

# PENTADBIRAN BERADAB: FAHAM DAN RENCANA DASAR\*

Mohd Zaidi Ismail

## MUKADIMAH

### Latarbelakang dan Ruanglingkup

Tiadapat dinafikan bahawa usaha memimpin, mengurus dan mentadbir itu pada hakikatnya ialah suatu bentuk perbuatan—atau suatu jenis kegiatan—insan. Dalam lingkungan kehidupan manusia secara berkelompok khususnya, sukar untuk disangkal bahawa usaha memimpin, mengurus dan mentadbir tersebut sudah ada seawal kewujudan kumpulan manusia di dunia ini. Yang tidak sama, barangkali, ialah kadar dan tingkat kerumitannya. Malah, sejajar dengan perkembangan kehidupan manusia dan sebagaimana yang berlaku pada cabang-cabang kehidupan manusia yang lain, terdapat dorongan yang kuat untuk mengkaji dan meneliti pentadbiran sebagai salah satu daripada segi-segi kehidupan manusia, sehinggakan pengurusan atau pentadbiran itu sendiri kebelakangan ini sudah dimartabatkan sebagai sebuah disiplin pengajian yang mandiri. Hasilnya lahirlah berbagai-bagai teori, kaedah dan sistem pentadbiran,

---

\* Beberapa perkara yang dihuraikan dalam makalah ini pernah dibahaskan oleh penulis dalam sejumlah rencananya yang telah diterbitkan lebih awal, antaranya: “*Tadbir and Adab as Constitutive Elements of Management: A Framework for an Islamic Theory of Management*,” *Al-Shajarah: Journal of the International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC)* 5, bil. 2 (2000): 305-335; dan “Pentadbiran Menurut Perspektif Islam” (hal. 67-82) dalam Siri Fokus Minda 3 (Disember 2006) bertajuk *Modal Insan dan Pembangunan Masa Kini*, Fakulti Pengurusan dan Ekonomi, Kolej Universiti Sains dan Teknologi Malaysia (KUSTEM). Huraian lebih lanjut terhadap faham “Pentadbiran Beradab” ini boleh didapati dalam karya baru penulis (bersama-sama Mohd Sani bin Badron) yang berjudul *Good Governance: Adab-Oriented Tadbir in Islām*, (terbitan Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM), 2011

setiap satunya berpotensi menjadi aliran pemikiran yang memiliki kecenderungan yang berasingan. Antara aliran-aliran itu, ada yang cuba membezakan antara pengurusan, pentadbiran dan kepimpinan; terdapat juga usaha membataskan ruang lingkup pentadbiran kepada takat kehidupan awam dan hal-hal lahiriah; malah, wujud juga kecenderungan untuk mendaulatkan soal-soal kaedah dan cara-gaya (*methodology*) dalam pentadbiran sehinggakan pentadbiran itu menjadi seakan-akan seerti dengan ma'na “perantaraan.”

Susulan daripada proses pencerapan dan penaakulan terhadap kegiatan mentadbir, terdapat kecondongan untuk membezakan pengurusan (*management*) daripada pentadbiran (*administration*); yang pertama itu sering digambarkan sebagai luwes dan lebih peka pada perubahan, manakala yang kedua itu pula dianggap berkecenderungan untuk menjadi tegar dan birokratik. Malah, memang ada pihak yang berpendapat bahawa pengurusan dan kepimpinan (*leadership*), meskipun saling lengkap-melengkapi, adalah tatanan-tatanan (atau sistem-sistem) tindakan yang berlainan. Pada asasnya, golongan tersebut tidak sepenuhnya bersetuju dengan penyenaiaan empat fungsi teras dalam sesuatu kegiatan pengurusan—ya'ni, perancangan (*plan*), menyusun atur (*organize*), menyelaras (*coordinate*), dan mengawal (*control*)—seperti yang cuba digariskan di awal abad ke-20 oleh Henri Fayol, seorang pengkaji industri bangsa Perancis.<sup>1</sup> Sehubungan dengan itu, John P. Kotter, misalnya, melihat pengurusan sebagai “usaha mengendali kerumitan” (*coping with complexity*), sementara kepimpinan, sebagai “usaha mengendali perubahan” (*coping with change*).<sup>2</sup> Stephen R. Covey pula dalam *bestsellernya*, *The Seven Habits of Highly Effective People*, nampaknya bersetuju dengan pengamatan Peter Drucker dan Warren Bennis yang beranggapan bahawa kepimpinan adalah “tindakan melakukan perkara-perkara yang betul” (*doing the right things*), sedangkan

---

<sup>1</sup> Lihat, misalnya, kupasan Henry Mintzberg dalam artikelnya “The Manager’s Job: Folklore and Fact,” dalam *Harvard Business Review on Leadership* (Harvard Business School Press, cetakan semula 1998), 2.

<sup>2</sup> Lihat makalah beliau yang bertajuk “What Leaders Really Do” dalam *Harvard Business Review on Leadership*, 39-40.

pengurusan pula adalah “tindakan melaksanakan perkara-perkara dengan betul” (*doing the things right*).<sup>3</sup>

Persoalannya: sekiranya seseorang itu melakukan perkara-perkara yang betul dengan betul (*doing the right things right*), apakah nama terbaik bagi tindakan yang sedemikian? Tidak mustahil, bagi mereka, orang tersebut dinamakan pemimpin-pengurus (*leader-manager*). Tetapi, bagi orang-orang Islam, rasanya *adab*—*ya’ni*, secara ringkasnya, “tindakan yang betul yang berasaskan ilmu yang benar”—adalah istilah yang paling serasi untuk tindakan yang sedemikian. Justeru kerana perlakuan yang sebegitu tidak mungkin terhasil tanpa terlebih dahulu diketahui mana yang hak dan mana yang batil, mana yang betul dan mana yang salah. Dalam ajaran agama kita juga, yang benar dan betul itu tidak boleh sama sekali dicapai melalui cara yang batil lagi salah.

Kerana itu, sekiranya kita diminta untuk merumuskan keseluruhan amalan pengurusan yang berdasarkan agama Islam dengan kata-kata yang amat ringkas, maka istilah yang paling sesuai sekali adalah *Pentadbiran Beradab*, *ya’ni*, *suatu gerak-daya (proses) ilmu dan amal yang menjurus kepada pencapaian sesuatu akibat yang terpuji berneracakan satu tatanan yang benar lagi adil*. Makalah ini bertujuan untuk menjelaskan lagi rumusan tersebut. Ia terdiri daripada dua bahagian utama. Dalam **Bahagian Pertama**, maksud *tadbir* dan *adab* setiap satunya akan dijelaskan, manakala **Bahagian Kedua** pula akan menggariskan ciri-ciri yang diperlukan agar *adab* itu menjadi mesra sehati dengan pentadbiran demi melayakkannya digelar *Pentadbiran Beradab*. Usaha meneliti ma’na-ma’na bagi peristilahan-peristilahan teras ini (*key terms*) begitu mendesak sekali, memandangkan jurusan pentadbiran atau pengurusan—setidak-tidaknya sejak beberapa dasawarsa kebelakangan ini—telah dikuasai dan dibentuk oleh pemuka-pemukanya di Barat. Kesannya, terlalu banyak istilah, faham (konsep), kaedah dan pendekatan dalam bidang ini yang berlatarbelakangkan persekitaran, pengalaman, pembawaan dan pandangan hidup mereka.

---

<sup>3</sup> (New York: Simon and Schuster, 1989; Edisi pertama Fireside, 1990), 101.

Oleh sebab itu, sebarang tindakan mengembalikan pendekatan Islam dalam pentadbiran menuntut agar rencana—atau rangka—dasarnya diperjelaskan. Usaha sedemikian turut melibatkan pemerincian ma'na-ma'na utama bagi istilah-istilah penting yang akan digunakan, termasuklah *adab* dan *tadbir*. Tidak dapat tiada, perlu dimanfaatkan sedikit-sebanyak pengetahuan tentang Bahasa Arab-Islam. Pendekatan sebegini tidak boleh sama sekali ditafsirkan sebagai bersifat filologis semata-mata. Bahkan, ia terpaksa dilakukan kerana terdapatnya pertautan erat dan mesra antara bahasa dan akal insan. Bahasa sebenarnya adalah jelmaan zahir bagi fahaman dan fikiran insan yang merupakan kandungan batinnya. Tanpa bahasa, hilanglah perantaraan utama bagi seseorang manusia meluahkan dan menyatakan isi hati serta buah fikirannya kepada orang lain.

Malah tidaklah berlebihan sekiranya kebergantungan akal insan kepada bahasa ini kita samakan dengan keperluan diri jasmani manusia kepada udara dan air. Manusia sememangnya acapkali tidak mempedulikan perkara-perkara asas yang menjamin kelangsungan hayatnya, melainkan bila berlakunya kejutan-kejutan yang begitu mengganggu keselesaan dan kelancaran hidupnya, seperti ancaman jerebu yang tiba-tiba muncul mengganas atau ketiadaan air ketika musim kemarau. Sebagaimana manusia seringkali alpa akan keperluan-keperluan jasmani yang mendasari hidup mereka, begitulah juga hal mereka ketika berhadapan dengan soal-soal bahasa dan peranannya dalam pembentukan fahaman dan sikap mereka. Apatah lagi bila pencemaran bahasa dan pencabulan ma'na ini berlaku sedikit demi sedikit, secara terancang namun tidak benar-benar disedari, sehingga kecelaruan bahasa luas membiak dalam penggunaan seharian di kalangan orang ramai. Akhirnya yang ternoda itulah yang dirasakan serasi dengan cita rasa bahasa masyarakat umum.

Tambahan pula, sejak dahulu lagi insan telah dikenali sebagai “hidupan yang berkata-kata (*al-ḥayawān al-nāṭiq*).” Demikian asasnya tabiat ini hinggakan tiada terdapat masyarakat manusia yang sama sekali tidak memiliki apa-apapun bahasa sebagai wahana perhubungan sesama mereka. Manusia juga sukar berfikir

tanpa menggunakan langsung suatu bentuk bahasa, justeru kerana berfikir boleh kita ibaratkan sebagai satu proses manusia berbicara dan bertukar-tukar pandangan dengan dirinya sendiri. Perkaitan erat antara bahasa dan fikiran, dan akhirnya hubungan kedua-duanya dengan pandangan serta cara hidup seseorang manusia sememangnya sudah lama diakui, dan semakin mendapat perhatian—sekurang-kurangnya dalam kajian-kajian kesarjanaan yang lebih khusus.<sup>4</sup> Malah kehalusan dan kekayaan bahasa sering melambangkan ketinggian peradaban sesuatu bangsa, sementara kekasaran dan ketandusan bahasa pula menandakan kehampaan cita dan kegersangan jiwa, selaras dengan kata-kata “bahasa jiwa bangsa.” Memang benarlah ungkapan pujangga Melayu: yang kurik itu kundi, yang merah itu saga; yang baik itu budi, yang indah itu bahasa.

## BAHAGIAN PERTAMA

### **Ma'na *Tadbir***

Umumnya, pengurusan dan tiap sesuatu yang terbit daripada kegiatan tersebut dinamakan *tadbir* dalam Bahasa Arab-Islam, dan begitulah juga dalam Bahasa Melayu-Islam. Berbeza dengan pelbagai bahasa lain, Bahasa Arab-Islam begitu memelihara dan mementingkan sistem kata dasar agar ma'na-ma'na asal yang berhubung dengan setiap kalimah itu tidak mudah diseleweng dan dikelirukan. Oleh yang demikian, adalah wajar untuk kita menyemak kembali ma'na asli bagi perkataan *tadbir*. Untuk tujuan ini, perbincangan kita akan dimulakan dengan melihat beberapa ta'rif—baik secara harfiah mahupun sebagai satu istilah—yang diberikan oleh para ulama silam dalam kitab-kitab mu'tabar mereka. Penerangan ini akan disusuli kemudiannya dengan satu tinjauan umum tentang penggunaannya dalam al-Qur'an dan Hadis-hadis Nabi s.a.w.. Berdasarkan penjelasan-penjelasan tersebut, satu rumusan tentang faham *tadbir* akan diberikan.

---

<sup>4</sup> Untuk penjelasan lanjut, lihat khususnya Syed Muhammad Naquib al-Attas, *The Concept of Education in Islām* (Kuala Lumpur: ABIM, 1980), 1-13; dan *Risalah Untuk Kaum Muslimin* (Kuala Lumpur: ISTAC, 2001), perenggan-perenggan 36-39 (hal. 98-110).

*Fasal 1: Ta'rif Para Ulama Silam*

Perkataan *tadbīr* terbit daripada masdar (infinitif) *dubur* yang mengandungi ma'na “belakang, hujung, akhir, kesan atau akibat.” Menurut ilmu Bahasa Arab, ia digunakan untuk menghubungkan sesuatu hal atau urusan itu dengan akibatnya.<sup>5</sup> Hubungan itu pula sama ada bersifat akli, ya'ni, sesuatu yang berlaku dalam renungan akal insan, ataupun amali, iaitu, sesuatu yang benar-benar terlaksana di alam nyata. Oleh kerana itu, al-Tahānawī (w. 1158 H) merumuskan *al-tadbīr* dalam *Kashshāf Iṣṭilāḥāt al-Funūn*nya sebagai “tindakan melaksana atau memikirkan akibat bagi perkara-perkara.”<sup>6</sup> Ketika mentafsirkan ayat 3 dari *sūrah Yūnus*, al-Qāḍī Abū Sa'īd 'Abd Allāh al-Bayḍāwī (w. 791 H) menyebut di dalam tafsirnya; “*al-tadbīr* adalah renungan akal akan penghujung urusan-urusan supaya kesudahan yang baik terhasil.”<sup>7</sup> Penjelasan al-Bayḍāwī ini nyata lebih menekankan pengertian akliah bagi kegiatan pentadbiran dan ia adalah sejajar dengan salah satu daripada ta'rif-ta'rif yang diberikan dalam *Kitāb al-Ta'rifāt* susunan al-Sayyid al-Sharīf al-Jurjānī (w. 816 H).<sup>8</sup> Di dalam kitab yang sama ini juga, kita tersua dengan pengertian amali bagi *al-tadbīr*, ya'ni “usaha menyelenggara dan menyelesaikan urusan-urusan berpandukan pengetahuan tentang akibat-akibatnya.”<sup>9</sup> Namun begitu, pengertian terakhir ini, jika dilihat dari sudut kemutlakannya, hanya boleh merujuk kepada Allah

<sup>5</sup> Untuk penjelasan lanjut, lihat al-Shaykh Muḥammad Ma'sūm b. 'Alī, *Al-Amthilah al-Taṣrifīyah* (Semarang, Indonesia: Pustaka al-'Alawiyah, t.t.), 12-13.

