

**TINGKAH LAKU ORGANISASI MENURUT PERSPEKTIF ISLAM:
KAJIAN TERHADAP IKLIM ETIKA, KEPIMPINAN BERETIKA
DAN TINGKAH LAKU POSITIF**

*(Organizational Behavioural from Islamic Perspective: Study on Ethical Climate,
Ethical Leadership and Positive Behavior)*

¹MOHD HIDAYAT MAHADI

¹MUHAMMAD HILMI JALIL

²AHMAD MUNAWAR ISMAIL

³SHAWAL SAHID HAMID @ HUSSAIN

¹Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia. 43600 Bangi,
Selangor, Malaysia

²Pusat Kajian Usuluddin dan Falsafah, Fakulti Pengajian Islam,
Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi Selangor, Malaysia

³Fakulti Sains Pentadbiran & Pengajian Polisi, Universiti Teknologi
MARA, Cawangan Negeri Sembilan Kampus Seremban Tiga,
70300 Seremban, Negeri Sembilan

ABSTRAK

Kepimpinan beretika dan tingkah laku positif dalam tingkah laku organisasi penting untuk diamalkan dalam konteks pengurusan organisasi moden hari ini. Namun, perlaksanaannya di organisasi awam atau swasta didapati kurang mencapai objektifnya berikutan meningkatnya jumlah salah laku atau pelanggaran tata kelola organisasi. Oleh itu, kepimpinan beretika dan tingkah laku positif organisasi harus dibantu dengan iklim etika. Maka kertas konsep ini adalah untuk memperkenalkan satu model teori kepimpinan beretika dan tingkah laku positif, serta iklim etika sebagai mediatornya dalam pengurusan tingkah laku organisasi.

Model ini telah diolah dan dihuraikan dengan merujuk kepada Teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura, dan juga Teori Pengurusan Organisasi oleh al-Ghazali. Melalui metodologi analisis kandungan kajian-kajian lepas berkaitan dengan iklim etika, kepimpinan beretika dan tingkah laku positif, kajian mendapati bahawa amalan iklim etika terhadap kepimpinan beretika dan tingkah laku positif ini melahirkan impak yang positif terhadap organisasi. Artikel ini diharapkan akan menyumbang kepada kualiti pembangunan organisasi kepada badan pengamal, atau juga kepada disiplin ilmu pengetahuan.

Kata kunci: Iklim etika; kepimpinan beretika; tingkah laku positif; tingkah laku organisasi

ABSTRACT

The purpose of this concept paper was to present a model of integration of primaeval Islamic and Western behavioural organisational leadership theories. The variable investigated pertained to the ethical climate, which served as a mediating variable between leadership ethics and positive behaviour. As a guide, this idea has referenced Western theories, specifically the Social Learning Theory and the Organisational Citizenship Behaviour Theory. In addition, the Islamic theories have assimilated some leadership qualities of the Prophet Muhammad (pbuh) and the leadership theories propounded by al Ghazali. This concept expounded upon the variable constructs of leadership ethics, including honesty, integrity, and reliability. The ethical climate was a mediating variable that served as the primary construct of writing, whereas the positive behaviour variables comprised the constructs of civic virtue and job satisfaction. The study found that the integration of Islamic theories has rendered Western organisational leadership theories more pertinent and congruous with fundamental human values. Furthermore, ethical climate variables played a significant role in shaping organisational leadership ethics in terms of fostering positive behaviour among employees.

Keywords: *Ethical climate; ethical leadership; positive behaviour; organisational behaviour process*

PENGENALAN

Kerajaan Malaysia telah memperkenalkan budaya kerja kelas pertama yang mempengaruhi pemikiran, cara membuat keputusan, menghayati, serta cara bertindak yang perlu wujud dalam diri setiap pekerja khususnya penjawat awam. Budaya kerja seperti ini perlu diamalkan bermula dari pihak pengurusan tertinggi

sehingga kepada pegawai bawahan untuk memastikan kecemerlangan dalam memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada anggota masyarakat (JAKIM 2014; Jaafar 2002). Tetapi, terdapat banyak kes berkaitan dengan tingkah laku organisasi yang perlu diberikan perhatian. Penekanan terhadap pentingnya tingkah laku organisasi bukan sekadar merujuk kepada organisasi yang tiada rekod salah laku, tetapi ianya lebih merujuk kepada kepimpinan yang mengamalkan dasar etika, seterusnya menghasilkan tingkah laku yang positif dalam organisasi (Zaharah Hassan et al. 2009).

Sarjana pengurusan organisasi menyatakan bahawa sebuah organisasi yang baik akan mempunyai pekerja yang mengamalkan tingkah laku organisasi yang jujur, berintegriti, boleh dipercayai, mengamalkan kebaikan sivik, dan sentiasa puas dalam melakukan pekerjaan. Kesemua nilai positif ini dilahirkan dari amalan iklim etika organisasi yang baik (Michel Dion 2012). Oleh kerana itu, iklim etika organisasi memainkan peranan penting dalam membentuk suasana kerja yang kondusif, ketua yang beretika, dan juga dapat melahirkan pekerja yang puas dalam melaksanakan pekerjaan mereka (Noraini et al. 2019). Namun sebaliknya, jika iklim etika organisasi itu merujuk kepada iklim yang buruk dan negatif, maka ia akan memberikan kesan yang juga buruk terhadap tingkah laku organisasi terbabit (Alauddin Sidal 2003; Johari et al. 2021).

Dalam aspek kepimpinan, pemimpin yang beretika adalah elemen wajib bagi sebuah organisasi untuk mencapai misi dan visi organisasi. Seorang pengurus atau ketua telah diberikan amanah dan tanggungjawab yang besar bagi menguruskan organisasi dan sumber manusia (Syed Ibrahim 2007). Untuk itu, golongan pekerja memerlukan tunjuk ajar dan pedoman yang positif dari barisan kepimpinan yang boleh menyediakan suasana kerja yang beretika (Nor Azzah Kamri 2015). Hal ini kerana sesebuah organisasi dianggotai oleh individu dengan kelebihan yang pelbagai, pangkat yang pelbagai, serta menjalankan tugas dan peranan yang berbeza-beza untuk mencapai satu matlamat yang sama (Robbins 2003). Penghasilan tingkah laku positif dalam organisasi merupakan satu tanggungjawab yang harus dipikul oleh kumpulan pemimpin organisasi. Kemudian, barulah ianya akan diikuti dan diteladani oleh barisan pekerja sokongan (Gomathy C.K. et al. 2023). Dalam kajian ini, tingkah laku positif diistilahkan sebagai tingkah laku kewargaan organisasi (Muhammad Arif Ibrahim et al. 2018). Tingkah laku kewargaan organisasi merujuk kepada tingkah laku yang dilakukan di luar bidang tugas tanggungjawab pekerja, yang dapat membantu mencapai misi sesebuah organisasi (Smith, Organ & Near 1983; Nor A'tikah et al. 2023). Oleh itu, kajian ini akan menunjukkan bagaimana kepimpinan beretika dan iklim etika, dapat membentuk tingkah laku yang positif, melalui teori pengurusan organisasi al-Ghazali dan juga teori pembelajaran sosial oleh Bandura.