<sup>6</sup> *Al-tadbīr...luḡhatan al-taṣarruf aw al-tafakkur fī 'āqibat al-umūr*. Lihat Al-Qāḍī Muḥammad A'lā b. 'Alī al-Fārūqī al-Tahānawī, *Kashshāf Iṣṭilāḥāt al-Funūn* (Lahore: Suheyl Academy, 1993), 1: 465.

<sup>7</sup> *Al-tadbīr al-naẓar fī adbār al-umūr li tajī'a maḥmūdāt al-'āqibah*. Lihat Al-Qāḍī Nāsir al-Dīn Abī Sa'īd 'Abdu'llāh al-Bayḍāwī, *Anwār al-Tanzīl wa Asrār al-Ta'wīl* (Istanbul: Dersaadet, t.t.), 1: 428.

<sup>8</sup> “*Tadbīr* itu adalah renungan akan kesudahan-kesudahan dengan cara mengenal apa yang baik” (*al-tadbīr al-naẓar fī al-'awāqib bi ma'rīfat al-khayr*). Lihat Al-Sayyid Sharīf al-Jurjānī, *Kitāb al-Ta'rifāt*, ed. Ibrāhīm al-Abyārī (Beirut: Dār al-Kitāb al-'Arabī, 1998, cetakan ke-4), di bawah daftar kata “*al-tadbīr*.”

<sup>9</sup> *Ijrā' al-umūr 'alā 'ilm al-'awāqib*. Lihat *ibid*.

SWT sahaja. Malah, sememangnya salah satu daripada Nama-nama Allah itu adalah Yang Maha Mentadbir (*al-Mudabbir*).<sup>10</sup>

Daripada semua erti yang dibekalkan kepada kita oleh tokoh-tokoh tersebut, jelas sekali bahawa gerak-daya (proses) dan kegiatan yang dinamakan *tadbir* ini sudah sedia menyebatkan teori dengan amalan. Di peringkat akliah, ia terdiri daripada proses memperhalusi, menilai dan menyaring akibat-akibat demi memilih matlamat-matlamat yang mulia; dan di tahap amali pula, ia melibatkan tindakan melaksanakan sesuatu perkara berpandukan renungan akliah tersebut agar hasil-hasil yang terpuji diperolehi. Sememangnya menarik sekali bila kita mendapati ahli-ahli bahasa dan tokoh-tokoh agung perkamusan—seperti ibn al-Manzūr dalam *Lisān al-ʿArabnya*—turut merakamkan bahawa *tadabbur* adalah seerti dengan maʿna *tadbir* di peringkat teori, iaitu “melihat secara akliah akibat daripada sesuatu perkara.” Sekiranya tujuan renungan akal tersebut adalah untuk mencari kesudahan yang baik, dan jika pelaksanaan sesuatu urusan itu dilandaskan kepada renungan tadi, maka keseluruhan proses pentadbiran yang hakiki adalah penjelmaan faham *ikhtiyār* (ikhtiar), iaitu faham Islam tentang kebebasan daripada kenistaan yang dicapai menerusi pilihan-pilihan yang baik-baik belaka.<sup>11</sup>

### *Fasal 2: Tadbir dalam al-Qurʿan dan al-Sunnah*

Perkataan *tadbir* itu sendiri sememangnya tidak terdapat dalam al-Qurʿan. Meskipun begitu, kata kerjanya *yudabbir* disebut sebanyak

<sup>10</sup> Perihal *al-Mudabbir* sebagai salah satu daripada Nama-Nama Allah, lihat misalnya al-Imām Abū Bakr Aḥmad al-Bayḥaqī, *Al-Asmāʾ wa al-Ṣifāt*, disunting oleh ʿAbd al-Raḥmān ʿUmayrah (Beirut: Dār al-Jil, 1997), 26; dan Imām al-Ghazālī, *Al-Maqṣad al-Asnāʾ fī Sharḥ Maʿānī Asmāʾ Allāh al-Ḥusnā*, terjemahan Inggeris oleh David B. Burrell dan Nazih Daher, *The Ninety-Nine Beautiful Names of God* (Cambridge: The Islamic Texts Society, 1992; cetakan semula 1995), 167.

<sup>11</sup> Untuk perbincangan lanjut tentang hal ini, sila rujuk kupasan Syed Muhammad Naquib al-Attas dalam *Prolegomena to the Metaphysics of Islām* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1995), 33-34, dan 93-94. Malah, perlu dinyatakan di sini bahawa kalimah “ikhtiar” dalam Bahasa Melayu juga merupakan pinjaman daripada Bahasa Arab.

empat kali, dan dalam keempat-empat kes tersebut, ia merujuk kepada Allah SWT.<sup>12</sup> Tambahan lagi, ia sentiasa didatangkan seiring dengan kalimah *al-amr*—hasilnya, kita membaca *yudabbir al-amr* yang secara umumnya bermaksud “mentadbir urusan-urusan.” Perkataan *amr* dalam Bahasa Arab sekurang-kurangnya mengandungi dua ma‘na: pertama, “perintah atau arahan”; dan yang kedua, “urusan, perkara, benda, peristiwa atau keadaan.” Kedua-dua maksud tersebut sesungguhnya sangat berkait rapat memandangkan Allah SWT memerintah, dan susulan daripada Titah Penciptaan-Nya (*al-amr al-takwīnī*), makhluk-makhluk dijadikan dan peristiwa-peristiwa berlaku.<sup>13</sup> Sebagaimana yang tidak putus-putus ditegaskan oleh ilmuwan-ilmuwan Muslim zaman-berzaman, Titah Ilahi adalah sejajar dengan Iradah-Nya yang sentiasa pula menepati Ilmu-Nya yang qadim dan serba sempurna.<sup>14</sup>

Juga menarik bila kita menyedari bahawa ungkapan *yudabbir al-amr* disebut bersama-sama dengan ayat-ayat yang menyatakan fakta-fakta kejadian semesta, baik di langit, di bumi mahupun di antara kedua-duanya. Dalam al-Qur’an, salah satu daripada kalimah-kalimah

---

<sup>12</sup> Surah *Yūnus*, 10: 3 dan 31; *al-Ra‘d*, 13: 2; *al-Sajdah*, 32: 5.

<sup>13</sup> Lihat *al-Baqarah*, 2: 117; *Āli ‘Imrān*, 3: 47; *al-Nahl*, 16: 40; *Maryam*, 19: 35; *Yā Sīn*, 36: 82; dan *Ghāfir*, 40: 68. Seperti yang dihuraikan oleh ibn ‘Arabī dalam karya agungnya *Al-Futūḥāt al-Makkiyyah*, Titah Ilahi (*al-amr al-ilāhī*) sebenarnya terbahagi kepada dua macam, iaitu, Titah Penciptaan (*al-amr al-takwīnī*) dan Titah Pertanggungjawapan (*al-amr al-taklīfī*). Kegagalan untuk memahami perkaitan dan perbezaan antara kedua-duanya akan menjerumuskan seseorang muslim dalam kekeliruan berkenaan masalah *qadā’* dan *qadar* yang merupakan salah satu daripada rukun-rukun iman mengikut fahaman Ahl al-Sunnah wa al-Jamā‘ah. Untuk penjelasan lanjut tentang Titah Penciptaan dan Titah Pertanggungjawapan ini, lihat Su‘ād al-Ḥakīm, *Al-Mu‘jam al-Ṣūfī: Al-Ḥikmah fi Ḥudūd al-Kalimah* (Beirut: Dandarrah, 1981), di bawah daftar kata “al-amr.”

<sup>14</sup> Untuk penjelasan lanjut tentang kesejajaran Ilmu, Kehendak dan Titah Ilahi ini, lihat misalnya karangan Syed Muhammad Naguib al-Attas, *The Mysticism of Ḥamzah Fansūrī* (Kuala Lumpur: University of Malaya Press, 1970), khususnya Bab III dan IV, hal. 66-141; dan *A Commentary on the Ḥujjat al-Ṣiddiq of Nūr al-Dīn al-Rānīrī* (Kuala Lumpur: Ministry of Culture Malaysia, 1986), 316ff..



yang selalu digunakan untuk merujuk kepada “kejadian” ialah *al-khalq*. Perkataan ini mempunyai dua pengertian yang saling berkait; pertama, “penjadian sesuatu dalam satu bentuk yang tidak terdapat sebelumnya (*ibtidāʿ al-shayʿ ʿalā mithālin lam yusbaq ilayhi*)”; dan yang keduanya, “penentuan kadar atau ukuran (*al-taqdir*).”<sup>15</sup> Justeru, Shāh Walī Allāh al-Dihlawī (w. 1175/6H) dalam karyanya, *Hujjat Allāh al-Bālighah*, berpandangan bahawa dalam rencana penjadian alam semesta ini, *tadbīr* merupakan Sifat Allah yang terakhir dalam tertib rangkaian Tiga Sifat-Nya, dua Sifat yang lain itu ialah *ibdāʿ* dan *khalq*.<sup>16</sup>

Sehubungan dengan Sifat dan Nama Allah ini, Imām al-Bayhaqī (w. 458H) menerangkan dalam *Kitāb al-Itiqād wa al-Hidāyah ilā Sabīl al-Rashād* bahawa Allah SWT sebagai Sang Pentadbir itu mengetahui akan segenap kesudahan dan akibat bagi setiap perkara; menentukan segala ketetapan dan melaksanakan setiap ketetapan itu sehingga mencapai tujuannya masing-masing; dengan Hikmah-Kebijaksanaan-Nya mengetahui akhir bagi seluruh urusan dan peristiwa dan menjadikan semua urusan dan peristiwa itu terlaksana sebagaimana yang dikehendakinya.<sup>17</sup> Imām Fakhr al-Dīn al-Rāzī (w. 604 H) pula, ketika mentafsirkan ayat ke-3 daripada *Sūrah Yūnus*, mencatatkan,

*Yudabbir al-amr* bermaksud: Allah memutuskan secara menyeluruh dan menentukan secara yang terperinci menuruti ketetapan Kebijaksanaan-Nya dan Dia berbuat apa yang akan dilakukan

<sup>15</sup> Lihat *Lisān al-ʿArab*, di bawah daftar kata “khalāqa.”

<sup>16</sup> Al-ʿAllāmah Aḥmad b. ʿAbd al-Raḥīm (lebih dikenali sebagai Shāh Walī Allāh al-Dihlawī), *Hujjat Allāh al-Bālighah*, suntingan Maḥmūd Ṭaʿmah Ḥalabī, 2 jilid (Beirut: Dār al-Maʿrifah, 1997), 1: 33-35, terjemahan dalam Bahasa Inggeris oleh Marcia K. Hermansen, *The Conclusive Argument from God (Shāh Walī Allāh of Delhi’s Hujjat Allāh al-Bālighah)*, (Leiden, New York, Köln: E. J. Brill, 1996), 33-36.

<sup>17</sup> *Al-mudabbir huwa al-ʿālim bi adbār al-umūr wa ʿawāqibihā wa muqaddir al-maqādir wa mujrihā ilā ghāyatihā yudabbir al-umūr bi ḥikmatihī wa yuṣarrifuhā ʿalā mashiʿatihī*. Suntingan Kamāl Yūsuf al-Ḥūt (Beirut: ʿĀlam al-Kutub, 1985), 39.

oleh seseorang yang perbuatan-perbuatannya sentiasa tepat lagi betul dan yang senantiasa memerhatikan kesudahan-kesudahan dan akibat-akibat bagi [sekalian] urusan agar tiada berlangsung dalam kewujudan itu sesuatu yang tiada berpatutan.<sup>18</sup>

Bahkan, sering didapati gesaan daripada para ahli sufi—seperti Ibn ‘Aṭā’ Allāh al-Iskandarī (w. 708/9H) dalam *Kitāb al-Ḥikam* dan *Kitāb al-Tanwīr fī Isqāṭ al-Tadbīrnya*—agar insan yang beriman berkeyakinan penuh terhadap Pentadbiran Ilahi dalam setiap perkara dan sentiasa memilih pentadbiran-Nya dan tidak terpedaya dengan kepercayaan bahawa mereka sendiri berkeupayaan mentadbir.<sup>19</sup> Sememangnya sebagai orang-orang Islam, kita berkeyakinan penuh bahawa Allah-lah sahaja satu-satunya Pentadbir Hakiki. Dia menjadikan semua makhluk dan peristiwa mengikut satu ketetapan yang serba menyeluruh, yang telah ditentukan dalam Ilmu-Nya yang maha sempurna. Allah SWT juga berulang-kali memperingatkan kita tentang Tertib atau Sunnah-Nya (*sunnatu’L-lāh*) yang serba meliputi, daripada alam jasaki menjangkau hingga kepada bidang akhlak dan alam ruhani, daripada hidup peribadi hingga kepada hidup berkeluarga, bermasyarakat dan bernegara. Malah Sunnah-Nya inilah yang dizahirkan sebagai jatuh bangun tamadun manusia dan silih bergantinya peradaban dunia di pentas sejarah.<sup>20</sup>

Oleh sebab Allah sahaja satu-satunya Pentadbir yang hakiki, sementara orang Islam pula diseru oleh Nabi Muhammad s.a.w. agar memperhiasi diri lahir dan batin mereka dengan akhlak-

---

<sup>18</sup> *Ma‘nāhu annahu yaqḍī wa yuqaddir ‘alā ḥasab muqtaḍā al-hikmah wa yaf‘ al mā yaf‘ aluhu al-muṣīb fī af‘ālihi al-nāzīr fī adbār al-umūr wa ‘awāqibuhā kay lā yadkhul fī al-wujūd mā lā yanbaghī.* Lihat *al-Tafsīr al-Kabīr*, 32 jilid dalam 16 buku (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, 1990), 17: 13. Tafsirannya tentang ayat-ayat lain berkenaan *tadbīr* dapat ditelusuri dalam 17: 70-71, 18: 187, dan 25: 150-151.

<sup>19</sup> Lihat khasnya Ibn ‘Aṭā’ Allāh, *Kitāb al-Tanwīr fī Isqāṭ al-Tadbīr*; terjemahan dalam Bahasa Inggeris oleh Scott Kugle, *The Book of Illumination* (Louisville: Fons Vitae, 2005).

<sup>20</sup> *Al-Isrā’*, 17: 77; *al-Aḥzāb*, 33: 38 dan 62; *Fāṭir*, 35: 43; dan *al-Faḥl*, 48: 23.

akhlak Allah (*takhallaqū bi akhlāqi'L-lāh*),<sup>21</sup> maka seseorang Muslim itu harus menjadi pentadbir mengikut pengertiannya yang serba menyeluruh. Atas alasan tersebut, khazanah keserjanaan Islam mengandungi sejumlah karya yang menyangkan faham yang tuntas tentang ruang lingkup dan tingkat-tingkat pentadbiran. Malah, melalui tinjauan sekali imbas sahaja, hal sedemikian begitu nyata ditampilkan oleh penggunaan kalimah *tadbīr* pada judul-judul kitab yang mewakili perbincangan-perbincangan yang berlainan; seperti *Kitāb Siyāsāt al-Šibyān wa Tadbīruhum* penghasilan ibn al-Jazzār al-Qayrawānī dan *Kitāb Tadbīr al-Ḥabālā wa al-Atfālī wa al-Šibyān* karya Aḥmad al-Baldī—kedua-duanya berhubung dengan pengurusan hal-hwal kanak-kanak; *Tadbīr al-Iksīr al-Aʿzam* yang ditulis oleh Jābir

---

<sup>21</sup> Bentuk-bentuk lain bagi hadis ini boleh dilihat, misalnya, dalam *Suʿab al-Imān* karangan al-Imām Abū Bakr Aḥmad al-Bayḥaqī, disunting oleh Muḥammad al-Saʿīd Basyūnī Zaghlūl, 9 jilid (Beirut: Dār al-Kutub al-ʿIlmiyyah, 1990), hadis-hadis ke 8547 dan 8549, 6: 365-367; al-Imām Muḥammad b. Ismāʿīl al-Šanʿānī, *Subul al-Salām Sharḥ Bulūgh al-Marām*, yang turut mengandungi ibn Hajar al-ʿAsqalānī's *Nukhbat al-Fikr fi Muštalah Ahl al-Athār*, 4 jilid dalam 1 buku. (Bandung, Indonesia: Maktabah Daḥlān, t.t.), 4: 108-110; dan *Lisān al-ʿArab*, lihat daftar kata “ḥ-y.” Hal ini turut mempunyai asasnya pada beberapa versi hadis Nabi tentang penciptaan Adam, contohnya, huraian tentang hadis ke 6227 di dalam Kitab ke-79: *Kitāb al-Istīʿdhān*, Bab 1: *Bāb Badʿ al-Salām* oleh ibn al-Ḥajar al-ʿAsqalānī, *Fath al-Bārī Sharḥ Ṣaḥīḥ al-Bukhārī* (Al-Riyāḍ: Dār al-Salām, 1997), 11: 6; dan al-Sayyid Muḥammad b. Muḥammad al-Ḥusaynī al-Zabīdī (terkenal dengan gelaran Murtaḍā), *Ithāf al-Sādah al-Muttaqīn bi Sharḥ Iḥyāʿ ʿUlūm al-Dīn*, 14 jilid (Beirut: Dār al-Kutub al-ʿIlmiyyah, t.t.), 12: 44ff. and 576-577. Untuk huraian lanjut tentang bagaimana manusia seharusnya bersikap terhadap Nama-nama dan Sifat-sifat Allah yang indah-indah belaka itu, lihat Imām al-Ghazālī, *Al-Maḥṣad al-Asnā fi Sharḥ Maʿānī Asmāʾ Allāh al-Ḥusnā*, suntingan Bassām ʿAbd al-Wahhāb al-Jābī (Limassol: Al-Jaffān wa al-Jābī, 1987); terjemahan Inggeris oleh David B. Burrell dan Nazīh Daher, *The Ninety-Nine Beautiful Names of God* (Cambridge: The Islamic Texts Society, 1992; cetakan semula 1995); Imām Fakhr al-Dīn al-Rāzī, *Lawāmiʿ al-Bayyināt Sharḥ Asmāʾ Allāh Taʿālā wa al-Šifāt*, suntingan Ṭāhā ʿAbd al-Raʿūf Saʿīd (Kaherah: Maktabat al-Kulliyāt al-Azhariyyah, 1976); dan ʿIzz al-Dīn ʿAbd al-ʿAzīz b. ʿAbd al-Salām, *Shajarat al-Maʿārif wa al-Aḥwāl wa Ṣāliḥ al-Aqwāl wa al-Aʿmāl*, ed. Iyād Khālid al-Ṭabbāʿ (Beirut: Dār al-Fikr al-Muʿāṣir, 1991; cetakan semula, 1996).

ibn Ḥayyān mengenai ilmu kimia; *Tadbīr al-Mutawahhīd* karangan ibn Bājjah bersangkutan soal-soal falsafah dan akhlak individu; *al-Tadbīrāt al-Ilāhiyyah fī Iṣlāḥ al-Mamlakah al-Insāniyyah* karya Ibn ‘Arabī yang menyentuh lapisan-lapisan kosmologi dan ontologi; dan *Sulūk al-Mālik fī Tadbīr al-Mamālik* susunan ibn Abī al-Rabī<sup>c</sup> berkenaan hal-hal siasah dan pentadbiran kerajaan. Dalam disiplin ilmu akhlak, misalnya, terdapat satu cabang yang dinamakan *Tadbīr al-Manzil* (Pengurusan Rumah Tangga).

Memandangkan Allah ialah pentadbir yang sebenarnya dan manusia cuma hamba dan khalifah-Nya, manusia hanyalah pengurus secara kiasan. Oleh yang demikian, dia harus mentadbir mengikut undang-undang yang telah ditetapkan oleh Pentadbir yang sebenar, iaitu Allah SWT. Pada hakikatnya, peraturan yang dimaksudkan di sini tidak lain dan tidak bukan ialah Sunnah Ilahi atau Sunnatu’Llāh, ya‘ni Tertib Tuhan melaksanakan Titah Penciptaan-Nya (*tadbīr al-amr*) menerusi malaikat-malaikat pilihan-Nya (*fa’l-mudabbirāt amran*).<sup>22</sup> Urutan daripada itu, mereka yang dibekalkan dengan pengetahuan tentang Tertib Ilahi jualah yang mampu mengendalikan urusan-urusan mereka dengan baik demi mencapai natijah-natijah yang mulia dan berpanjangan. Pengetahuan tentang perintah-perintah Ilahi yang berbentuk pertanggungjawapan (*al-amr al-taklīfī*), dan ilmu tentang Tertib Tuhan melaksanakan Titah Penciptaan-Nya hanya dapat dicapai menerusi garis panduan wahyu, dan sebahagiannya melalui renungan akal yang ikhlas, teliti dan berterusan akan ayat-ayat Tuhan dalam alam semesta.

Pengetahuan tentang Sunnatu’Llāh ini akan memandu insan dalam usahanya mengenalpasti dan memilih akibat-akibat mulia yang perlu diperolehi. Memandangkan seorang Muslim itu sentiasa menyepadukan dunia dan akhirat dalam kesedarannya, hasil yang hendak dikejar dan dituai itu tidak sekadar terbatas kepada laba keuntungan duniawi semata-mata tetapi melibatkan juga kesan-kesan yang terkumpul di akhirat nanti, khususnya ketika ia dikembalikan kepada Penciptanya. Justeru kerana sifat akhirat yang lebih kekal,

---

<sup>22</sup> Lihat *al-Nāzi‘āt*, 79: 5.

hasil yang bersangkutan-paut dengannya adalah lebih hakiki dan semestinya menjadi titik rujukan yang daripadanya semua tujuan lain di dunia ini mendapat kedudukan, ma'na dan nilai masing-masing. Malahan, untuk kesudahan terakhir inilah wahyu ditanzilkan kepada rasul pilihan guna menjelaskan perintah-perintah Ilahi, sekali gus membimbing manusia menata dan mentadbir urusan-urusan mereka dengan cara yang sempurna lagi tepat. Di peringkat yang lebih tinggi lagi, Allah SWT sahajalah yang selayaknya menjadi Tujuan Mu'tamad, sesuai dengan maksud salah satu daripada Nama-namanya, *al-Ākhir*, iaitu, Penamat satu-satunya bagi segala-galanya dan Dia sanya yang Kekal.

Telah juga dinyatakan di atas tadi bahawa antara kata-kata yang datang dari rumpun yang sama dengan *tadbīr* adalah *tadabbur*. Dalam al-Qur'an, terdapat empat ayat yang mengandungi perintah Tuhan supaya manusia memikirkan ayat-ayatnya, dalam bentuk *yatadabbarūn* dan *yaddabbarū*.<sup>23</sup> Seperti yang telah dijelaskan dahulu, *tadabbur* berma'na "meneliti dengan mata hati akibat atau penghujung bagi sesuatu urusan atau perkara."<sup>24</sup> Jika diamati dengan cermat, semua ayat al-Qur'an sebenarnya menghimbau manusia sekeliannya agar tidak meneledorkan akibat terakhir (*al-ākhirah*) yang bertindak sebagai pusat yang memberikan kesatuan kepada berbagai-bagai ayatnya. Tanpa paksi penyatu ini, ayat-ayat al-Qur'an, secara sepintas lalu, mungkin sahaja kelihatan bercanggahan.<sup>25</sup> Termasuk dalam

<sup>23</sup> Lihat *al-Nisā'*, 4: 82; *al-Mu'minūn*, 23: 68; *Ṣād*, 38: 29; *Muḥammad*, 47: 24.

<sup>24</sup> Al-Jurjānī telah menjelaskan persamaan dan perbezaan antara *al-tafakkur* dan *al-tadabbur*. Kedua-duanya sememangnya aktiviti akal-budi manusia yang berbentuk renungan (*taṣarruf al-qalb bi al-nazar*). Tetapi, sementara yang pertama itu tadi ditujukan kepada dalil (*al-nazar fi al-dalīl*), yang kedua itu pula dihalakan kepada akibat-akibat (*al-nazar fi al-awāqib*). Sebagai satu istilah, "dalīl" merujuk kepada perkara-perkara yang pengetahuan seseorang akannya menjurus kepada pengetahuannya tentang sesuatu yang lain pula (*huwa alladhī yalzīm minā'l-ilm bihi al-ilm bi shay'īm ākhar*). Lihat *Kitāb al-Ta'rifāt* di bawah daftar kata "al-tadabbur" dan "al-dalīl."

<sup>25</sup> Misalnya, dalam salah satu daripada ayat-ayat tersebut, kita bertemu gesaan yang berbunyi;

usaha *tadabbur* akan al-Qur'an ini (ya'ni, merenung tentang akibat-akibat yang terkandung dalam Kitab Suci tersebut) adalah usaha menimba i'tibar daripada peristiwa-peristiwa yang telah menimpa kelompok-kelompok manusia terdahulu akibat daripada perlakuan-perlakuan mereka. Dengan kata lain, ia adalah ikhtiar mempelajari Sunnatu'LLāh yang dizahirkan dalam sejarah.

Sebuah Hadis *mursal* yang diriwayatkan oleh 'Ubādah ibn al-Ṣāmit menjelaskan lagi maksud *tadabbur* ini.

*Idhā aradta amran fa-tadabbar 'āqibatahu  
fa-in kāna khayran f-amḍih  
wa in-kāna sharran f-antahi 'anhu*

Sekiranya kalian berkehendakkan sesuatu perkara maka renunglah akan akibatnya dengan mata hati kalian: Jika ianya sesuatu yang baik maka laksanakanlahnya; [bagaimanapun] kalau ianya keji, maka jauhilah akannya.<sup>26</sup>

Ibn Mājah pula dalam *Sunannya* menukulkan sepotong hadis Nabi s.a.w. yang memperkuatkan lagi fahaman yang telah dijelaskan dalam perenggan-perenggan di atas.<sup>27</sup> Dalam kitab tersebut,

Apakah tiada mereka renung dengan akal mereka akan [akibat-akibat yang terkandung dalam] al-Qur'an (*yatadabbarūn al-Qur'ān*)? Sekiranya ia dari selain Allah, nescaya mereka akan tersua dengan pertentangan yang banyak dalamnya. (*Sūrat al-Nisā'*, 4: 82)

Bahkan, penjelasan ibn 'Abbās tentang ayat di atas, seperti yang dilaporkan oleh al-Firūzabādī, juga menjurus kepada fahaman yang hampir serupa. Lihat Abū Ṭāhir Muḥammad b. Ya'qūb al-Firūzabādī, *Tanwīr al-Miqbās min Tafṣīr Ibn 'Abbās* bersekali dengan karya Jalāl al-Dīn al-Suyūṭī, *Lubāb al-Nuqūl fi Asbāb al-Nuzūl* dan Abū 'Abdīllāh b. Ḥazm, *Ma'rīfat al-Nāsikh wa al-Mansūkh* (Beirut: Dār al-Jīl, t.t.), 61.

<sup>26</sup> Al-Zabīdī, *Ithāf*, 13: 176. Lihat juga kumpulan hadis Nabi yang diusahakan oleh Shaykh Al-Amin Ali Mazrui dan diterjemahkan dalam Bahasa Inggeris oleh Hamza Yusuf, *The Content of Character: Ethical Sayings of the Prophet Muhammad* (Sandala, 2005), hadis yang ke-10, hal. 16-17.

<sup>27</sup> Lihat "Bāb al-Wara' wa al-Taqwā" daripada "Abwāb al-Zuhd" dalam *Kitāb*

RasuluLlah s.a.w. dilaporkan bersabda:

*lā ‘aqla ka’l-tadbīr  
wa lā wara‘a ka’l-kaff  
wa lā ḥasaba ka ḥusn al-khuluq*

Tiada akal laksana renungan batin tentang akibat (*al-tadbīr*), tiada kewarakan seperti penghindaran diri (dari yang dikeji), dan tiada kemuliaan seumpama akhlak yang baik.

Jelas sekali, Junjungan besar s.a.w. telah menggabungkan ketiga-tiga unsur tersebut dalam pesannya yang kelihatan ringkas sahaja, namun padat. Timbul satu persoalan; tidakkah terdapat hubungan kait antara ketiga-tiganya? Jawapannya tentu sekali positif. Kerana, umumnya, seseorang yang benar-benar berakal akan sentiasa mengasaskan perlakuannya atas pertimbangan yang mendalam akan akibat daripada perbuatan-perbuatannya—membezakan yang baik daripada yang buruk, yang betul daripada yang salah, yang benar daripada yang palsu—dan seterusnya, dengan penuh tekad memilih tindak-tanduk yang terpuji dan menjauhi kelakuan-kelakuan yang tercela. Tindakan melakukan perbuatan-perbuatan yang baik dan menghindari perkara-perkara yang dikeji merupakan ciri asasi yang membentuk sifat kewarakan. Jika seseorang itu meninggalkan nilai-nilai yang hina secara berterusan, kecenderungan baik ini akan lambat-laun menjadi sebatian dengan dirinya. Dengan perkataan lain, ia menjadi sebahagian daripada akhlak, watak atau peribadinya. Tidak dapat dinafikan, peribadi yang baik sentiasa dihormati dan dimuliakan, baik di sisi Khalik mahupun pada pandangan makhluk. Barangkali, inilah sebabnya mengapa Baginda Nabi s.a.w. berpesan, *lā ‘aqla ka’l-tadbīr wa lā wara‘a ka’l-kaff wa lā ḥasaba ka ḥusn al-khuluq*.