Kajian-kajian lepas banyak menunjukkan bahawa ketirisan tingkah laku organisasi berlaku adalah disebabkan oleh tingkah laku pelbagai individu yang menyimpang dari moral organisasi itu sendiri, atau amalan kepemimpinan organisasi yang tidak signifikan. Antaranya ialah kajian yang menunjukkan bahawa kepemimpinan organisasi mempunyai hubungan yang sangat signifikan dengan tingkah laku positif (Hidayet Tasdoven et al. 2014; Mohammed Hamoudah et al. 2021). Malah isu integriti yang merosakkan nadi organisasi juga dikatakan berpunca dari kepemimpinan yang tidak beretika (Johari et al. 2021; Parisa Ehsan 2020). Oleh itu, dapatan kajian oleh Muhammad Ariff Ibrahim et al (2016) membuktikan bahawa iklim etika memainkan peranan penting dalam memperbaiki prestasi kepemimpinan organisasi dalam menghasilkan tingkah laku yang positif oleh warga organisasi. Manakala kajian oleh Mitonga-Monga, J et al. (2019) menunjukkan bahawa iklim etika boleh mempengaruhi motivasi pekerja untuk mewujudkan tingkah laku yang positif. Dalam kajian yang pernah dijalankan oleh Mohamed Ahmed Ali Nemr dan Yuhuan Liu (2021), wujud korelasi yang signifikan antara kepemimpinan beretika dan juga tingkah laku positif. Begitu juga kajian yang dijalankan oleh Muhammad Ariff Ibrahim et al. (2018), mendapati bahawa kepemimpinan beretika mempunyai kesan yang signifikan terhadap iklim etika. Maka penulisan ini akan membincangkan tentang kepentingan iklim etika, dan hubungannya terhadap kepemimpinan beretika dan tingkah laku positif bukan hanya dari sudut pandangan Barat sahaja, tetapi juga dari sudut pandangan Islam. Seterusnya, penulisan ini akan memfokuskan iklim etika sebagai perantara, di antara kepemimpinan beretika sebagai pemboleh ubah tidak bersandar, dan juga tingkah laku positif sebagai pemboleh ubah bersandar. Terakhir, penulisan ini akan menunjukkan kesan pengamalan teori iklim etika sebagai perantara, di antara kepemimpinan beretika dan tingkah laku positif organisasi untuk diuji keberkesannya dalam kajian empirikal akan datang.

OBJEKTIF KAJIAN

Artikel ini dihasilkan dengan merujuk kepada objektif berikut:-

1. Memperkenalkan satu model teori kepemimpinan beretika dan tingkah laku positif, serta iklim etika sebagai mediatornya dalam pengurusan tingkah laku organisasi.
2. Menggabungkan teori Pengurusan Organisasi oleh al-Ghazali dan juga teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura.
3. Mengkaji konsep iklim etika, kepemimpinan beretika, dan tingkah laku positif menurut Islam dan juga Barat.

METODOLOGI

Artikel ini menggunakan kajian kualitatif yang berasaskan kepada kaedah pengumpulan data buku, artikel dan jurnal yang berbentuk kajian empirikal dan juga kajian konsep sahaja. Data yang diperolehi berasaskan sumber primer dan sekunder telah diselidiki dan diteliti. Kaedah yang berikutnya digunakan dalam kajian ini ialah dengan menganalisis teori pengurusan organisasi dari al Ghazali dan juga teori pembelajaran sosial oleh Bandura, lalu digabungkan untuk menghasilkan satu model baru.

TULISAN LITERATUR DAN DAPATAN PENULISAN

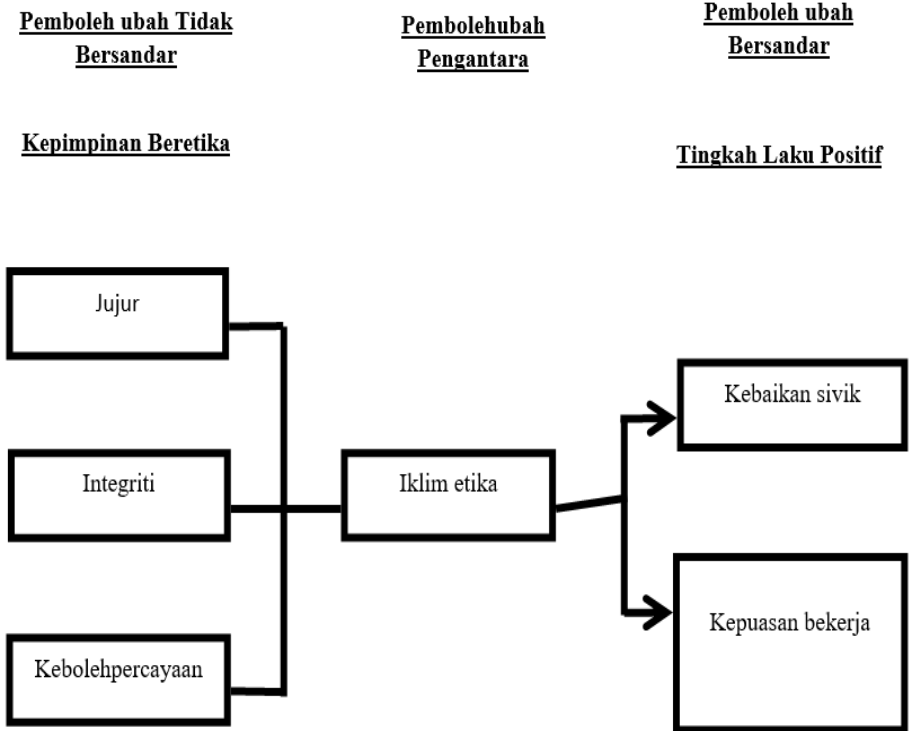
Berikut merupakan perbincangan yang memfokus kepada kerangka konsep yang telah dibina, untuk menerangkan secara terperinci model kepimpinan beretika, tingkah laku positif, dan iklim etika yang telah direka. Model ini merupakan model yang terbaru, yang menggabungkan teori pengurusan organisasi al-Ghazali dan juga teori Pembelajaran Sosial oleh Bandura.

1. Kepimpinan Beretika

Kepimpinan beretika adalah elemen wajib dalam sesebuah organisasi bagi mencapai suatu misi dan juga visi. Dengan merujuk kepada Rajah 1, ianya menerangkan bahawa setiap pekerja perlu memenuhi kriteria yang spesifik sebagaimana yang telah ditetapkan oleh organisasi bagi memastikan kuantiti dan juga kualiti pekerjaan mereka sentiasa menepati kehendak organisasi. Bagi memenuhi tujuan tersebut, setiap pekerja memerlukan suasana pekerjaan yang menuntut mereka supaya boleh bekerja secara bebas tanpa masalah yang boleh mengakibatkan pekerja tersebut tidak boleh mencapai potensi maksimum mereka (Raziq et al. 2015).

Pertamanya untuk kepimpinan organisasi yang terbaik, organisasi tersebut perlu mempunyai kepimpinan yang beretika. Kepimpinan beretika didefinisikan sebagai demonstrasi normatif dengan menggunakan kaedah yang tepat melalui perbuatan persendirian, atau melalui perbuatan yang dilakukan secara bersama. Contohnya seperti melalui perbincangan dua hala, memberikan bantuan dan juga proses membuat keputusan (Brown et al. 2005). Bagi Trevino et al. (2003), kejujuran dalam diri seorang ketua mempunyai hubungan yang positif dengan etika kepimpinan. Oleh itu, ianya adalah penting bagi kejujuran seorang ketua untuk menjadi suatu model dan penarik terhadap anak buah yang dipimpinnnya. Persepsi bahawa ketua mempamerkan kepimpinan etika juga akan dapat mempengaruhi komitmen efektif para pekerja (Mendonca. 2002).

Menurut Engelbrecht et al. (2005), organisasi yang memberikan sokongan serta prihatin kepada pekerja akan dapat meningkatkan perilaku positif pekerja. Ini menunjukkan bahawa kepimpinan beretika merupakan aspek yang sangat penting dalam sesebuah organisasi khususnya seperti organisasi perkhidmatan awam Malaysia. Kepimpinan etika yang dipamerkan oleh ketua dilihat sebagai faktor yang dapat mempengaruhi penglibatan kerja serta komitmen efektif pekerja seterusnya memberikan kesan yang positif terhadap organisasi.



RAJAH 1 Model Kepimpinan Organisasi

Dalam konteks kepimpinan beretika di sektor awam, ia seringkali dikritik kerana ketidakcekapan, birokrasi, kurang anjal, pertanggungjawaban yang tidak berkesan serta prestasi yang rendah (Fernandez et al. 2015). Namun anehnya kebanyakan penyelidik juga menyatakan bahawa kakitangan kerajaan berpuas hati dengan kerja dan kerjaya mereka kerana adanya jaminan pekerjaan, kurang tekanan, dan aspek kuasa yang diberikan kepada mereka (Fernandez et al. 2015; Homberg et al. 2015; Rohana et al. 2017). Oleh itu, kajian ini adalah berdasarkan elemen yang terdapat dalam etika kepimpinan iaitu jujur, integriti, dan juga dipercayai dalam organisasi sahaja.

Teori yang digunakan dalam kerangka konsep di atas yang bersumberkan daripada sarjana Barat ialah teori yang dikemukakan oleh Bandura. Beliau telah menggunakan *Social Learning Theory* dalam menerangkan tentang etika kepimpinan (Bandura 1977). Tambah beliau, seorang pengurus atau ketua merupakan seorang model bagi para pekerjanya. Dalam teori ini, ketua harus mengamalkan dan berhubung dengan menggunakan standard moral serta menunjukkan sikap yang beretika ke atas para pekerja. Bagi sesebuah organisasi, kepentingan bagi posisi seorang ketua perlu dineutralkan oleh amalan sumber manusia khasnya dalam usaha meningkatkan etika kepimpinan organisasi (Yu Chi Wu 2017).

Berbeza dengan teori kepimpinan yang telah diperkenalkan oleh Organ (1988) iaitu Teori Tingkah Laku Kewargaan Organisasi atau lebih dikenali sebagai *Organisational Citizenship Behavior Theory*. Teori ini menunjukkan perlunya seorang ketua dalam organisasi, yang melakukan suatu pekerjaan yang tiada dalam deskripsi pekerjaannya dengan rela, minat, dan tanpa mengharapkan suatu ganjaran atau pun faedah yang tertentu. Dalam organisasi, teori ini sangat penting kerana ianya dapat meningkatkan prestasi sesebuah organisasi (Garba et al. 2018). Namun keperluan untuk kajian ini, hanya teori yang diasaskan oleh Bandura sahaja iaitu *Social Learning Theory* yang dilihat bersesuaian dengan kehendak kajian memandangkan ianya merujuk kepada ketua sebagai model terhadap ahli organisasi yang lain (Qing M, et al. 2019).

2. Tingkah Laku Positif

Kedua, setiap organisasi perlu menghasilkan sumber manusia yang mengamalkan tingkah laku yang positif. Dalam konteks kajian ini, tingkah laku positif merujuk kepada dua elemen penting dalam kajian ini iaitu kebaikan sivik dan kepuasan bekerja (Muhammad Ariff et al. 2016).

a. Kebaikan sivik

Kebaikan sivik didefinisikan sebagai sikap sukarela dalam membantu rakan sekerja yang mungkin berhadapan dengan masalah di tempat kerja, sedangkan perkara yang dilakukan tersebut tidak terdapat dalam *job description* pekerja terbabit. Ianya adalah keinginan dan kehendak peribadi pekerja untuk menyumbang perkara positif kepada organisasi (Mohamed Ahmed et al. 2021). Kebaikan sivik secara normalnya berlaku apabila penyelia banyak memberikan galakkan dan juga sokongan (Wang 2014). Justeru, dalam kajian ini kebaikan sivik akan diukur berdasarkan kepada aspek fizikal organisasi dan juga persekitaran tempat kerja yang

berpotensi menghalang atau memudahkan usaha kakitangan dalam mencapai tugas yang diberikan. Sebagai contoh, “Persekitaran pekerjaan tidak membenarkan pekerja untuk mencapai matlamat kerja” (Abdul Mutalib et. al 2017).

b. Kepuasan bekerja

Kepuasan bekerja pula merujuk kepada tahap kepuasan pekerja dalam kalangan organisasi ini terhadap pekerjaan dan juga persekitaran kerja mereka (Fatimah Affendi. 2014). Ia juga turut membawa maksud satu keseronokan atau perasaan positif yang datangnya dari nilai suatu kerja atau pengalaman kerja. Perasaan ini muncul daripada persepsi setiap pekerja yang menggambarkan nilai sebenar kerja mereka dalam situasi kerja masing-masing (Ramli. 2000). Dalam kajian ini, kepuasan kerja diukur melalui faktor-faktor seperti upah, kenaikan pangkat, kerja, penyeliaan, rakan sekerja, dan juga suasana kerja (Halimatussaedyah Tamrin et al. 2015).

Daripada pandangan sarjana Islam pula, teori pengurusan oleh al-Ghazali menyatakan bahawa usaha manusia untuk mengamalkan tingkah laku positif, atau lebih dikenali sebagai sifat *mahmudah* dalam Islam adalah dengan memperbanyakkan melakukan amal ibadat kepada Allah SWT (Muhammad Nasri et al. 2019). Antara contoh sifat *mahmudah* yang boleh mendorong manusia agar dapat melakukan tingkah laku positif ini ialah dengan melaksanakan ibadah solat, zakat dan sedekah, puasa, menunaikan haji, membaca al Quran, mengamalkan amar makruf dan meninggalkan perbuatan yang mungkar (al-Ghazali 2012; al-Buraey 1986). Sifat *mahmudah* ini merupakan sifat yang ada dalam diri Rasulullah SAW. Baginda merupakan contoh teladan yang terbaik untuk umat manusia. Firman Allah SWT (al-Ahzab 33: 21) yang bermaksud:

“Demi sesungguhnya adalah bagi kamu pada diri Rasulullah SAW itu contoh ikutan yang baik”

Menurut Ibn Kathir (1998), ayat ini adalah ayat yang menyuruh manusia agar mencontohi Rasulullah SAW dalam perkataan, perbuatan dan juga tingkah laku. Antara sifat Rasulullah SAW yang diperintahkan untuk dicontohi dalam kehidupan manusia adalah kesabaran, keteguhan, amanah, kebenaran, menyampaikan, dan perjuangan dalam menanti pertolongan dari Allah Taala. Dalam konteks kajian iaitu tingkah laku positif, sifat Rasulullah SAW ini lah yang tergolong sebagai kebaikan sivik dan kepuasan dalam melaksanakan

pekerjaan (Siti Jamiaah Abdul Jalil et al. 2017; Zaharah Hassan et al. 2009; Masitah Idris et al. 2020).

Malah tingkah laku positif yang dianjurkan dalam Islam turut merangkumi ketepatan masa dalam melaksanakan tugas. Hal ini kerana individu yang melakukan kerja dengan menepati masa membuktikan kesungguhan, kesabaran, dan niat melakukan kerja adalah kerana Allah SWT. Keredaan Allah SWT amat penting bagi setiap Muslim khususnya apabila ia melibatkan pemerolehan rezeki yang halal (Ilhamie 2005). Firman Allah SWT (al-Asr 103: 1-3) yang bermaksud:

1. Demi masa. 2. Sesungguhnya manusia itu benar-benar di dalam kerugian kecuali orang-orang yang beriman dan beramal soleh. 3. Nasihat menasihati supaya mentaati kebenaran dan nasihat menasihati dengan penuh kesabaran.

Menurut kitab Tafsir oleh Ibn Kathir (1998), surah ini merujuk kepada Allah Taala yang bersumpah menggunakan ayat demi masa. Ianya menyatakan bahawa sesungguhnya manusia itu akan sentiasa dalam kerugian dan binasa. Namun, pernyataan rugi dan binasa itu hanya merujuk kepada mereka yang tidak beriman hati dan jiwanya, serta anggota tubuh badannya yang tidak mengerjakan amalan soleh. Oleh itu, Allah SWT menyuruh manusia agar menunaikan dan meninggalkan perkara-perkara yang haram, serta tabah dalam menghadapi musibah dan setiap malapetaka. Oleh itu, kepuasan dalam bekerja dapat melahirkan tingkah laku yang positif. Bahkan dari sudut Islam sendiri, pemberian insentif, faedah kepada pekerja, serta mewujudkan suasana kerja yang harmoni adalah satu ibadah. Namun ianya perlu mengikut kepada prosedur yang betul iaitu tidak melanggar peraturan dan mesti mengikut hukum hakam Islam yang sebenar (Ab. Aziz Yusof 2015; Halimatussaadiyah Tamrin et al. 2015; Haron Din 2015).

3. Iklim Etika

Iklim etika pula merupakan faktor utama dalam kehidupan berorganisasi. Iklim etika dalam kajian ini boleh ditakrifkan sebagai norma-norma, nilai-nilai, kepercayaan, tradisi, dan upacara yang telah dibina dari masa ke semasa di mana orang bekerja secara bersama, menyelesaikan masalah, serta menghadapi cabaran (Khaziah Abdul Aziz et al. 2016). Jenis iklim sesebuah organisasi boleh mempengaruhi kepada perasaan pekerja dalam organisasi terbabit. Secara tidak langsung ia akan mempengaruhi kepuasan kerja mereka (Mashayekhi et al. 2013).