---

*al-Sunan*, susunan Ibn Mājah, yang turut mengandungi di tepi setiap helaian halamannya *Injāh al-Ḥājah*, karangan ‘Abd al-Ghānī al-Dihlāwī, dan *Miṣbāḥ al-Zujājah* yang dihasilkan oleh al-Suyūṭī (Delhi: Al-Maṭba‘ al-Fārūqī, 1282H), 321.

*Fasal 3: Rumusan*

Ringkasnya, keistimewaan yang diberikan kepada bidang pentadbiran atau pengurusan yang begitu berleluasa hari ini bukannya satu fenomena yang khusus bagi zaman kita. Ia juga bukan bersifat tempelan, malah sudah sedia sebatu dengan tabiat insan, sementelahan manusia rata-ratanya begitu menghargai kekemasan, dan alam semesta ini juga ditampikan kepada dirinya sebagai satu keteraturan yang agung lagi mengagumkan. Keteraturan hanya boleh dizahirkan sepenuhnya melalui pentadbiran atau pengurusan yang tepat, sama ada di peringkat kecil-kecilan atau secara besar-besaran.

Sememangnya mustahil untuk memikirkan satu sistem pentadbiran tanpa apa-apapun bentuk martabat dan hirarki. Oleh itu, pentadbiran sentiasa dituntun dan memiliki arah tujuhnya. Seorang tokoh yang berwibawa sentiasa diperlukan untuk memimpin. Pada masa yang sama, perintah atau arahan sudah sedia terandai dalam kepimpinannya. Sesuatu perintah pastinya dikeluarkan dan dipatuhi bagi mencapai sesuatu tujuan atau akibat. Akibat tersebut pula dijadikan sasaran kerana ia dianggap baik, dan ia akan hanya dicapai dalam satu keteraturan semesta (*cosmos*). Malahan, pentadbiran atau pengurusan bukan sahaja berfungsi tetapi juga cuma boleh digambarkan oleh akal insan hanya dalam satu keteraturan agung yang berteraskan undang-undang semesta. Manusia-manusia yang menata dan mengelolakan urusan-urusan mereka mengikut tatanan peraturan-peraturan tersebut lazimnya akan berjaya mencapai matlamat yang hakiki dan akibat yang terpuji. Pentadbiran yang demikian cuma boleh dilaksanakan oleh golongan yang, dengan izin Tuhan, mengetahui undang-undang semesta melalui renungan akal yang tulus, tekun dan berterusan terhadap ayat-ayat Allah dalam



Kitab yang ditanzikan dan dalam Kitab Kejadian Semesta.<sup>28</sup>

Faham tentang ruang-lingkup pentadbiran yang menyeluruh ini dapat ditelaah daripada ma'na *tadbir* seperti yang dihuraikan oleh ulama-ulama tersohor yang lepas. *Tadbir* sememangnya satu istilah yang merujuk kepada suatu kegiatan tertentu dan menurut huraian ilmuwan-ilmuwan Islam, gerak-daya (proses) yang dinamakan *tadbir* ini sudah sedia menyatukan (*tawhid*) dua aspek penting; ya'ni, (1) aspek ilmiah-akliah (teori), dan (2) aspek amali (praktik). Kedua-dua aspek tersebut dihubung dan diarahkan pula kepada suatu akibat yang diyakini sebagai betul dan baik. Oleh itu, *tadbir*, bila merujuk kepada manusia, secara ringkasnya adalah *renungan akal insan tentang penghujung sesuatu urusan, disusuli pula dengan pelaksanaan urusan tersebut jika akibatnya kelak terbukti baik, atau diikuti dengan penghindaran dan pembatalan urusan tersebut apabila kesudahannya nanti diramalkan buruk*.<sup>29</sup>

---

<sup>28</sup> Perlu disebutkan di sini bahawa al-Qur'an juga menamakan kejadian-kejadian di alam semesta ini sebagai ayat-ayat atau tanda-tanda Tuhan. (Sebagai contohnya, *Fuṣṣilat*, 41: 53). Malahan, perkataan "*alam*" dan "*alamat*" itu sendiri berasal daripada Bahasa Arab (ya'ni, *alam* dan *alāmah*) dan turut membawa maksud "simbol, petunjuk, tanda atau dalil." Kerana itu, para ulama telah bersepakat untuk menta'rifkan alam ini sebagai "himpunan segala sesuatu selain Allah yang menandakan kewujudan Penciptanya yang Maha Hebat lagi Bijaksana." Untuk huraian lanjut tentang ayat-ayat Ilahi dalam Kitab yang ditanzikan dan dalam Kitab Kejadian Semesta, sila rujuk al-Attas, *Prolegomena*, 135-140; dan idem, *Risalah*, 105-107, 117-118, 121-123, dan 206-208. Lihat juga *al-Ta'rifāt*, di bawah daftar kata "al-alam"; dan tiga buah makalah penulis, iaitu: "The Cosmos as the Created Book and its Implications for the Orientation of Science," *Islam & Science: Journal of Islamic Perspectives on Science* 6, bil. 1 (Musim Panas 2008): 31-53; "Kosmos dalam Pandangan Hidup Islam dan Orientasi Sains Masyarakat Muslim," *Islamia: Jurnal Pemikiran dan Peradaban Islam* III, bil. 4 (2008): 12-31; dan "Perihal Alam Semesta sebagai Kitab Kejadian dan Kesan Ilmiahnya pada Hala-Tuju Sains Tabii: Satu Liputan Ringkas Menurut Rencana Pemikiran al-Attas," *Afkar: Jurnal Akidah & Pemikiran Islam*, bil. 8 (1428H/2007).

<sup>29</sup> Terdapat juga beberapa tulisan awal oleh sarjana-sarjana semasa yang menyentuh tajuk ini dalam konteks perbahasan masing-masing; antaranya, Wan Mohd Nor Wan Daud dalam *Penjelasan Budaya Ilmu* (Kuala Lumpur: DBP, 1991), 78; dan Yassine Essid, *A Critique of the Origins*

**Ma'na Adab**<sup>30</sup>

Seperti yang telah dima'lumkan sedari awal lagi, usaha menjelaskan maksud "Pentadbiran Beradab" turut melibatkan pemahaman tentang ma'na *adab*? Adab lebih mudah difahami sekiranya kita melihatnya dari kedua-dua sudut; iaitu, sudut negatif dan sudut positif. Sudut negatif yang kita maksudkan di sini merujuk kepada soal-soal yang perlu dihindari untuk melayakkan seseorang itu dikatakan beradab; manakala sudut positif pula menghuraikan ciri-ciri yang membentuk *adab*.

---

*of Islamic Economic Thought* (Leiden: E.J. Brill, 1995), 6-9. Dalam karya beliau yang bertajuk *Administrative Development: An Islamic Perspective* (London: KPI, 1985), Muhammad al-Burayy ada menyentuh kalimah *al-tadbir* ini secara sepintas lalu, tetapi beliau tiada langsung menghuraikan implikasi yang terkandung dalam ma'na perkataan tersebut.

<sup>30</sup> Untuk mendalami ma'na *adab* dan perkaitannya dengan faham-faham utama Islam yang lain seperti *al-dīn*, *al-hikmah*, *al-'adl*, *al-haqq*, dan sebagainya, pembaca-pembaca perlu menelaah dan menekuni pelbagai karya Syed Muhammad Naquib al-Attas, antaranya: *Islām: Faham Agama dan Asas Akhlak* (Kuala Lumpur: ABIM, 1977); *Islām and Secularism* (Kuala Lumpur: ABIM, 1978); *The Concept of Education in Islām* (Kuala Lumpur: ABIM, 1980); *Prolegomena to the Metaphysics of Islām* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1995); *Risalah Untuk Kaum Muslimin* (Kuala Lumpur: ISTAC, 2001); 2007); *Tinjauan Ringkas Peri Ilmu dan Pandangan Alam* (Pulau Pinang: Universiti Sains Malaysia (USM), 2007); dan "Address of Acceptance of Appointment to the Al-Ghazali Chair of Islamic Thought Tuesday 14th December, 1993 (1 Rajab 1414)" dalam *Commemorative Volume on the Conferment of the Al-Ghazali Chair of Islamic Thought* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1994), 30-32, diterjemahkan ke Bahasa Melayu oleh Dr. Baharudin Ahmad, "Menghadapi Cabaran Sekularisme," *Dewan Masyarakat* (Mac 1994), 16 dan 23. Turut perlu disemak adalah karya-karya Wan Mohd Nor Wan Daud, *The Educational Philosophy and Practice of Syed Muhammad Naquib al-Attas: An Exposition of the Original Concept of Islamization* (Kuala Lumpur: ISTAC, 1998); "Konsep Pentadbiran dan Organisasi Beradab," *Buletin Pengurusan Islam INTAN* 1: bil. 1 (1992), 18-26; "An Outline of the Educational Philosophy and Methodology of Al-Attas," dalam *Islāmî Araştırmalar* 7, bil. 1 (Musim Sejuk, 1993-94); dan "Insan Baik Teras Kewarganegaraan: Mengarah Ombak Kesejagatan dan Kepelbagaian," *Pemikir* 3 (Januari-Mac, 1996); serta berbagai tulisan yang terkandung di dalam *Moral Conduct and Authority: The Place of Adab in South Asian Islam*, suntingan Barbara Daly Metcalf (Berkeley: University of California Press, 1984).

Ditinjau dari segi negatif, *adab* dinyatakan oleh al-Jurjānī dalam kamusnya sebagai “mengetahui apa yang dapat memelihara seseorang itu daripada segala macam kesalahan (*maʿrifatu mā yuḥtaraz bihi ʿan jamīʿ anwāʿ al-khaṭāʾ*).”<sup>31</sup> Sekali imbas, penjelasan tersebut seakan-akan membataskan adab cuma kepada tahap pengetahuan. Tetapi, yang ketara, pengetahuan tersebut akan disusuli dengan sejenis tindakan; iaitu, pengawalan dan penghindaran si empunya pengetahuan tersebut daripada pelbagai ragam kesalahan, dari yang sering-an-ringannya hinggalah kepada yang seberat-beratnya. Oleh yang demikian, *adab* sebetulnya melibatkan pengetahuan dan tindakan sekali gus.

Dilihat dari sudut positif, seperti mana yang dirumuskan kembali oleh Syed Muhammad Naquib al-Attas daripada sejumlah keterangan ulama-ulama silam, maʿna *adab* sebenarnya begitu rapat berkait dengan dua faham lain; iaitu, hikmah dan keadilan (*al-ʿadl*). Justeru, kefahaman yang betul tentang adab mengandaikan kefahaman yang tepat tentang hikmah dan keadilan. Ringkasnya, hikmah adalah “ilmu tentang kedudukan yang betul bagi tiap-tiap sesuatu,” sedangkan keadilan pula adalah “keadaan tiap-tiap sesuatu berada pada tempat dan kedudukannya yang betul.” Dari satu segi, hikmah adalah sejenis keadilan. Lebih khusus lagi, ia adalah pancaran keadilan di peringkat ilmu seseorang, iaitu pada peringkat batinnya. Oleh yang demikian, keadilan di luar diri sebenarnya adalah cerminan atau jelmaan daripada keadilan yang wujud dalam diri insan. Bila membicarakan “kedudukan atau tempat sesuatu itu,” kita juga akan turut menyentuh “satu bentuk susunan yang terdiri daripada berbagai martabat dan darjat.” Sebenarnya, sesuatu itu akan menduduki tempat yang tepat hanya dalam satu aturan yang

---

<sup>31</sup> Pemahaman seperti ini kemudiannya jelas dicernakan dalam tatalaku seseorang hakim, kerana tugas beliau begitu rapat berhubung dengan perjuangan mendirikan keadilan. Lihat *Kitāb al-Taʿrīfāt*, di bawah kata-kata masukan “al-adab” dan “adab al-Qāḍī.” Bandingkan dengan M. Khalid Masud, “Ādāb al-Muftī: The Muslim Understanding of Values, Characteristics, and Role of a Muftī” dalam *Moral Conduct and Authority: The Place of Adab in South Asian Islam*, suntingan Barbara Daly Metcalf (Berkeley: University of California Press, 1984), 124-151.

betul sahaja. Tatanan yang sah adalah ketertiban yang didasarkan kepada al-Qur'an dan Sunnah Nabi s.a.w. seperti yang dihuraikan oleh tokoh-tokoh ilmuwan zaman berzaman.<sup>32</sup>

Merujuk kepada hal manusia, jelas sekali bahawa keadaan yang dimaksudkan tadi (iaitu, keadilan) sukar untuk dihasilkan jika ilmu khusus tersebut (ya'ni, hikmah) tidak dimiliki olehnya. Keadaan sedemikian juga tidak akan terjelma sekiranya manusia tersebut, meskipun sudah mengetahui akan tempat sebenar bagi sesuatu itu, tidak mahu mengaku dan melaksanakannya dalam kehidupannya. Sebagai contoh, seseorang anak itu lazimnya akan menghormati bapanya setelah dia mengetahui sekurang-kurangnya tiga perkara berikut: (1) kedudukan seorang bapa dalam sebuah keluarga secara umumnya; (2) si fulan itu benar-benar bapanya; dan (3) ajaran agama yang mewajibkan seorang anak memuliakan bapanya. Ketiga-tiga pengetahuan ini adalah sejenis hikmah kerana masing-masing melibatkan kefahaman tentang kedudukan bapa berhubung dengan anak, keluarga dan hukum-hakam. Namun begitu, jika setelah mengetahui semua hal yang tersebut itupun si anak itu masih lagi enggan untuk melayani bapanya sebagaimana sepatutnya, maka situasi ketidakpatuhan ini dinamakan kebiadaban dan kezaliman.