Dalam organisasi, etika kepemimpinan pekerja banyak dipengaruhi oleh pengurus atau ketua, sementara iklim beretika pula merupakan iklim yang ditentukan oleh pihak pengurusan (Ana Sofia Aryati et al. 2018). Malah, iklim etika mempunyai hubungan dan korelasi dengan jumlah komitmen organisasi (Hairunnisa et al. 2012; Cullen et al. 2004). Semakin tinggi iklim etika dalam sesebuah organisasi, maka akan semakin rendahlah sikap pekerja yang menyimpang (Mayer et al. 2011). Iklim etika atau dikenali juga sebagai budaya etika merujuk kepada suasana iklim etika dalam organisasi kajian. Iklim etika dalam organisasi dipercayai mampu mempengaruhi perilaku pekerja dan juga ketua, seterusnya memberikan impak kepada komitmen terhadap organisasi (Fauzan 2015; Wong et al 2010). Dalam kajian ini, iklim etika kerja yang baik adalah merujuk kepada iklim etika yang telah dibina oleh ketua yang beretika. Perkara yang terlibat dalam mengukur suasana yang beretika merangkumi keprihatinan dan penerimaan ketua terhadap suara anak buah, menjaga hal ehwal kebajikan pekerja, dan juga suasana komunikasi yang melibatkan dua hala iaitu antara pekerja dan juga ketua (Radhika Kapoor 2019).

Iklim etika organisasi dalam Islam pula adalah apa yang terkandung di dalam ilmu mengurus sistem. Ia merujuk kepada bagaimana organisasi tersebut mengikut acuan Islam dalam berorganisasi. Ia juga merujuk kepada apa yang disuruh oleh al-Quran untuk dilakukan, dan apa yang dilarang oleh al-Quran dalam melakukan sesuatu perkara (Syamimi et al. 2016). Etika kerja dari pandangan Islam juga boleh didefinisikan sebagai satu set nilai atau sistem kepercayaan yang berasal dari al-Quran dan Sunnah mengenai kerja (Shukri & Musa 2012). Etika kerja dalam Islam adalah berorientasikan ke arah kerja yang berakar umbi dari prinsip syariah Islam (Mohamed Farah et al. 2014). Sebagaimana hukum syarak dalam Islam, begitulah juga keadaannya kepada sistem organisasi Islam iaitu dengan menjadikan al-Quran dan sunnah sebagai rujukan utama (Mustafa Daud 1994). Kemudiannya, merujuk dan menjadikan pandangan ijmak ulama untuk disesuaikan dengan sistem yang digunakan pada masa kini (Kamarul Azmi 2016; Wan Norhayate et al 2014).

Etika kerja dalam Islam merupakan suatu tanggungjawab kepada setiap pemimpin untuk mematuhi dan menjadi rutin yang wajib diamalkan selagi mana ia dipertanggungjawabkan kepada diri mereka. Ianya juga memberikan panduan kepada setiap pemimpin agar lebih berdedikasi dalam memimpin serta menghasilkan pemimpin yang mampu menunaikan tanggungjawabnya dengan berkesan. Dalam kajian ini, iklim etika yang dimaksudkan adalah merujuk kepada iklim etika kerja dalam organisasi. Menurut Islam, terdapat banyak dalil yang dipetik dari al-Quran yang mengajak manusia agar menjalankan

kaedah pengurusan organisasi dengan menggunakan iklim Islam. Berikut akan dibahaskan secara terperinci berkenaan dengan iklim etika kerja menurut Islam serta ciri-cirinya.

1. Bersifat syumul

Bagi membentuk iklim etika kerja yang berlandaskan Islam, adalah perlu untuk dinyatakan bahawa Islam adalah sebuah agama yang syumul (Sidek Baba 2006). Kesyumulan Islam merangkumi sahsiah dan cara hidup manusia itu sendiri. Ianya bukan sekadar mengajar manusia kaedah dan cara ibadah semata-mata. Tetapi juga berperanan untuk membentuk sikap, akhlak, dan tingkah laku sebagaimana yang dianjurkan oleh Nabi Muhammad SAW. Hadis (Riwayat Ahmad, 8952) bermaksud:

Rasulullah SAW bersabda, sesungguhnya tidak aku diutuskan melainkan untuk menyempurnakan kebaikan akhlak.

Setiap orang yang beriman dituntut untuk mencontohi sifat-sifat terpuji Nabi Muhammad SAW. Ini kerana agama Islam adalah agama yang amat menitikberatkan keindahan akhlak (Sidek Baba 2006). Maka dengan sebab itulah teori pengurusan organisasi menurut Islam itu sendiri bersifat syumul. Apabila ketua atau pemimpin berjaya memahami konsep Islam yang bersifat syumul ini, maka ianya akan menjadikan suasana kerja di bawah pentadbiran dan pengurusannya dengan berlandaskan kesyumulan Islam (Mustafa Daud 1994).

2. Amanah

Setelah memahami dan berjaya mengadaptasi idea kesyumulan Islam dalam organisasi, maka seorang ketua perlu mewujudkan iklim yang amanah dalam kalangan ahlinya. Islam menjelaskan bahawa pekerjaan dan jawatan khasnya yang melibatkan hal ehwal pengurusan adalah dianggap sebagai satu amanah (Abdul Rahman 2000). Firman Allah SWT (al-Nisa' 4: 58) yang bermaksud:

Sesungguhnya Allah SWT menyuruh kamu untuk menyampaikan amanah kepada yang berhak menerimanya dan (menyuruh kamu) apabila menetapkan hukum diantara manusia supaya kamu menetapkan dengan adil.

Ayat ini diturunkan bersempena dengan Rasulullah SAW masuk ke kota Mekah di dalam peristiwa pembukaan kota Mekah, lalu Baginda SAW menyerahkan kunci Kaabah kepada Uthman bin Talhah sebagaimana yang

telah diwahyukan oleh Allah SWT kepadanya (Ibn Katsir 1998). Ayat ini secara jelas menunjukkan bahawa pengurusan di dalam Islam adalah menyempurnakan fisiologi dan keperluan manusia. Pengajaran yang boleh diperolehi daripada ayat tersebut ialah amanah dalam menjalankan tanggungjawab. Setiap Mukmin itu memegang tanggungjawabnya masing-masing iaitu sebagai seorang hamba, sebagai seorang ketua, sebagai seorang suami atau isteri, atau sebagai seorang pemimpin dalam sebuah organisasi (Mustafa Daud 1994; Asmadi 2003). Kedua-dua sifat ini merupakan asas kepada kekuatan masyarakat, kestabilan negara, dan juga perpaduan dalam pekerjaan. Peranan amanah dan tanggungjawab meliputi hubungan dengan Allah SWT, serta hubungan manusia dengan manusia. Seseorang pekerja yang tidak mempunyai sifat ini sudah pasti tidak akan berbohong, mengkhianati pelanggan, mengambil rasuah, menipu dan lain-lain perkara yang bersifat negatif kepada moral organisasi (Rashidi Abbas et al. 2017).

3. Bertolong bantu

Ciri etika Islam yang berikutnya ialah sentiasa mengamalkan sikap bertolong bantu dalam organisasi. Sikap ini dengan jelas memandu organisasi agar sentiasa mengharapkan keredhaan Allah Taala dalam bertugas (Mustafa Daud 1994). Hubungan yang baik antara pengurusan yang baik dengan hukum syarak akan menjadikan anggota dan pekerja sentiasa bermoral, dan bersemangat dalam menjalankan tugas. Firman Allah SWT (al-Maidah 5: 2) yang bermaksud:

“Dan bertolong bantulah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan bertaqwa, dan janganlah kamu bertolong bantu dalam melakukan perbuatan dosa dan permusuhan. Bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah amat berat azab siksa-Nya”.