---

<sup>32</sup> Lihat huraian lanjut dalam al-Attas, *Islām and Secularism*, 73-80 dan 99ff.; *The Concept of Education*, 27; *Prolegomena*, 16-19, 68-74, dan 123ff.; *Risalah*, perenggan-perenggan 47 (hal. 118-121) dan 53-66 (hal. 136-186). Bandingkan dengan Nasrat Abdul-Rahman, "The Semantics of Adab in Arabic," dalam *Al-Shajarah: Journal of the International Institute of Islamic Thought and Civilization (ISTAC)* 2, bil. 2 (1997): 189-207; dan Hamza Yusuf, *Purification of the Heart: Signs, Symptoms, and Cures of the Spiritual Diseases of the Heart, translation and commentary of Imām al-Mawlūd's Matharat al-Qulūb* (Starlatch Press, 2004), 13-14. Lihat juga *Kitāb al-Ta'rifāt*, di bawah daftar kata "al-istiqāmah," "al-ʿadālah" dan "al-zūlm." Konsep keadilan berkait rapat dengan sifat istiqāmah, iaitu, keadaan kekal tetap atas jalan keseimbangan dan kesaksamaan yang telah dicontohkan oleh Junjungan Besar Nabi Muhammad s.a.w., yang lurus membawa seseorang kepada matlamat dan kesudahan baik di akhirat nanti. Untuk kupasan seterusnya tentang hal ini, lihat makalah pengarang "A Slave Incapacitated and a Man Just: A Reflection on *al-Nahl* (16):76" dalam *Al-Hikmah: Buletin Forum ISTAC* 3, bil. 3 (Jul-Sept. 1997): 28-32.

Dengan itu, jelaslah bahawa *hikmah adalah titik mula, manakala keadilan adalah hasil*. Untuk mencapai hasil tersebut, kita memerlukan usaha dan tindakan yang bertolak dari titik mula tadi. Usaha atau tindakan untuk mencapai keadilan yang berdasarkan hikmah inilah yang dinamakan *adab*, atau lebih tepat lagi, *perihal seorang manusia itu kenal akan tempat yang betul bagi sesuatu itu dan kemudiannya bertindak bersesuaian dengan apa yang sudah di'tiraf olehnya*. Adab itu, menurut penjelasan al-Attas, adalah pengenalan serta pengakuan akan hak keadaan sesuatu dan kedudukan seseorang, dalam rencana susunan berperingkat martabat dan darjat, yang merupakan suatu hakikat yang berlaku dalam tabiat semesta.<sup>33</sup> Adab, tambah beliau lagi, merupakan *perolehan diri akan keadaan atau kedudukan yang betul dan benar yang tiada dapat tiada sesuai dengan keperluan ilmu dan hikmat dan keadilan, serta perbuatan diri terhadap keadaan atau kedudukan yang betul dan benar itu menurut letaknya dalam rencana susunan berperingkat martabat dan darjat yang mencarakan tabiat semesta*.<sup>34</sup> Dengan kata lain, adab menurut Islam adalah usaha sedar insan menghidupi ketatertiban dan ketersusunan yang tepat dan benar. Boleh juga ia disebutkan sebagai tindakan sedar insan menghayati sistem atau organisasi yang sah. *Adab secara ringkasnya adalah gabungan ilmu yang benar dan amal yang betul sekali gus*.

Ma'na "tempat atau kedudukan" seperti yang disebutkan tadi tidak harus dibataskan cuma kepada ma'na zahir, kepada maksud kebendaan semata-mata. Kedudukan yang kita maksudkan adalah luas, meliputi semua bidang, lapisan dan wajah kehidupan, baik ruhani mahupun jasmani. Ia sekali gus merangkumi kedudukan sesuatu sifat atau keupayaan insan berhubung dengan daya-dayanya yang lain; kedudukan insan berhubung dengan kejadian-kejadian lain di alam ini, dan akhirnya berhubung dengan Sang Penciptanya; kedudukan sesuatu ibadat berhubung dengan ibadat-ibadat lain; kedudukan sesuatu urusan dan hukumnya berhubung dengan hukum-hakam lain; kedudukan sesuatu bidang ilmu berhubung dengan disiplin-

---

<sup>33</sup> Al-Attas, *Risalah*, 118.

<sup>34</sup> *Ibid.*, 119.

disiplin ilmu lain mengikut neraca yang sah; kedudukan sesuatu huruf dan kalimah berhubung dengan perkataan-perkataan lain bagi melahirkan ayat yang betul dan pengertian yang tepat; kedudukan sesuatu faham berhubung dengan faham-faham lain supaya satu pandangan hidup yang benar dapat ditayangkan; kedudukan sesuatu alunan bunyi atau rentak berhubung dengan gema, nada, tala atau laras yang lainnya guna menghasilkan irama dan melodi yang merdu; kedudukan sesuatu alat perhiasan berhubung dengan pelbagai peralatan dan perkakasan lain di dalam satu-satu ruang bangunan untuk mendapatkan suasana dalaman yang indah dan menenangkan; kedudukan sesuatu jawatan atau peranan berhubung dengan rangkaian tugas-tugas dan tanggungjawab lain dalam sesuatu badan demi mencapai sesuatu matlamat; kedudukan sesuatu sektor ekonomi berhubung dengan sektor-sektor lain untuk mengekalkan pertumbuhan yang mapan, seimbang dan berpanjangan; dan lain-lain lagi.

Perlu dijelaskan di sini bahawa pengesahan akan kewujudan pelbagai martabat dan darjat dalam sesuatu susunan kedudukan seperti yang dijelaskan di atas hanya merujuk kepada sistem yang benar sahaja. Meskipun begitu, pengakuan tersebut tidak menyangkal tentang adanya di dunia ini tatanan-tatanan lain yang palsu, hasil daripada tindak-tanduk manusia yang berpuncakan pegangan-pegangannya yang keliru, salah dan pincang. Tetapi yang lebih penting lagi, pengi'tirafan tentang ketersusunan yang betul itu pada hakikatnya turut melibatkan usaha memerangi dan memperbetulkan kepincangan-kepincangan yang berlaku.<sup>35</sup>

Sebenarnya, tidaklah keterlaluan sekiranya dida'wa bahawa, dalam pandangan dan cara hidup Islam, terdapat dua ciri penting; iaitu *tawhīd* dan *adab*. *Tawhīd* merujuk kepada kedua-dua tahap sekali gus; ya'ni, (1) peringkat proses (iaitu, usaha dan gerak-daya menyatukan) dan (2) peringkat hasilnya (iaitu, kesatuan sebagai punca dan akibat bagi proses itu). Dengan kata lain, dalam pandangan dan cara hidup Islam, *tawhīd* mewakili aspek *kesatuan dalam kepelbagaian*.

---

<sup>35</sup> Untuk penjelasan lanjut, lihat al-Attas, *Islām and Secularism*, 99ff.

Sementara itu, *adab* pula merujuk kepada tindakan membezakan kedudukan sesuatu itu daripada yang lain-lainnya dalam rangka kesatuan satu sistem. Justeru, sekiranya *tawhīd* mewakili aspek kesatuan dalam kepelbagaian, *adab* pula adalah wakil bagi aspek *kepelbagaian dalam kesatuan*. Perlu ditegaskan bahawa dalam pandangan dan cara hidup Islam, kedua-dua ciri ini sentiasa bergandingan dan tidak boleh dipisahkan.<sup>36</sup>

Kesepaduan dan hubungan intim antara ciri *tawhīd* dan *adab* dalam agama Islam ini boleh kita perikan seumpama sebuah keluarga. Dari satu segi, sesebuah rumah tangga itu adalah satu kesatuan organik yang tidak boleh dipisah-pisahkan. Tetapi, tanggapan seperti ini tidak pula bermakna bahawa segala-gala yang terkandung di dalamnya adalah sama seragam sahaja, tanpa sebarang bibit dan biang perbezaan. Yang pasti, sebuah keluarga itu mengandungi ayah, ibu, anak-anak, dan kaum kerabat yang lain-lainnya. Kedudukan setiap satunya tidaklah sama. Pengakuan seseorang ahli keluarga tentang kedudukan yang berlainan ini seharusnya disusuli dengan sikap dan tindakan yang sepatutnya, selari dengan pengakuan tersebut tadi. Pada masa yang sama, tidak boleh pula dikatakan bahawa sesebuah keluarga itu terdiri semata-mata daripada kelainan-kelainan dan perbezaan-perbezaan, justeru kerana sebuah keluarga itu adalah kesebatian kedua-duanya sekali, iaitu himpunan unsur-unsur kesatuan dan kepelbagaian sekali gus.

## BAHAGIAN KEDUA

### Pentadbiran Beradab

Hubungan antara adab, keadilan dan pentadbiran sudah disedari dan dititikberatkan oleh para ulama kita yang terdahulu. Sebagai contoh, al-Imām ‘Abd al-Raḥmān b. Naṣr al-Shīzarī (w. sekitar 589H)

---

<sup>36</sup> Sememangnya terdapat kekeliruan yang agak banyak di kalangan sarjana-sarjana semasa bila menangani isu ini. Contohnya, semangat mempertentangan isu kesamaan (*egalitarianism*) dan kepelbagaimartabatan (*hierarchy*) jelas melandasi karya Louise Marlow, *Hierarchy and Egalitarianism in Islamic Thought* (Cambridge: Cambridge University Press, 1997), 1-10.

pernah berpesan di awal kitabnya yang berjudul *Al-Nahj al-Maslūk fi Siyāsat al-Mulūk*,

Sebagaimana ra'ayat bergantung kepada pemerintah untuk *mentadbir* urusan-urusan mereka, maka begitulah juga pemerintah, mereka tidak dapat tidak memerlukan *adab*—ya'ni, himpunan sifat-sifat terpuji dan watak-watak mulia—agar terbit daripadanya usaha mentadbir ra'yatnya atas peraturan-peraturan *keadilan* yang dengannya kerajaan itu akan berpanjangan.<sup>37</sup>

Oleh yang demikian, usaha menghuraikan ma'na “Pentadbiran Beradab” seharusnya dilihat sebagai salah satu daripada tahap awal dan asasi bagi tindakan menghayati dan mempersembahkan semula faham ini dalam zaman sekarang.

Di atas tadi telah pun dijelaskan bahawa *tadbir* itu, bila merujuk kepada manusia, adalah *renungan akal insan tentang penghujung sesuatu urusan, disusuli pula dengan pelaksanaan urusan tersebut jika akibatnya kelak terbukti baik, atau diikuti dengan penghindaran dan pembatalan urusan tersebut apabila kesudahannya nanti diramalkan buruk*, manakala *adab* pula adalah *pengenalan serta pengakuan akan hak keadaan sesuatu dan kedudukan seseorang, dalam rencana susunan berperingkat martabat dan darjat, yang merupakan suatu hakikat yang berlaku dalam tabiat semesta*. Dengan kata lain, *adab* merupakan usaha sedar insan menghidupi ketatertiban dan ketersusunan yang tepat dan benar; ia, secara ringkasnya, adalah *gabungan ilmu yang benar dan amal yang betul sekali gus*.

Oleh itu, *pentadbiran beradab* tiada lain melainkan *pembudayaan dan kesebatian adab dalam segenap gerak-daya (proses) pentadbiran*. Lebih tepat lagi sekiranya *pentadbiran beradab* itu dita'rifkan sebagai *suatu gerak-daya ilmu dan amal yang menjurus kepada pencapaian sesuatu akibat*

---

<sup>37</sup> *Lammā iftaqarat al-ra'iyah fi tadbir umūrihā ilā al-malik wa kāna [al-adab majmū'] khilāl ḥamīdah wa khiṣāl jamīlah iftaqara ilayhi al-malik qarūratan li taṣḍur 'anhu taṣārif al-tadbir fi al-ra'iyah 'alā qānūn al-'adl alladhī bihi dawām al-mamlakah*. Lihat versi suntingan Muḥammad Aḥmad Damaj (Beirut: Dār al-Manāl, 1994), 67. Pesanan beliau ini dipercayai ditujukan kepada Sultan Ṣalāh al-Dīn al-Ayyūbī.



*yang terpuji berneracakan satu tatanan yang benar lagi adil.* Susulan dari itu, kita berhak bertanya: apakah unsur-unsur utama yang mencirikan kesebatian adab di peringkat akli dan amali bagi sesuatu pentadbiran itu? Setidak-tidaknya dapat diutarakan tiga syarat utama yang perlu dipenuhi sebelum adab itu menjadi mesra sehati dengan pentadbiran demi melayakkannya digelar *pentadbiran beradab*.

1. *Mengenal dan mengakui bahawa pentadbiran itu memiliki dua dimensi, akli dan amali, yang meskipun berbeza setiap satunya, tetapi tetap bersatu.*

Dalam **Bahagian Pertama** makalah ini tadi, telah dijelaskan bahawa pentadbiran terdiri daripada dua peringkat utama—iaitu, pertamanya, tahap renungan akal akan akibat, dan keduanya, tahap pelaksanaan untuk mencapai akibat tersebut. Maka, apabila disebut “Pentadbiran Beradab,” istilah ini pada hakikatnya merujuk kepada suatu situasi ketika adab telah dibudayakan di kedua-dua peringkat pentadbiran tersebut. Hal ini penting diperhatikan kerana ada kecenderungan akhir-akhir ini untuk melihat dan menyorot usaha mengurus dan mentadbir dalam ruang lingkup yang terbatas. Antaranya, kebiadaban membataskan usaha-usaha pentadbiran sebagai sesuatu yang berkaitan dengan amalan dan tindakan insan semata-mata, tanpa penumpuan yang seimbang dan saksama kepada aspek fikiran, ilmu dan pandangan hidup yang melatarbelakangi segala tingkahlaku manusia. Oleh kerana itu, mustahak sekali dinyatakan di sini bahawa antara yang awal-awal perlu dilakukan dalam usaha membudayakan adab dalam pentadbiran adalah beradab terhadap unsur-unsur utama pentadbiran, baik segi akliahnya mahupun segi amalinya. Dengan kata lain, segi akliah dan amali ini perlu disatu dan diletakkan pada tempatnya yang wajar dalam gerak-daya (proses) yang dinamakan pentadbiran ini. Hal tersebut perlu disegerakan kerana akhir-akhir ini, semakin merata tampaknya pembawaan mempersenda-sendakan sudut akliah dan ilmiah bagi sebarang kegiatan dan perlakuan, lebih-lebih lagi berhubung bidang pentadbiran yang bukan sahaja dipandang sebagai satu keperluan kepada kehidupan masa kini,

bahkan dianggap sebagai antara disiplin yang paling praktikal dan pragmatik, selain amat menguntungkan.<sup>38</sup>

Sememangnya dewasa ini, kita semua—sama ada rela atau tidak—adalah saksi kepada suatu era di mana pengurusan atau pentadbiran begitu disanjung tinggi. Ia justeru telah meraih status sebagai sebuah sains, atau disiplin ilmu, sehinggakan di waktu ini adalah sulit untuk kita mengenalpasti mana-mana pusat pengajian tinggi—baik swasta mahupun awam—yang tidak melayani pengurusan sebagai satu bidang pengajian yang mempunyai keunikan tersendiri. Oleh kerana sejumlah besar masyarakat kerap kali terjerat dalam kekeliruan memperlagakan teori dengan praktik—seakan-akan kedua-duanya tidak mungkin disatukan, tidak hairanlah kalau dewasa ini ramai yang gemar memperkecilkan peranan yang dimainkan oleh konsep dan teori dalam sebarang tindak-tanduk manusia. Memandangkan pentadbiran umumnya dianggap sebagai berorientasikan tindakan, apa sahaja proses akhlah dan ilmiah yang turut terlibat dalam sesuatu langkah pengurusan sering dipinggir dan diperlecehkan, jikapun tidak dimaki-hamun.