Dalam ayat di atas, Allah Taala menyuruh manusia agar saling bertolong bantu dalam mengerjakan perkara kebaikan dan kebajikan. Ini kerana, perbuatan dosa yang dilakukan dengan merujuk kepada dosa dalam menjalankan tugas, akan mendapat azab siksa dari Allah Taala dengan siksaan yang pedih. Imam Ibnu Jarir berkata: perkataan *al-Itmu* (dosa) bermakna meninggalkan apa sahaja yang Allah Taala perintahkan untuk mengerjakannya, sedangkan *al-Udwan* (permusuhan) bermaksud melanggar apa yang telah diwajibkan oleh Allah Taala kepada umat manusia (Ibn Katsir 1998; Asmadi 2003). Dalam konteks iklim etika, seorang ketua perlu membantu anggota bawahannya dari segi kebajikan, pekerjaan, pengetahuan, pengalaman, dan komunikasi sebagaimana yang disarankan oleh Islam (Chaudhry Ghafran et al. 2019). Dengan cara tersebut, ianya akan dapat membentuk satu keadaan tempat kerja yang harmoni, sihat dan terbaik.

4. Menepati masa

Berikutnya dalam memenuhi kriteria etika kerja Islam, ciri menepati masa juga perlu ada. Menepati masa adalah penting kerana ianya menggambarkan cara kerja, kebiasaan kerja, tatatertib kerja dan adat resam bekerja, sifat peribadi dan dalaman seseorang manusia khususnya seorang pekerja (Wan Zah Wan Ali et al. 2008; Mustafa Daud 1994). Sebagai contoh, memanfaatkan masa dalam melaksanakan tugas. Firman Allah SWT (al-Asr 103: 1-3) yang bermaksud:

“Demi masa. Sesungguhnya manusia itu berada dalam kerugian. Kecuali orang yang beriman dan melakukan amalan yang soleh serta saling berpesan supaya menjunjung agama yang benar dan saling berpesan supaya bersikap sabar”

Ayat ini mempunyai hubungan yang positif dengan keimanan manusia serta nilainya dalam hidup manusia itu sendiri. Selain itu, ayat ini turut memberikan gambaran berkaitan satu peraturan hidup yang sempurna bagi manusia sebagaimana yang dikehendaki oleh Islam. Penggunaan masa dalam kehidupan manusia perlu dioptimumkan supaya ia terisi dengan perkara yang bermanfaat untuk kesejahteraan ummah (Masitah Idris et al. 2020). Maksudnya, pekerja seharusnya memanfaatkan masa dalam melaksanakan tugas harian dengan baik tanpa melakukan pembaziran masa. Kemahiran menguruskan masa adalah salah satu daripada kriteria penting dalam melaksanakan kerja secara etika.

Apabila dirujuk pada zaman khulafa al Rasyidin, khalifah pertama iaitu saidina Abu Bakar al Siddiq (632-661M) telah mengekalkan prinsip dan sistem yang telah diasaskan oleh Nabi Muhammad SAW. Beliau telah membentuk iklim etika pentadbiran dengan cara menggariskan tugas dan tanggungjawab khalifah. Sebagai contoh, menegakkan keadilan, mewujudkan keamanan, mempertahankan kedaulatan negara, melantik wakil khalifah dan kerajaan, serta mengagihkan tugas dan tanggungjawab kakitangan kerajaan. Sebagai contoh, beliau melantik saidina Umar Bin al Khattab sebagai ketua hakim dan pengagih zakat. (Mustafa Daud 1994).

Semasa pemerintahan saidina Umar bin al Khattab pula, beliau telah mengamalkan iklim pemerintahan demokrasi. Selama setahun beliau memegang jawatan tersebut, tiada rekod kes dibicarakan. Hal ini membuktikan keamanan dan keadilan itu wujud (Mustafa Daud 1994). Antara contoh teladan semasa pemerintahan saidina Umar al Khattab ialah beliau pernah mengeluarkan kenyataan bahawa pegawai bukanlah seorang tukang pikul. Tetapi pemimpin dan pemberi hak rakyat. Oleh itu, pegawai tersebut mestilah adil dan tidak boleh berlaku zalim. Malah, pegawai yang dilantik itu seharusnya memberikan

pujian dan galakan kepada rakyat yang berdisiplin, dan golongan rendah pula haruslah dilindungi daripada penganiayaan golongan yang berkuasa.

Catatan sejarah telah membuktikan bagaimana umat Islam terdahulu mampu untuk memberi keutamaan kepada ilmu mengurus diri dan juga ilmu mengurus sistem sebagaimana membentuk iklim etika dalam organisasi berlandaskan Islam. Malah catatan sejarah Islam dan juga idea kepimpinan organisasi al Ghazali juga dilihat tidak menunjukkan kontradiksi di antara satu sama lain melainkan ianya menjadi penguat dan penghubung yang saling memerlukan.

PERBINCANGAN

Apabila merujuk kepada sektor perkhidmatan awam Malaysia, seorang ketua telah diberikan tanggungjawab yang sangat besar bagi menguruskan sumber manusia. Justeru, peranan seorang ketua dianggap semakin penting bagi memimpin pekerja ke satu matlamat yang dirangka selari dengan keadaan semasa (Syed Ibrahim 2007; Tajuddin et al. 2009). Umumnya penjawat awam di Malaysia perlu mengikuti kursus atau latihan kepimpinan. Ini kerana ia dapat mendedahkan kepada ahli organisasi yang terlibat terhadap cara-cara pengurusan dan bentuk-bentuk kepimpinan khususnya dalam membimbing ahli bawahan untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi (Noraini et al. 2019). Dengan latihan tersebut, ia diyakini dapat membentuk suasana kerja beretika. Sebagaimana yang telah dinyatakan, suasana kerja beretika perlu meliputi kepimpinan beretika dan tingkah laku positif, kepimpinan beretika dan iklim etika, dan kepimpinan beretika serta tingkah laku positif, dengan iklim etika (Ade Afriansyah 2017; al Ghazali 1984). Justeru, berikut akan dibincangkan secara khusus tiga jenis teori yang dihasilkan iaitu kepimpinan beretika dan tingkah laku positif, kepimpinan beretika dan iklim etika, dan kepimpinan beretika serta tingkah laku positif, dengan iklim etika.

1. Kepimpinan beretika dan tingkah laku positif

Pertama ialah kepimpinan beretika dan tingkah laku positif. Teori ini menggabungkan nilai kepimpinan beretika dalam menghasilkan tingkah laku yang positif. Dalam teori yang pertama ini, kepimpinan beretika yang mempunyai akhlak mulia akan memberikan kesan yang positif bukan hanya terhadap agama dan ilmu, tetapi juga kepada hal ehwal pengurusan organisasi. Agama, ilmu, dan hal ehwal pengurusan adalah tiga unsur yang saling berkaitan antara satu sama lain. Hubungan antara akhlak mulia dengan pentadbiran yang teratur akan melahirkan makrifah yang tinggi dalam usaha mendapatkan keredhaan Allah SWT (Ade Afriansyah 2017; al Ghazali 2012).

Justeru, kepimpinan yang melahirkan akhlak mulia adalah dengan merujuk sifat Rasulullah SAW dalam konteks kepimpinan. Kajian kepimpinan beretika dalam penyelidikan ini memfokuskan kepada item seperti jujur, integriti, kebolehpercayaan, kebaikan sivik, dan kepuasan bekerja. Hakikatnya, kesemua nilai-nilai ini dimiliki dan diamalkan oleh Rasulullah SAW sendiri sebagai seorang khalifah. Hal ini boleh dilihat melalui sifat wajib bagi Rasul iaitu (membenarkan) *siddiq*, (dipercayai) *amanah*, (menyampaikan) *tabligh*, dan (bijaksana) *fathanah* (Md Sirajul Islam et al. 2018). Nabi Muhammad SAW juga mendapat gelaran sebagai *al amin* adalah kerana kejujurannya (Sakdiah 2016). Sebagaimana yang disebutkan dalam surah al-Anbiya 21: 107:

Dan tidak Kami mengutuskan kamu, melainkan untuk menjadi rahmat untuk sekalian alam

Allah SWT telah menyatakan bahawa Allah SWT telah menjadikan Nabi Muhammad SAW sebagai rahmat kepada seluruh manusia (Ibn Katsir 1998). Malah Allah SWT juga telah memberikan peringatan bahawa jika ada manusia yang menolak Rasulullah SAW dalam menyampaikan risalah Islam, maka ia akan tergolong dalam golongan yang rugi (Sakdiah 2016). Ibnu Abbas turut menguatkan lagi hujah kepimpinan dan kejujuran Rasulullah SAW dengan menyatakan bahawa ujian akan menimpa bagi sesiapa yang tidak mempercayai dan mengikutinya (Ibn Abbas 2007).

Tetapi teori yang pertama ini tidak dilengkapi dengan iklim etika. Perbincangan dan sumbangan hanya berkisar tentang kepimpinan beretika dan tingkah laku positif sahaja. Hakikatnya perbincangan dan kajian teori ini secara praktikalnya telah banyak dilaksanakan di agensi-agensi atau organisasi-organisasi.

2. Kepimpinan beretika dan iklim etika

Teori yang kedua ialah kepimpinan beretika dan hubungannya dengan iklim etika. Iklim dalam organisasi memberikan pengaruh yang besar terhadap seluruh warga kerja organisasi, selain ia dapat membentuk satu kebiasaan atau tabiat dalam diri seseorang. Iklim etika dalam organisasi masih lagi relevan dan amat sesuai untuk dipraktikkan dalam organisasi dalam semua agensi sama ada swasta mahu pun kerajaan (Fiedler 1976).

Iklim etika ialah merujuk kepada suasana sosial dalam organisasi atau praktikal. Ianya juga boleh dirujuk sebagai sasaran etika dan tingkah laku firma, yang dipengaruhi oleh iklim etika dimana ianya dioperasikan (Saint Dinc 2018).

Secara umumnya, jika iklim suatu organisasi itu baik, maka seluruh operasinya juga akan dalam keadaan yang baik. Begitu juga sebaliknya sekiranya ia dioperasikan dengan cara yang negatif.

Faktor persekitaran menjadi amat penting apabila membicarakan mengenai disiplin dan prestasi tugas para pekerja. Sebagaimana yang telah dijelaskan di atas, individu didapati akan menjadi lebih berjaya di dalam persekitaran yang baik, rohaniah, dan sesuai dengan pegangan mereka. Sebaliknya, ia akan menjadi tidak sesuai di antara individu dan persekitarannya boleh menjurus kepada masalah pelanggaran disiplin dan prestasi tugas yang buruk (Laila Ali 2020). Oleh itu, pengaruh ketua amat penting dalam teori yang kedua ini di mana ketua memainkan peranan penting yang membentuk suasana atau iklim organisasi tempat ia bekerja. Ianya akan menjadi satu kelemahan jika ketua organisasi tidak mengamalkan tingkah laku yang positif kerana tingkah laku ketua amat memberikan impak yang besar dalam teori yang kedua ini.

3. Kepimpinan beretika dan tingkah laku positif, dengan iklim etika

Ketiga ialah kepimpinan beretika dan tingkah laku positif, dengan iklim etika. Teori ketiga ini merupakan teori yang terbaik berbanding dengan teori yang pertama dan kedua sebagaimana yang telah dijelaskan di atas. Menurut Islam, kepimpinan beretika perlu mempunyai elemen *ta'sir* iaitu usaha menimbulkan kesan dan pengaruh dari sudut *al qiyadah* (kepimpinan). Hal inilah yang dinamakan sebagai tingkah laku positif. Kepimpinan dalam konteks ini perlu mempunyai kriteria seperti menjadi anggota yang baik dalam jemaahnya, meyakini kemampuan anggotanya, mahir berkomunikasi ringan dengan para anggotanya, serta mampu bekerja dan mencipta iklim kerja yang penuh toleransi (Jamal Madhi 2005). Malah Nabi Muhammad SAW sendiri adalah seorang pemimpin yang menunjukkan sikap *al qiyadah* beliau apabila beliau mengetuai peperangan, menjadi pemimpin di kota Madinah, dan juga sebagai pemimpin umat Islam apabila Islam sudah mula berkembang ke saentaro dunia (Sayyed Hossein Nasr 1993).

Al Qiyadah yang berjaya adalah kepimpinan yang mampu memberikan pengaruh kepada perilaku anggota jemaahnya. *Hujjatul* Islam iaitu Imam al Ghazali menyatakan di dalam kitab *Ihya Ulumuddin* (1992) yang bermaksud:

“hendaklah seseorang soleh itu memiliki seorang guru pembimbing untuk mengeluarkan akhlak buruk daripada dirinya melalui pendidikan guru. Kemudian guru akan menggantikan akhlak buruk muridnya dengan akhlak yang baik. Hendaklah juga seorang yang soleh itu memiliki seorang guru untuk mendidiknya serta membimbingnya ke jalan Allah SWT”

Ulasan ini jelas menunjukkan bahawa guru yang mempunyai sifat kepimpinan mampu untuk mengeluarkan kemungkar dan kejahatan dalam diri anak muridnya atau pengikutnya. Ketegasan al Ghazali dalam hal kepimpinan adalah jelas apabila beliau mengutus surat dan menegur *Fakhr al Malik*, iaitu pemimpin di negeri Thus agar berlaku adil dan menjauhi kezaliman dalam kepimpinan, selain bertaqwa kepada Allah Taala agar ianya menjadi teladan kepada seluruh rakyat jelata (Saleh 2007).

Teori etika kepimpinan al Ghazali sememangnya mempunyai persamaan dengan Teori Pembelajaran Sosial yang diperkenalkan oleh Bandura (1977). Teori Pembelajaran Sosial adalah teori kepimpinan yang digunakan untuk memberikan penekanan tentang tingkah laku seseorang yang dipengaruhi oleh persekitaran iaitu menerusi peneguhan (*reinforcement*) dan pembelajaran peniruan (*imitative learning*) serta cara berfikir yang dimiliki oleh seseorang itu terhadap sesuatu maklumat. Ini pula dinamakan sebagai iklim yang beretika. Iklim etika dalam konteks ini melihat bagaimana tingkah laku seseorang itu mempengaruhi persekitaran dan menghasilkan peneguhan (*reinforcement*) dan peluang untuk diperhatikan oleh orang lain (*observational opportunity*). Jika seseorang pemimpin yang mempunyai nilai akhlak dan etika yang baik sebagaimana yang digambarkan oleh al Ghazali, maka adalah tidak mustahil ia akan memberikan kesan yang positif kepada persekitaran. Hal ini seterusnya memberikan impak terhadap pengikut dan pekerjaanya (Shukri Ahmad et al. 2012).

Sifat kepimpinan Rasulullah SAW jelas menunjukkan persamaan yang ketara dengan teori yang diperkenalkan oleh Bandura melalui teorinya iaitu Teori Pembelajaran Sosial. Teori sifat merujuk kepada pemimpin yang dapat mempengaruhi pengikutnya melalui sifat atau karisma yang ada pada diri mereka dan dijadikan *role model* oleh pengikutnya. Sebagaimana Nabi Muhammad SAW yang dijadikan sebagai *uswah hasanah* (contoh teladan yang mulia). Manakala teori perilaku pula merujuk kepada kebolehan ketua mempengaruhi ketuanya dengan cara memperlihatkan tingkah laku yang baik, serta sentiasa berusaha mencapai nilai, misi, dan visi organisasi (Leithwood 1992). Seorang pemimpin menjadi ikutan kepada anak buah dengan memberikan inspirasi, mencabar anak buah untuk mengambil tugas yang lebih sukar, memahami kekuatan dan kelemahan anak buah, dan menunjukkan keyakinan bahawa apa yang telah dirancang akan berjaya dilaksanakan. Keadaan ini secara tidak langsung akan mendorong mereka bersemangat dan bermotivasi dalam menjalankan amanah dengan penuh rasa tanggungjawab (Saeed et al. 2013).