Kekeliruan sedemikian tidak sepatutnya timbul sekiranya kita kembali semula kepada faham Islam tentang pentadbiran atau pengurusan seperti yang dibentangkan di atas. Apatah lagi bila mengambilkira hakikat bahawa faham (konsep) *adab* itu sendiri sejak mulanya mesti disebatikan dengan akal setiap individu manusia sehingga ia benar-benar difahami. Bagaimanakah mungkin sesuatu itu dihayati dan dilaksanakan dengan betul jika ia tidak benar-benar difahami? Maka tiadalah dapat *adab* itu dibudayakan dalam pentadbiran bila kefahamannya di peringkat akhlah itu siang-siang lagi sudah dinafikan kepentingannya.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Kesatuan antara aspek akhlah (teori) dan aspek amali (praktik) dalam tradisi kesarjanaan Islam telah disorot oleh penulis dalam “Teori dan Praktik: Kesatuan atau Pertembungan” dalam *Al-Hikmah: Buletin Forum Serantau ISTAC* 3 (Jul-Ogos 1996): 16-22.

<sup>39</sup> Bersesuaian sekali kalau dinyatakan di sini bahawa perkataan budaya itu adalah ringkasan atau cantuman dua kalimah, iaitu *budi* dan *daya*. Yang pertama merujuk kepada akal dan yang kedua itu pula berhubung dengan keupayaan bertindak dan beramal. Jelas sekali, para leluhur

Pembudayaan adab pada peringkat akhlah turut membabitkan usaha menyemai, memupuk dan menyemarakkan budaya ilmu. Pembudayaan ilmu tidak merujuk semata-mata kepada kegiatan membaca, tetapi juga kepada mutu serta nilai bahan-bahan yang dibaca, kepada kaji selidik yang berpandukan neraca yang betul, kepada perbincangan yang berpatutan lagi berterusan, dan kepada keputusan-keputusan yang dibuat berdasarkan penelitian ilmiah. Ia harus berpanjangan dan merata sehingga iklim ilmiah benar-benar dirasakan hidup segar-bugar, bukan sahaja di setiap sektor pentadbiran awam atau swasta, tetapi yang lebih penting lagi, di peringkat individu-individu pentadbir. Budaya ilmu sebegini akan melahirkan pentadbir-pentadbir yang menghargai dan menghormati setiap perkara yang ada kaitannya dengan usaha-usaha keilmuwan, seperti keakuran dan kepatuhan kepada pertimbangan-pertimbangan dan keputusan-keputusan yang diasaskan pada ilmu yang benar, pengkayaan dan pemanfaatan perpustakaan di tahap optimum, pemberian imbuhan, cendera mata atau hadiah yang mencerminkan ilmu, serta penyertaan aktif dalam majlis-majlis ilmu.<sup>40</sup>

Budaya ilmu ini sebenarnya bukan sesuatu yang asing dalam kehidupan pentadbir Muslim di masa-masa yang lepas. Sāhib b. al-‘Abbad umpamanya pernah menolak jawatan wazir (Perdana Menteri) yang ditawarkan oleh Sultan Nūḥ b. Manṣūr semata-mata kerana ketidaksanggupan beliau untuk mengangkut kesemua buku-bukunya yang memerlukan 400 ekor keldai jika dibawa. Beliau memilih untuk bersama-sama kitab-kitabnya itu lebih daripada menjawat jawatan

---

Melayu-Islam sememangnya sedar dan peka tentang betapa pentingnya kedua-dua aspek diri insan ini disatu dan diselarikan demi mencapai satu keadaan hidup yang mengakar dan merimbun, serta meluas dan berpanjangan di peringkat masyarakat—keadaan yang dikenali sebagai budaya dan kebudayaan. Lihat *Kamus Besar Bahasa Melayu* susunan Zainal Abidin Safarwan (Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn. Bhd., 1995) dan *Kamus Dewan*, edisi baru (Kuala Lumpur: DBP, 1992 cetakan ketiga).

<sup>40</sup> Hal ini telah dikupas dengan jelas oleh Wan Mohd Nor dalam *Penjelasan Budaya Ilmu*.

tertinggi dalam pentadbiran kerajaan ketika itu.<sup>41</sup> Seorang setiausaha pentadbiran di Bukhara pula, iaitu Abū ‘Abdu’llāh Muḥammad al-Khwarizmī, di sebalik kesibukan hariannya, sempat menyusun sebuah kompendium bidang-bidang ilmu bertajuk *Mafātih al-‘Ulūm* yang digunakan sebagai rujukan sehingga kini.<sup>42</sup> Ibn Khaldūn, pengarang *al-Muqaddimah* yang tersohor itu dan yang sering ditonjolkan oleh sarjana-sarjana Barat sebagai pengasas ilmu kemasyarakatan, juga pernah menyandang beberapa jawatan penting dalam sistem pentadbiran ketika itu.

2. *Mengenal dan mengakui bahawa akibat-akibat itu, selain bermacam-macam, juga memiliki kedudukan yang berbeza-beza dalam satu tatanan yang benar.*

Sememangnya wujud kecenderungan di kalangan segolongan besar para pentadbir dewasa ini untuk menumpu kepada usaha-usaha menggilap pentadbiran sebagai “kaedah” dan “perantaraan” sahaja, tanpa sebarang penekanan yang serius kepada aspek “matlamat” dan “akibat.” Kalau adapun sorotan tentang matlamat, ianya sering dalam lingkungan yang amat terbatas dan jauh daripada bersifat tuntas. Malah, matlamat lazimnya digambarkan sebagai bersifat nisbi dan berubah-ubah mengikut runtunan kehendak manusia yang sememangnya berbeza-beza. Akibatnya, seringkali matlamat pentadbiran itu digarap dengan nada dan semangat yang begitu *pragmatik* dan *utilitarian* sifatnya, tanpa apa-apa kaitan dengan pegangan-pegangan agama dan dasar-dasar akhlak yang akan menjamin pencapaian kebahagiaan sebenar sebagai satu kemestian hidup yang lengkap sempurna. Jika adapun hubungan

---

<sup>41</sup> Ahmad Shalaby, *History of Muslim Education* (Beirut: Dār al-Kashshāf, 1954), 77.

<sup>42</sup> Lihat pendahuluan Nuḥā al-Najjār untuk terbitan (Beirut: Dār al-Fikr al-Lubnānī, 1993); dan C. E. Bosworth, “Administrative Literature,” bab dalam *Religion, Learning and Science in the Abbasid Period*, diedit oleh M. J. L. Young, J. D. Latham dan R. B. Serjeant (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), 157-158.

antara matlamat tersebut dan ikatan-ikatan agama dan moral, cara hubungan itu dibentuk dan dihuraikan tiada juga selamat daripada berbaur *pragmatik-utilitarian*. Sedangkan matlamat pada hakikatnya tiada akan berupa matlamat tanpa agama dan akhlak. Untuk memiliki ma'na, hanya satu sahaja daripada sekian banyak matlamat kehidupan manusia yang perlu bersifat mutlak, ya'ni mempunyai nilai-nilai kemu'tamad, kekekalan, ketetapan dan pengakhiran. Matlamat-matlamat yang lain kemudiannya hanya akan berma'na dan bernilai apabila semua itu *berhubung secara yang betul* dengan matlamat yang mu'tamad, yang kekal, yang tetap dan yang terakhir itu.<sup>43</sup> Memadai, rasanya, sebagai satu penjelasan jika dipetik di bawah ini kupasan Mortimer J. Adler terhadap pemikiran Aristotle,

If there were nothing that we desired for its own sake and not for the sake of something else, our practical thinking could not begin....practical thinking must begin with thinking about an end to be sought or pursued. Now if every end we thought about were a means to some further end, and if that further end were still a means to some end beyond itself, and so *endlessly*, practical thinking could never begin....when practical thinking is put into practice, we must start with some means to whatever end we have in view. If that means is itself an end that requires us to find means for achieving it, then we cannot start our doing, or purposeful action, with it. To start doing, we must start with a means that is purely a means, and not also an end that requires other means to achieve it.<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> Lihat juga makalah penulis bertajuk "Meaning and Destiny in Islām: A Reflection on a Prophetic Reminder," *Al-Hikmah* 5, bil. 1 (1999); dan juga "Moral Values For the Workplace," dalam akhbar *The STAR* keluaran 27 Disember 2006 [Versi asalnya bertajuk "Courses Relevant to Moral Enhancement" boleh dicapai di laman sesawang IKIM ([http://www.ikim.gov.my/v5/index.php?lg=1&opt=com\\_article&grp=2&sec=&key=1167&cmd=resetall](http://www.ikim.gov.my/v5/index.php?lg=1&opt=com_article&grp=2&sec=&key=1167&cmd=resetall))].

<sup>44</sup> *Aristotle for Everybody: Difficult Thought Made Easy* (New York: Touchstone, 1997), 73. Lihat juga bidasan keras Adler terhadap faham kenisbian

Sifat kemutlakan bagi matlamat ini tiada akan dapat dicapai di luar agama dan sistem nilainya yang menjelaskan hakikat insan dan kehidupannya, baik yang sementara mahupun yang berkekalan, baik yang zahir tampak pada mata kepala mahupun yang batin tersembunyi yang hanya tersingkap kepada mata hati yang jernih terpelihara. Tanpa agama, manusia akan bersendirian, terumbang-ambing tanpa kesudahan memburu hakikat diri dan matlamat hidupnya. Tanpa agama, kegiatan manusia mengatur hidupnya, sama ada di tingkat peribadi ataupun di tahap masyarakat, yang kononnya dinamakan pentadbiran dan pengurusan, pasti akan kehampaan ma'na, terjatuh dalam lingkaran shaitan yang kehilangan punca dan penamatnya. Tanpa agama yang mengikat erat manusia pada Perjanjian Agungnya dengan Penciptanya, hidup manusia yang semakin berubah dan berkembang tanpa hentinya menuju kepada kerumitan dan kerencaman, meskipun menyamar sebagai pembangunan dan kemajuan, pada hakikatnya hanya laksana seorang perempuan tua yang, dalam lakaran ayat ke-92, *Sūrat al-Nahl*, giat merungkaikan kembali satu persatu tetunannya setelah diadun dan disulam kemas dengan segala susah payah. Pencarian yang kehilangan arah-tuju, penilaian yang tiada berpandukan kewibawaan yang jitu, perubahan yang tidak berpaksikan sesuatu yang tetap, dan kepelbagaian yang tiada berteraskan kesatuan, semua inilah yang tajam disindir dalam kisah Mulla Nasruddin tercari-cari harta karunnya yang dahulunya ditanam di suatu tempat di tengah-tengah padang pasir; bertandakan hanya bayang-bayang satu kepulan awan.<sup>45</sup>

Ketika ini, pentadbiran atau pengurusan sering dianggap dan ditonjolkan sebagai alat, sebagai cara-gaya, sebagai seni peperangan, dan berbagai-bagai lagi lambang dan tampang yang tidak lain daripada merujuk kepada ma'na “perantaraan dan kaedah.” Malah, tidak berlebihan sekiranya kita menda'wa bahawa “sains

---

matlamat ini dalam Bab 5 dan 6 karyanya, *Ten Philosophical Mistakes* (edisi pertama Collier Books, New York: Macmillan, 1987), 108-144.

<sup>45</sup> Lihat *Classic Tales of Mulla Nasreddin*, diceritakan semula oleh Houman Farzad dalam Bahasa Farsi dan diterjemahkan oleh Diane L. Wilcox (Costa Mesa: Mazda Publishers, 1989), 36.

pengurusan” dewasa ini lebih tertumpu kepada usaha mendalami, memperhalusi dan melebih-lebihkan aspek “perantaraan” ini, hinggalan penumpuan yang secukupnya tidak diberikan kepada aspek “matlamat atau akibat” yang sebenarnya begitu mesra mengakar dalam ta’rif pentadbiran. Amatlah berbahaya jika kecenderungan ini tidak betul-betul dibendung dan diseimbangkan dengan penumpuan yang saksama terhadap tujuan dan kesudahan. Apalah gunanya penat-lelah mengasah pisau siang dan malam jika benda yang hendak dipotong itu tidak diketahui dan tiada jelas keberadaannya! Oleh itu, pembudayaan adab dalam pentadbiran turut melibatkan tindakan menempatkan semula kepentingan akibat dan matlamat yang baik dalam rencana kegiatan tersebut.