KESIMPULAN

Seorang pemimpin adalah sumber rujuk kepada para pekerjanya. Hakikatnya teori kepemimpinan itu mempunyai titik temu antara teori Barat dan juga teori Islam sebagaimana yang diperkenalkan oleh Bandura dan juga al Ghazali. Titik temu inilah yang menjadikan model kepemimpinan dalam organisasi relevan untuk diaplikasi dalam setiap organisasi. Kepimpinan beretika sebagaimana dalam model yang dinyatakan akan memberi nilai tambah kepada organisasi kerana organisasi akan dihormati dan ianya akan terus berdiri megah dalam ekonomi yang sentiasa berubah-ubah. Perubahan ini secara tidak langsung akan memberikan kesan terhadap tingkah laku warga organisasi. Maka, adalah penting untuk mewujudkan iklim etika yang positif, stabil dan harmoni. Iklim etika, kepimpinan beretika, dan tingkah laku positif bukan hanya wujud dan diaplikasikan dalam ideologi organisasi Barat semata-mata. Malahan Nabi Muhammad SAW sejak dari awal sudah mengajar dan mendidik para sahabat Baginda agar menjadikan acuan Islam sebagai sumber panduan pengurusan dalam organisasi. Hal ini adalah untuk mengejar redha Allah SWT, disamping untuk menjaga kemaslahatan umat manusia. Dengan pengamalan dapatan kajian ini, ianya dipercayai akan dapat diguna dan diaplikasi dalam organisasi sama ada oleh agensi kerajaan atau swasta. Hal ini seiring dengan kempen amalan tata kelola yang baik dalam pengurusan organisasi sebagaimana yang diusahakan oleh pihak kerajaan Malaysia pada hari ini.

RUJUKAN

al-Quran

Ab. Aziz Yusof. 2015. *Penilaian prestasi dari perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Abdul Mutalib Mohamed Azim., Dina Syamilah Zaid. 2017. Amalan sumber manusia dan tingkah laku kewarganegaraan organisasi dalam kalangan pensyarah. *Jurnal Inovasi Perniagaan* 2(2): 1-18.

Abdul Rahman Abdullah. 2000. *Sejarah dan tamadun Asia Tenggara: Sebelum dan sesudah pengaruh Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications.

Ade Afriansyah. 2017. Konsep pemimpin ideal menurut al-Ghazali. *Jurnal NALAR* 1(2).

Alauddin Sidal. 2003. Manusia dan budaya kerja. *Qalam Intura* 1(1): 1.

- Ana Sofia Aryati, Achmad Sudiro, Djumilah Hadiwidjaja & Noermijati Noermijati. 2018. The influence of ethical leadership to deviant workplace behavior mediated by ethical climate and organizational commitment. *International Journal of Law and Management* 60 (2).
- Asmadi Mohamed Naim. 2003. *Maqasid Syariah dan pemikiran pengurusan Islam*. Sintok: Penerbit UUM.
- Bandura, A. 1977. *Social learning theory*. Engelwood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Brown, M. E., Trevino, L. K. & Harrison, D. A. 2005. Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing”. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 97 (2).
- Chaudry Ghafran. & Sofia Yasmin. 2019. Ethical governance: Insight from the Islamic perspective and an empirical enquiry. *Journal of Business Ethics* 167: 513-533.
- Cullen, J. B. Parboteh, K. P. & Victor, B. 2004. The effect of ethical climate on organizational commitment: a two study analysis. *Journal of Business Ethics* 46(2): 127-141.
- Engelbrecht, A. S., Chamberlain, L. 2005. The influence of transformational leadership on organisational citizenship behaviour through justice and trust. *Management Dynamics* 14(1): 2-13.
- Fatimah Affendi. 2014. Tahap kepuasan kerja dan komitmen organisasi dalam kalangan guru kolej vokasional: Pendekatan structural equation model. Doctoral dissertation. Universiti Tun Hussein Onn Malaysia.
- Fiedler, F. 1976. *A theory of leadership effectiveness*. New York: Mc Graw-Hill Book Co.
- Fauzan. 2015. Pengaruh religiusitas dan Iklim Etika terhadap Ethical Behavior. *Modernisasi*. 11(3): 187-199.
- Fernandez Jordi Castro, Aida Mehrad, Maria Pau Gonzalez de Olmedo. 2020. A systematic review of leadership styles, work engagement and organizational support. *International Journal of Research Business and Social Science* 9(4): 66-77. DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v9i4.735>.

Garba Omale. A, Mayowa T. Babalola, Liang Guo. 2018. A social exchange perspective on why and when ethical leadership foster customer-oriented citizenship behavior. *International Journal of Hospitality Management* 70: 1-8.

al-Ghazali. 1992. *Ihya Ulumuddin*. Egypt: Darul Hadith.

al-Ghazali. 2012. Kitab al-Arbanin fi Usul al-Din. Terj. Mohd Suhail. *40 prinsip agama penyucian rohani untuk meraih akhlak terpuji*. Selangor: 32-112.

Gomathy C. K; V. Datha Sai Bhaskar Sarma & V. Manjunath Reddy. 2023. Organizational behaviour trends and decision making. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management (IJSREM)*. 7(5).

Halimatussaedyah Tamrin, Noraini Abdol Raop. 2015. Kepuasan kerja: Hubungannya dengan prestasi kerja dalam kalangan kakitangan Yayasan Pembangunan Keluarga Darul Takzim (YPKDT), Nusajaya, Johor Bahru. *Journal of Human Capital Development* 8(2): 115-129.

Hairunnisa, Ann. H. J. Munir. R. I. S., Hashim, N. 2012. The relationship between ethical climate and organizational commitment in manufacturing companies. *IPEDR*. 56: 134-138.

Haron Din. 2015. *Manusia dan Islam*. Kuala Lumpur: PTS Media Group Sdn. Bhd.

Hidayet Tasdoven & Mikail Kaya. 2014. The impact of ethical leadership on police officers code of silence and integrity: Results from the Turkish National Police. *International Journal of Public Administration*. 37(9): 529-541.

Homberg, Fabian; Dermot McCarthy & Vurain Tabvuma. 2015. A meta analysis of the relationship between public service motivation and job satisfaction. *American Society for Public Administration Review*. 75(5): 711-722 DOI: <https://doi.org/10.1111.puar.12423>.

Ibn 'Umar ibn Kaṭīr. 1998. *Tafsir al Quran al Azim*. Lubnan: Dar al-Kotob.

Ilhamie Abdul Ghani Ismail. 2005. Kepuasan kerja: kajian di kalangan pensyarah di akademi pengajian islam dan fakulti bahasa dan linguistik, Universiti Malaya. *Jurnal Syariah* 13(2): 112-124.

Jaafar Muhammad. 2002. *Asas pengurusan*. Selangor: Penerbit Fajar Bakti Sdn. Bhd.

JAKIM. 2014. *Pelan integriti dan kod etika JAKIM*. Putrajaya: Penerbit JAKIM.

- Jamal Madhi. 2005. *Mewujudkan kepemimpinan Islam yang berkesan dan berpengaruh*. Adiiba Centre.
- Johari, A. B., Wahat, N. W. A. & Zaremohzzabieh, Z. 2021. Innovative work behavior among teachers in Malaysia: The effects of teamwork, principal support, and humor. *Asian Journal of University Education*. 17(2): 72-84.
- Kamarul Azmi Jasmi. 2016. Ibadah. *Ensiklopedia pendidikan Islam*. Ed. 1: 49-50.
- Khaziah Abdul Aziz & Fauzi Hussin. 2016. Pengaruh iklim organisasi terhadap kepuasan kerja guru di sekolah menengah dalam daerah Kuala Terengganu. *Proceedings International Seminar on Generating Knowledge Through Research ICECRS*. 49-58.
- Laila Ali. 2020. Perlanggaran disiplin, prestasi dan kepuasan kerja pegawai polis: pengaruh proses sosialisasi. *Jurnal Integriti* 1: 26-53.
- Leithwood, K. A. 1992. The move toward transformational leadership. *Educational Leadership* 49(5): 8-12.
- Manal Mohammed Hamoudah, Zaleha Othman, Rashidah Abdul Rahman, Nor Azila Mohd Noor & May Alamoudi. 2021. Ethical Leadership, ethical climate and integrity violation: a comparative study in Saudi Arabia and Malaysia. *Administrative Sciences*. 11(43). Doi: <https://doi.org/10.3390/admsci11020043>.
- Manuel Mendonca. 2002. Preparing for Ethical Leadership in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. 18(4): 266-276.
- Mashayekhi, M., Sajjadi, S. A. N & Tabrizi, K. G. 2013. The relationship between organizational climate school and job involvement of physical education teachers. *Switzerland Research Park Journal*. 102 (10): 962-968.
- Masitah Idris, Wan Fariza Alyati Wan Zakaria, Ahmad Sunawari Long, Norzira Salleh. 2020. Kualiti kerja menurut perspektif Islam, *Proceeding 3rd International Seminar on Islamic Thought* 269-279.
- Mayer, D. M., Kuenzi, Maribeth, Greenbaum & Rebecca, L. 2011. Examining the link between ethical leadership and employee misconduct: the mediating role of ethical climate. *Journal of Business Ethics*. 95: 7-16.
- Michel Dion. 2012. Are ethical theories relevant for ethical leadership? *Leadership and Organization Development Journal*. 33(1): 4-24.