Usaha memartabatkan semula akibat yang baik dalam pentadbiran akhirnya akan menjurus kepada pertanyaan berikut: untuk akibat yang bagaimanakah pentadbiran ini harus dilaksanakan? Lazimnya, manusia sering terperangkap ketika mempertimbangkan persoalan ini sehinggalan mereka tidak dapat membezakan antara akibat yang berbentuk “perantaraan lagi sementara” dan akibat yang bersifat “matlamat serta berpanjangan.” Justeru, berbagai jawapan diberikan untuk soalan tersebut; pembangunan dan kemajuan ekonomi, kekayaan ra’yat jelata, kema’muran dan keharuman nama negara, kestabilan politik, keharmonian antara berbagai rumpun bangsa, kekuasaan yang berterusan, dan lain-lain. Tidak kurang juga yang berpendapat bahawa segala usaha mereka semata-mata untuk memudahkan mereka berhibur sambil mengecap keseronokan sensasi yang bersifat sementara yang digilai oleh aliran hedonistik di Barat. Keseronokan jasmani sebegini dan apa sahaja kesan emosi yang bersangkutan dengannya pada hakikatnya sentiasa berbatas; ia adalah keselesaan yang tidak sunyi daripada dihimpit oleh dua keadaan melampau. Dengan kata lain, setiap kepuasan yang bersifat kebendaan akan disempadani oleh dua sisi kesakitan atau kepedihan—baik terlalu kurang ataupun berlebih-lebihan, semua itu akan mengakibatkan kesakitan. Seperti makanan dan hubungannya dengan rasa lapar (kesakitan kerana kekurangan) dan kekenyangan yang melampau yang sering disudahi dengan muntah-muntah

(kesakitan kerana berlebihan).<sup>46</sup>

Justeru, tumpuan yang saksama turut perlu diberikan kepada salah satu daripada komponen-komponen utama dalam ta'rif *tadbir* yang telah dihuraikan dalam **Bahagian Pertama** makalah ini, iaitu “akibat atau kesudahan.” Pentadbiran, tanpa ragu-ragu lagi, sentiasa menuju kepada satu-satu matlamat, manakala akibat, hasil, tujuan atau penghujung itu pula berbeza-beza. Ada kesudahan yang baik, ada pula yang buruk. Yang mulia dan bermanfaat itu pula, berlainan bentuk dan martabat kepentingannya. Begitulah juga dengan yang keji dan bermudarat. Ada di kalangan semua itu yang bersifat sementara, ada juga yang akan berkekalan. Kerana itu, tahap renungan akal dalam sesuatu gerak-daya pentadbiran setidak-tidaknya akan melibatkan penelitian seseorang itu tentang hal-hal berikut: (1) kedudukan sesuatu akibat berhubung dengan kesudahan-kesudahan yang lain; (2) perihal rangkaian dan susunan bagi akibat-akibat secara keseluruhannya; (3) punca atau paksi bagi hubungan dan susunan semua akibat-akibat tersebut, dan; (4) akibat sebenar yang bersifat mu'tamad. Renungan itu juga akan turut membabitkan pencarian jalan-jalan, selok-beloknya serta kaedah-kaedah yang benar-benar menjamin pencapaian sesuatu akibat atau matlamat itu, selain bekalan keperluan yang harus disediakan untuk perjalanan dan pelaksanaan tersebut. Di masa yang sama, tilikan akal tersebut harus menjadikan kita lebih waspada akan hal-hal yang boleh melambat, menggugat atau menggagalkan perolehan sesuatu hasil yang baik itu. Sehubungan dengan susunan hal-hal yang harus dipenuhi dan dilaksanakan, perlu dibezakan antara keperluan (*needs*) dan kehendak (*wants*); antara keinginan insan yang semulajadi (*natural desires*) dan keinginan insan yang berbentuk terbitan (*acquired desires*); dan juga antara perkara-perkara yang bersifat daruri (*al-darūriyyāt*), hajat (*al-hājīyyāt*), dan pelengkap (*taḥsīniyyāt*).<sup>47</sup>

---

<sup>46</sup> Perbincangan mendalam tentang hal ini dapat ditemui dalam kitab-kitab ibn Miskawayh, al-Ghazālī, Naṣīr al-Dīn Ṭūsī, Jalāl al-Dīn Rūmī, Jalāl al-Dīn al-Dawwānī dan lain-lain. Ringkasnya, khazanah tulisan para ulama silam tidak ada yang gagal menyentuh hal ini.

<sup>47</sup> Tentang rumusan semasa Barat berkenaan kehendak dan keperluan



Memandangkan akibat atau kesudahan memiliki peranan yang utama dalam ma'na *tadbir*, perlu dijelaskan di sini bahawa terdapat beberapa perbezaan antara “matlamat” dan “akibat.” Dalam konteks manusia, matlamat selalunya digunakan untuk merujuk kepada sesuatu yang hendak dicapai kemudiannya, sesuatu di masa depan yang tidak menentu, yang tiada dapat dipastikan keberhasilannya. Oleh itu, selagi peristiwa hari muka itu belum benar-benar terjadi, ianya hanyalah sebahagian daripada hal-hal ghaib yang hanya tersingkap dalam Ilmu Yang Maha Mengetahui. Berbanding dengan matlamat, akibat pula lebih bersifat *factual* bila merujuk kepada segala yang telah berlaku, lebih-lebih lagi bila dirakam dengan baik. Sebab itu, ketika menetapkan matlamat-matlamat yang hendak dituju, selain berpandukan tunjuk-ajar al-Qur'an dan al-Sunnah, seseorang pentadbir itu dianjurkan oleh agama agar mengamati akibat-akibat yang telah terjadi di masa-masa yang silam kerana hukum sebab-akibat, baik dalam aturan alam semesta mahupun dalam perjalanan sejarah, hanyalah penzahiran Sunnatu'Llah, ya'ni Ketertiban Yang Maha Kuasa mentadbir urusan-urusan makhluk-Nya. Sebarang kelalaian berhubung hal ini hanya akan menjerumuskan seseorang pentadbir itu dalam kesilapan yang sama berulang-ulang kali. Oleh sebab itu, kajian ilmiah tentang akibat harus menjadi antara teras penting dalam sebarang kursus pentadbiran, dan seterusnya perlu dihayati sebagai budaya hidup oleh diri-diri pentadbir. Hanya melalui cara inilah sahaja baru dapat seseorang pengurus itu mencontohi Nama dan Sifat Tuhan sebagai Nan Maha Mentadbir (*al-Mudabbir*), yang melaksanakan segala urusan-Nya benar-benar menepati liputan Ilmu-Nya tentang akibat-akibat semua itu.

Untuk mengenalpasti dan memilih semua itu, seseorang pentadbir memerlukan pedoman dan kayu-ukur yang sah, iaitu *shariat Islam*, yang dibekalkan kepada kita semua menerusi Rasul Pengakhir Rantaian Wahyu, Nabi Muhammad s.a.w. Sehubungan hal ini, karya-karya tentang “Tujuan-tujuan Shara' (*al-maqāsid al-shar'iyah*)” dan “Kaedah-kaedah Shara' (*al-qawā'id al-shar'iyah*)” yang

---

manusia ini, sila lihat Adler, *Ten Philosophical Mistakes*, 108-127.

begitu banyak dikarang oleh tokoh-tokoh silam perlu dimanfaatkan.<sup>48</sup> Tujuan-tujuan dan kaedah-kaedah shara<sup>c</sup> yang dirumuskan oleh para ulama ini wajar dianggap sebagai garis panduan umum bagi gerak-daya *ikhhtiyār* (ya'ni, usaha memilih yang baik-baik sahaja) untuk melahirkan *adab* dalam pentadbiran.

---

<sup>48</sup> Antara karya-karya tentang “Tujuan-tujuan Shara<sup>c</sup> (*al-maqāsid al-shar<sup>c</sup>iyyah*)” dan “Kaedah-kaedah Shara<sup>c</sup> (*al-qawā'id al-shar<sup>c</sup>iyyah*)” yang boleh dimanfaatkan adalah karya terkenal Imām Jalāl al-Dīn al-Suyūṭī, *Al-Ashbāh wa al-Nazā'ir fi al-Furū'*, bersertakan karya Al-<sup>c</sup>Allāmah 'Abdu'LLāh b. Sulaymān al-Shāfi'i, *Kitāb al-Mawāhib al-Sunniyyah* iaitu sharah kepada kitab Al-Sayyid Abū Bakr al-Ahdal al-Yamanī al-Shāfi'i, *Al-Farā'id al-Bahiyah* (t.t.: Dār al-Fikr, t.t.), judul yang terakhir itu tadi telah diterjemahkan ke Bahasa Melayu-Indonesia oleh Drs. Moh. Adib Bisri, *Tarjamah Al-Faraidul Bahiyah* (t.t.: Menara Kudus, t.t.); Al-Imām Abū Ishāq al-Shāṭibi, *Al-Muwāfaqāt fi Uṣūl al-Sharī'ah*, 4 jilid (Beirut: Dār al-Kutub al-Ilmiyyah, t.t.); Al-Shaykh Aḥmad b. Muḥammad al-Zarqā, *Sharḥ al-Qawā'id al-Fiqhiyyah* (Damshiq: Dār al-Qalam, 1993 cetakan ketiga); dan *Al-Aḥkām al-Adliyyah*, terjemahan Md. Akhir Hj. Yaacob sebagai *Undang-undang Sivil Islam* (Kuala Lumpur: DBP, 1990; cetakan kedua 1991), 5-29. Antara karya-karya mutakhir dalam bidang ini yang boleh disebutkan ialah: Muḥammad al-Ṭāhir ibn 'Āshūr, *Maqāsid al-Sharī'ah al-Islāmiyyah*, suntingan Muḥammad al-Ṭāhir al-Misāwī (t.t.: Al-Baṣā'ir, 1998); Mohamed el-Tahir el-Mesawi, terj., *Treatise on Maqāsid al-Sharī'ah* (Petaling Jaya: Islamic Book Trust (IBT), 2006; Mohammad Hashim Kamali, *Principles of Islamic Jurisprudence*, edisi ke-2 (Kuala Lumpur: Ilmiah Publishers Sdn. Bhd., 1998); S. Mahmassani, *Falsafat al-Tashrī' fi al-Islām (The Philosophy of Jurisprudence in Islam)*, terj. Farhat J. Ziadeh (Leiden: E.J. Brill, 1961; cetakan semula, Shah Alam: Hizbi, 1987); kedua-dua karya Imran Ahsan Khan Nyazee: *Theories of Islamic Law: The Methodology of Ijtihād* (Islamabad: IIIT and Islamic Research Institute, 1994) dan *Islamic Jurisprudence (Uṣūl al-Fiqh)* (Petaling Jaya: The Other Press (TOP), 2003); Ahmad al-Raysuni, *Imam al-Shatibi's Theory of the Higher Objectives and Intentions of Islamic Law*, terj. Nancy Roberts (Petaling Jaya: Islamic Book Trust (IBT), 2006); Umar Faruq Abd-Allah, “Living Islam with Purpose,” sebuah Makalah Nawawi Foundation, 2007, dalam 41 halaman, dimuatturun daripada <http://www.nawawi.org/downloads/article6.pdf>; dan Sherman A. Jackson, “Literalism, Empiricism, and Induction: Apprehending and Concretizing Islamic Law's *Maqāsid al-Sharī'ah* in the Modern World,” *Michigan State Law Review* (2006): 1469-1486, dimuatturun daripada: [http://www.manrilla.net/shermanjackson/media/pdfs/literalism\\_empiricism\\_induction.pdf](http://www.manrilla.net/shermanjackson/media/pdfs/literalism_empiricism_induction.pdf).

Di samping berpandukan petunjuk-petunjuk daripada dua sumber asas shariat Islam, ya'ni al-Qur'an dan Sunnah Rasulu'Llah s.a.w., tahap renungan akal bagi sesuatu proses pentadbiran turut akan memanfaatkan pelbagai pengalaman dan hasil-hasil penyelidikan yang menjurus kepada usaha mengamati dan menyelami rangkaian sebab-akibat yang terangkum dalam Undang-undang Semesta—ya'ni, *Sunnatu'Llah*. Sunnatu'Llah ini sebahagiannya jelas terjelma pada keteraturan alam jagat raya ini, dan sebahagiannya pula nyata terpancar dalam sejarah jatuh-bangun umat manusia dan silih-bergantinya peradaban-peradaban dunia. Pentingnya pengetahuan sejarah ini dalam proses pendidikan seseorang pemerintah Muslim di waktu-waktu yang lepas turut diakui oleh Franz Rosenthal. Menurut pemerhatian beliau, antara elemen-elemen terpenting dalam penulisan sejarah tersebut adalah tatalaku serta akhlak-akhlak para pemimpin dan pentadbir.<sup>49</sup>

Hasil-hasil penyelidikan tentang Sunnatu'Llah yang dizahirkan dalam sejarah ini sebahagiannya dirakamkan dalam karya-karya agung yang mewakili satu bentuk genre persuratan yang dikenali dalam Bahasa Inggeris sebagai *Mirror of the Princes* (Cermin Tilikan bagi Putera-putera Raja).<sup>50</sup> Turut perlu ditelaah adalah surat-surat

<sup>49</sup> Lihat karyanya, *A History of Muslim Historiography*, edisi ke-2 (Leiden: E. J. Brill, 1968), 48 ff. dan 88.

<sup>50</sup> Antara judul-judul utama dalam kategori *Mirror of the Princess* yang boleh disebutkan di sini adalah *Qābus Nāmeḥ* karangan Kai Kā'ūs ibn Iskandar, terjemahan Bahasa Inggeris oleh Reuben Levy, *A Mirror for Princes* (London: The Cresset Press, 1951); *Al-Fakhri fī al-Ādāb al-Sultāniyyah wa al-Duwal al-Islāmiyyah* oleh Muḥammad b. 'Alī b. Ṭabāṭabā (atau ibn al-Ṭiqṭiqā) (Beirut: Dār Ṣādir, t. t.), diterjemahkan ke Bahasa Inggeris oleh C. E. J. Whitting, *Al-Fakhri* (London: Darf Publishers Limited, 1990 cetakan baru); *Baḥr al-Fawā'id* oleh pengarang yang tiada diketahui namanya, diterjemahkan oleh Julie Scott Meisami, *The Sea of Precious Virtues* (Salt Lake City: Univ. of Utah Press, 1991); *Kitāb al-Ishārah ilā Adab al-Imārah* susunan Abū Bakr b. al-Ḥasan al-Qayrawānī, suntingan Riḍwān al-Sayyid (Beirut: Dār al-Ṭalī'ah, 1981); *Naṣīḥatū s-selāṭin* tulisan Muṣṭafā 'Alī, disunting dan diterjemahkan oleh Andreas Tietze, *Muṣṭafā 'Alī's Counsel for Sultans of 1581*, 2 jilid (Wien: Verlag der Österreichischen Akademie der Wissenschaften, 1979); *Kutadgu Bilig* karangan Yūsuf Khāṣṣ Ḥājib, terjemahan Robert Dankoff (Chicago dan

para pemimpin dan pentadbir Muslim yang terdahulu, seperti surat-surat para Khalifah al-Rashidin yang empat,<sup>51</sup> dan surat-surat