- Mitinga-Monga, J., Ap Flotman & Em Moerane. 2019. Influencing ethical leadership and job satisfaction through work ethics culture. *Journal of contemporary management* 16(2).
- Muhammad Ariff Ibrahim, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Sarah Waheeda Muhammad Hafidz & Siti Fardaniah Abd. Aziz. 2016. Pengaruh iklim organisasi terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan penjawat awam. *Journal of Social Sciences and Humanities* 11(2).
- Muhammad Ariff Ibrahim, Wan Shahrazad Wan Sulaiman, Noor Izzaty Ibrahim, Mohd Ahsani Abdul Malek & Azman Bausung. 2018. Pengaruh keadilan organisasi, kepuasan kerja, komitmen organisasi, dan prestasi tugas terhadap tingkah laku kewargaan organisasi dalam kalangan pensyarah. *Jurnal Psikologi Malaysia* 32 (4):75-87.
- Mohamed Ahmed Ali Nemr & Yuhuan Liu. 2021. The impact of ethical leadership on organizational citizenship behaviors: Moderating role of organizational cynicism. *Cogent Business & Management* 1-14.
- Mohamed Farah Abdi, Siti Fatimah Wira Muhammad Nor & Nor Zuhairatun Md. Radzi. 2014. The impact of Islamic work ethics on job performance and organizational commitment. *Asia-Pacific Business research Conference*. Kuala Lumpur.
- Muhammad Nasri Md Hussain & Ab. Aziz Yusof. 2019. *Pengurusan sumber manusia dari perspektif Islam*. Selangor: Prentice Hall Pearson Malaysia Sdn. Bhd.
- Muhammad al-Buraey. 1986. *Islam landasan alternatif administrasi pembangunan*. Jakarta: CV Rajawali.
- Mustafa Daud. 1994. *Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Nor A'tikah Mat Ali, Mohd Azrin Mohd Nasir, Farah Nadia Mohd Faudzi, Suzila Ismail & Norzaliza Alias. 2023. Kesihatan Mental dan Tingkahlaku Kewargaan Organisasi (TKO) dalam Kalangan Anggota Polis Semasa Pandemik Covid-19. *Jurnal Psikologi Malaysia* 37(1): 53-65.
- Nor Azzah Kamri. 2015. *Etika pengurusan Islam*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.

- Noraini Abdol Raop & Noorasmah Bakri. 2019. Tekanan kerja: Hubungannya dengan komitmen organisasi dalam kalangan anggota bomba dan penyelamat, Alor Gajah, Melaka. *Jurnal Sains Sosial* 4 (1): 54-67.
- Parisa Ehsan Kashani. 2020. The effects of managers on organizational behaviors and functions. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*. 9(1).
- Qing, Miao, Muhammad Asif, Abid Hussain & Arif Jameel. 2019. Exploring the impact of ethical leadership on job satisfaction and organizational commitment in public sector organizations: the mediating role of psychological empowerment. *Review of Managerial Science*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s11846-019-00340-9>.
- Ramli Haji Hasbi. 2000. *Perkaitan kepuasan kerja dengan prestasi kerja di kalangan pekerja di industri pembuatan*. Sarawak: Universiti Malaysia Sarawak.
- Raziq, A. & Maulabakhsh, R. 2015. Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance* 23: 717-725.
- Radhika Kapoor. 2019. *Ethical leadership*. University of Delhi.
- Rashidi Abbas, Fakhrol Adabi Abdul Kadir & Ilhamie Abdul Ghani Azmi. 2017. Kemahiran generik: hubungan nilai amanah dengan etika dan moral profesional dalam kalangan pelajar Universiti Teknikal Malaysia. *Online Journal of Islamic Education* 2 (2): 120-133.
- Robbins, S. P. 2003. *Organisational behaviour*. San Diego: Prentice Hall.
- Rohana Ahmad, Ahmad Martadha Mohamed & Halimah Abdul Manaf. 2017. The relationship between transformational leadership characteristic and succession planning program in the Malaysian Public Sector. *International Journal of Asian Social Science*. 7(1): 19-30. DOI: <https://doi.org/10.18488/journal.1.2017.7.1/1/1/19.30>.
- Saeed Rashid, Shireen Musawar, Rab Nawaz Lodhi, Anam Iqbal, Hafiza Hafsa Nayab & Somia Yaseen. 2013. Factors affecting the performance of employees at work place in teh banking sector of Pakistan. *Middle-East Journal of Scientific Research*. 17(9): 1200-1208.
- Sait Dinc, M. 2018. Direct and indirect effect of ethical leadership on employee behaviours in higher education. *International Journal of Management in Education*. 12(3), 201– 222. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2018.09285>.

- Saleh Ahmad asy-Syami. 2007. *Biografi imam al Ghazali, hujjatul Islam dan pembaru kurun ke-5 (450-505 Hijrah)*. Kuala Lumpur: Jasmin Enterprise.
- Sayyid Hossein Nasr. 1993. *Muhammad insan kamil*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Shukri Ahmad & Musa Yusuf Owoyemi. 2012. The concept of Islamic work ethic: An analysis of some salient points in the prophetic tradition. *International Journal of Business and Social Sciences* 3: 20.
- Sidek Baba. 2006. *Pendidikan Rabbani mengenal Allah melalui ilmu dunia*. Selangor: Karya Bestari Sdn. Bhd.
- Siti Jamiaah Abdul Jalil, Yusmini Md Yusoff & Rozmi Ismail. 2017. Pembinaan konsep sendiri dari perspektif Barat dan Islam. *Jurnal Usuluddin* 45(1): 1-26.
- Smith, C. A., Organ, D. W. & Near, J. P. 1983. Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*. 68(4): 653-663.
- Syamimi Mansor; Mohd Abdullah Jusoh & Rusliza Yahaya. 2016. Iklim organisasi, ciri personaliti dan prestasi kerja syarikat teras Bumiputera. *Jurnal Peradaban Melayu*. 11: 56-64.
- Syed Ibrahim. 2007. *Malaysia Kita*. Panduan dan Rujukan untuk Peperiksaan Am Kerajaan.
- Tajuddin. 2009. *Malaysia negara kita*. Kuala Lumpur, Malaysia: MDC Publishers.
- Trevino, L. K., Brown, M. & Hartman, L. P. 2003. A qualitative investigation of perceived executive ethical leadership: Perceptions from inside and outside the executive suite. *Human Relations* 56: 5-37.
- Wan Zah Wan Ali, Aida Suraya Md. Yunus, Ramlah Hamzah, Rosini Abu, Rohani Ahmad Tarmizi, Sharifah Md. Nor, Kamariah Abu Bakar, Habsah Ismail. 2008. Kemahiran pengurusan masa pelajar universiti tempatan: Status dan hubungannya dengan pencapaian. *Jurnal Teknologi* 49 (Dis): 49-64.
- Wan Norhayate Wan Daud, Marlisa Abdul Rahim, Aizzat Mohd Nasuridin. 2014. Quality of Islamic leadership and organizational performance within the takaful industry in Malaysia: A conceptual study. *Asian social science*. 10 (21): 135-144.
- Wang, Z. 2014. Perceived supervisor support and organizational citizenship behavior: The role of organizational commitment. *International Journal of Business and Social Science* 5(1): 210-214.

- Wong, C. A., Spencer-Laschinger, H. K. & Cummings, G. 2010. Authentic leadership and nurses voice behaviour and perceptions of care quality. *Journal of Nursing Management*. 18: 889-900.
- Yu Chi Wu. 2017. Mechanisms linking ethical leadership to ethical sales behavior. *Psychological reports* 120 (3): 537-560.
- Zaharah Hassan, Abu Daud Silong, Nazri Muslim. 2009. Kepimpinan beretika dan kecemerlangan organisasi dalam perkhidmatan awam. *MALIM* 10: 39-52.