---

London: The Univ. of Chicago Press, 1983); *Al-Adab al-Ṣaghīr wa al-Adab al-Kabīr* oleh Ibn al-Muqaffa<sup>c</sup> (Beirut: Dār Ṣādir, 1964); Nizām al-Mulk, *Siyar al-Mulūk*, terjemahan Hubert Darke, *The Book of Government or Rules for Kings* (London: Routledge dan Kegan Paul, 1960; edisi kedua, 1978); *Naṣīhat al-Mulūk* karya Imām Muḥammad b. Muḥammad al-Ghazālī, diedit oleh Jalāl al-Dīn al-Humā<sup>z</sup>ī (Tehran: Intishārāt Babak, 1361H), terjemahan F. R. C. Bagley, *Counsel for Kings* (London: Oxford University Press, 1964); kedua-dua tulisan Abū Manṣūr ‘Abd al-Malik al-Tha‘alabī bertajuk *Ādāb al-Mulūk*, diedit oleh Jalīl al-‘Atīyyah (Beirut: Dār al-Gharb al-Islāmī dengan bantuan UNESCO, 1990), dan *Tuḥfat al-Wuzarā’*, disunting oleh Sa‘d Abū Diyāh (‘Ammān: Dār al-Bashīr, 1994); penghasilan Muḥammad b. al-Walīd al-Ṭurṭūshī yang diberi judul *Sirāj al-Mulūk*, diedit oleh Ja‘far al-Bayātī (London: Riad el-Rayyes, 1990); karya ‘Abd al-Raḥmān b. Naṣr al-Shīzarī, *Al-Nahj al-Maslūk fī Siyāsat al-Mulūk*, suntingan Muḥammad Aḥmad Damaj (Beirut: Dār al-Manāl, 1994); tulisan Imām ‘Abd. al-Ḥasan ‘Alī al-Māwardī, *Adab al-Wazīr* (atau *Qawānīm al-Wizārah wa Siyāsat al-Mulk*), disebut oleh Ḥasan al-Hādī Ḥusayn (Kaherah: Maktabat al-Khānjī, 1994 cetakan kedua), dan juga *Kitāb Naṣīhat al-Mulūk*, suntingan Muḥammad Jāsīm al-Ḥadīthī (Baghdād: Dār al-Shu‘ūn al-Thaqāfiyyah al-‘Āmmah, t.t.); “Kitāb al-Lu‘luh fī al-Sulṭān” dalam *Al-‘Iqd al-Farīd* karya Ibn ‘Abd Rabbīh al-Andalūsī, suntingan Muḥammad Qamīlḥāh, 8 jilid (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, cetakan pertama 1983, cetakan ketiga 1987), 1: 9-83; “Kitāb al-Sulṭān” dalam karya Ibn Qutaybah ‘*Uyūn al-Akhbār*, suntingan Yūsuf ‘Alī Ṭawīl, 4 jilid (Beirut: Dār al-Kutub al-‘Ilmiyyah, t.t.), 1: 53-183; Muḥammad Bāqir Najm-i Thānī, *Maw‘izah-i Jahāngīrī*, disunting bersama-sama terjemahan Bahasa Inggerisnya oleh Sajida Sultana Alvi, *Advice on the Art of Governance* (New York: SUNY Press, 1989); dan termasuk tulisan-tulisan tokoh-tokoh agamawan-budayawan Melayu-Islam seperti Raja Ali Haji b. Raja Ahmad Riau dengan karyanya yang bertajuk *Tsamarat Al Muhimmah Dhiyafatan Lil Umra’i wal Kubra’i li Ahlil Mahkamah*, ditransliterasikan daripada tulisan jawi ke tulisan rumi oleh UU. Hamidy dalam *Nashah Melayu Kuno Daerah Riau* (Pekan Baru, 1985 dicetak untuk The Toyota Foundation); dan juga shair-shair beliau yang disusun dan dihimpunkan oleh Abu Hassan Sham dalam *Puisi-puisi Raja Ali Haji* (Kuala Lumpur: DBP, 1993); serta kitab karangan Bukhari al-Jauhari yang diberi nama *Tajus-Salatin*, diselenggarakan oleh Khalid M. Hussain (edisi kedua, Kuala Lumpur: DBP, 1992).

<sup>51</sup> Sebagai contoh, *Letters of Hadrat Abu Bakr Siddiq*, terj. M. Adil (Karachi: International Islamic Publishers, 1984) dan *Letters of Hadrat Umar Farooq*, terj. Hafiz Muhammad Adil (New Delhi: Kitab Bhavan, 1992).

tokoh-tokoh ilmuwan silam kepada pemimpin-pemimpin zaman mereka, seperti yang pernah dicontohkan oleh Imām al-Ghazālī.<sup>52</sup> Laporan-laporan, buram-buram serta rekod-rekod lampau tentang hal-ehwal dan perjalanan pentadbiran pada satu-satu ketika di satu-satu tempat itu yang pernah dikumpul dan dibukukan juga amat penting diselidiki.<sup>53</sup> Termasuk juga dalam hasil-hasil penyelidikan,

<sup>52</sup> Surat-surat al-Ghazālī dalam Bahasa Farsi ini telah dikumpulkan dalam *Ghazālī Nāmeḥ*, suntingan Jalāl al-Dīn Humā'ī (Tehran: Mu'assasat al-Nashr Humā, 1368 A.H.); terjemahan Bahasa Arab oleh Nūr al-Dīn Āl 'Alī, *Faḍā'il al-Anām min Rasā'il Ḥujjat al-Islām al-Ghazālī* (t.t.: al-Dār al-Tūnisīyah li al-Nashr, 1972) dan terjemahan Bahasa Inggeris oleh Abdul Qayyum, *Letters of al-Ghazzali* (Lahore: Islamic Publications Ltd., 1976)

<sup>53</sup> Untuk rekod-rekod serta kaedah-kaedah pentadbiran dahulu, bolehlah dirujuk, misalnya, *Kitāb al-Wuzarā' wa al-Kuttāb*, susunan Abū 'Abdī'llāh Muḥammad al-Jahshayārī, suntingan Muṣṭafā al-Saqā et. al. (Kaherah: Maktabat Muṣṭafā al-Bābī al-Ḥalabī, cetakan kedua 1981); ensiklopedia Aḥmad b. 'Alī al-Qalqashandī, *Ṣubḥ al-A'shā fi Ṣinā'at al-Inshā*, diedit oleh Muḥammad Ḥusayn Shams al-Dīn, 15 jilid (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, 1987); karya 'Abd al-Rahmān b. Naṣr al-Shīzarī, *Kitāb Nihāyat al-Rutbah fi Talab al-Ḥisbah*, suntingan al-Sayyid al-Bāz al-'Arīnī (Beirut: Dār al-Thaqāfah, 1981); Ibn Khaldūn, *Al-Muqaddimah*, terjemahan Bahasa Inggeris oleh Franz Rosenthal, *The Muqaddimah: An Introduction to History*, 3 jilid, Bollingen Series XLIII (New York: Pantheon Books, 1958), khususnya 1: 311-481, dan 2: 3-408; dan tulisan terkenal Imām Abū al-Ḥasan 'Alī al-Māwardī, *Al-Aḥkām al-Sultāniyyah wa al-Wilāyāt al-Diniyyah* (Beirut: Dār al-Kutub al-'Ilmiyyah, t. t.), diterjemahkan dalam Bahasa Inggeris oleh Wafaa H. Wahba, *The Ordinances of Government* (Reading: Center for Muslim Contribution to Civilization dan Garnet Publishing Limited, 1996), dan terjemahan ke Bahasa Melayu oleh 'Uthmān b. Hj. Khālid (Kuala Lumpur: Institut Pengajian Tradisional Islam, 1993). Turut perlu ditelaah adalah fakta-fakta yang bertaburan dan tersebar luas dalam buku-buku sejarah: antaranya, seperti yang terkumpul dalam Siri *Islamic Geography* (kini sudah melebihi 250 jilid) dan Siri *The Islamic World in Foreign Travel Accounts* (sekarang ini sudah menjangkau jilid yang ke-70), kedua-duanya diusahakan oleh Fuat Sezgin bersama-sama Mazen Amawi, C. Ehrig-Eggert dan E. Neubauer dan diterbitkan oleh Institute for the History of Arabic-Islamic Science, Frankfurt am Main; juga karya sejarah Raja Ali Haji bertajuk *Tuhfat al-Nafis*, suntingan V. M. Hooker (Kuala Lumpur: DBP, 1991); kitab *Sulalatus Salatin: Sejarah Melayu*, diselenggarakan oleh A. Samad Ahmad (edisi Pelajar, Kuala Lumpur: DBP, 1996); dan lain-lainnya.

penerokaan dan penemuan ini adalah kajian-kajian ilmiah terhadap bentuk dan tatacara pemerintahan dan pentadbiran silam—khususnya ketika zaman kekhalifahan dan kesultanan Islam—yang dijalankan baik oleh sarjana-sarjana Muslim mutakhir mahupun oleh para orientalis Barat.<sup>54</sup> Selain daripada itu, eksperimen-eksperimen pentadbiran semasa—sama ada yang dicuba di Barat ataupun yang dilakukan di Timur—juga boleh dimanfaatkan selagi mana ia serasi dan sehaluan dengan tuntutan-tuntutan agama.<sup>55</sup>

Semua bentuk pertimbangan akliah yang berasaskan neraca wahyu dan pengalaman-pengalaman insan yang disebutkan di atas tadi tentunya akan meninggalkan kesan yang mendalam kepada tahap pelaksanaan dan penyelenggaraan yang menyusuli renungan akal tersebut. Oleh yang demikian, langkah-langkah pelaksanaan di tahap amali sudah pasti mempunyai satu aturan dan urutan tertentu yang

---

<sup>54</sup> Contoh kajian-kajian ilmiah terhadap falsafah, bentuk serta tatacara pemerintahan dan pentadbiran silam, baik yang bersifat umum ataupun yang khusus, adalah kajian tentang sistem pentadbiran Kesultanan Delhi dan Kerajaan Mughal di benua Indo-Pakistan oleh S. M. Ikram, *Muslim Civilization in India*, disunting oleh Ainslie T. Embree (New York dan London: Columbia University Press, 1964), Bab VII dan XVI. Juga karya H. K. Sherwani, *Studies in Muslim Political Thought and Administration* (Lahore: Sh. Muhammad Ashraf, 1942; semakan semula bagi edisi ke-7, 1970); Ann K. S. Lambton, *State and Government in Medieval Islam* (Oxford: Oxford University Press, 1981; cetakan semula 1985); C. E. Bosworth, "Administrative Literature," bab dalam *Religion, Learning and Science in the Abbasid Period*, diedit oleh M. J. L. Young, J. D. Latham dan R. B. Serjeant (Cambridge: Cambridge University Press, 1990), 155-167; E. I. J. Rosenthal, *Political Thought in Medieval Islam: An Introductory Outline* (Cambridge: Cambridge University Press, 1958), dan *Studia Semitica: Islamic Themes*, jilid kedua (Cambridge: Cambridge University Press, 1971); Roy P. Mottahedeh, *Loyalty and Leadership in an Early Islamic Society* (Princeton: Princeton University Press, 1980); dan lain-lainnya. Malah, terdapat juga sejumlah karya-karya yang mengkaji berbagai aspek pentadbiran dan pemerintahan Khilafah Uthmaniyyah dan Kesultanan Mamluk.

<sup>55</sup> Salah satu daripada usaha-usaha yang sebegini ialah projek yang ditaja oleh The International Centre for Leadership in Finance (ICLIF) yang berakhir dengan penerbitan karya Syed Muhammad Naquib al-Attas dan Wan Mohd Nor Wan Daud, *The ICLIF Leadership Competency Model (LCM): An Islamic Alternative* (Kuala Lumpur: ICLIF, 2007).

didasarkan kepada kedudukan-kedudukan yang telah diputuskan oleh renungan akal tadi. Susunan ini antara lain membabitkan penyemakan rencana keutamaan, skim penilaian, nisbah imbuan dan skala kesegeraan dalam mengendali dan menyelesaikan sesuatu tugas atau urusan.

Telah kita nyatakan di awal **Bahagian Kedua** ini bahawa akibat-akibat itu bermacam-macam jenisnya dan menduduki tingkat-tingkat yang pelbagai dalam satu susunan tertentu yang berpaksi dan berkisar pada satu pusat penyatu. Setiap akibat atau tujuan sebenarnya berkaitan dengan tujuan-tujuan yang lain secara berturutan. Sebagai contoh, seseorang itu bila ditanya untuk apa dia bekerja, mungkin sahaja akan menjawab, untuk mendapat sedikit upah. Jika terus ditanya, untuk apa upah itu diperolehnya, barangkali, jawapannya, untuk membeli sedikit makanan. Jika rangkaian soalan tentang tujuannya ini diteruskan, beliau akhirnya akan mempunyai dua pilihan sahaja; sama ada (1) terperangkap dengan lingkaran shaitan atau (2) mendasarkan semua itu kepada matlamat akhir yang mu'tamad. Yang pertama itu, misalnya, adalah seperti berikut: makanan dicari untuk mendapat tenaga. Tenaga dikehendaki untuk terus bekerja. Beliau bekerja pula untuk kembali mendapatkan upah, dan begitulah perihalnya seterusnya, berputar-putar tanpa menemui sebarang kesudahan. Jika ini jawapannya, apakah bezanya makhluk manusia ini daripada binatang-binatang buas yang melata berkeliaran memburu mangsa bagi meneruskan rutin membesar dan membiak semata-mata?

Justeru kerana itu, semua ulama telah bersepakat bahawa yang dicari-cari oleh manusia sebetulnya adalah kebahagiaan sejati, iaitu kedamaian ruhani yang diperolehi hasil daripada keyakinan berterusan akan Kebenaran Mutlak dan perbuatan-perbuatan yang sentiasa selari dengan keyakinan itu. Ia akhirnya merujuk kepada kejayaan yang bakal dini'mati di *akhirat* nanti, khususnya bila insan beriman dikurniakan anugerah bertemu dan melihat Tuhannya (*ru'yatu'Llāh*). Bukankah antara Nama-Nama Tuhan yang indah-indah belaka itu adalah Yang Terakhir dan Mu'tamad (*al-Ākhir*) dan tidakkah kita sudah diperingatkan berulang-ulang kali bahawa

kita semua adalah milik-Nya jua dan kepada-Nya nanti kita akan dikembalikan (*inna li'llāh wa inna ilayhī rāji'un*)? Pada hakikatnya, inilah sahaja yang memberikan ma'na yang betul kepada kehidupan dunia yang sentiasa dihantui oleh ciri pasang-surut, timbul-tenggelam, dan muncul-lenyap—ringkasnya, sifat berubah-ubah dan tiada kekal menetap.

Sememangnya sering dinyatakan bahawa pentadbiran itu dilakukan untuk mencapai pembangunan dan kemajuan. Namun, sayugia diingatkan bahawa pembangunan atau kemajuan itu sentiasa sahaja bermatlamat dan akan menuju akhirnya kepada akibat tertentu yang telah dijamin berkekalan.<sup>56</sup> Sehubungan dengan itu, jika kita benar-benar mencita-citakan jawapan yang hakiki, kita tidak dapat lari daripada bertanya soalan ini: kalau akibat yang hendak dituju atau diraih itu adalah kebahagiaan hakiki, sistem pentadbiran yang bagaimanakah yang dapat membantu dan menyediakan kita untuk tujuan itu? Tentunya, sistem yang menjadikan adab sebagai landasan dan rangka dasarnya, kerana kebahagiaan sebenar pastinya terkandung dalam keteraturan yang sentiasa sejajar dan mesra dengan Kekemasan Semesta (*cosmos*) yang telah ditetapkan oleh Sang Pencipta. Tidak mungkin kita bahagia, jika apa yang hendak dilakukan itu sentiasa didasarkan atas andaian bahawa segala penghuni alam zahir kurniaan Tuhan ini—termasuklah sungai-sungai, hutan-rimba, bukit-bukau, gunung-ganang, serta lurah dan lembahnya—adalah

---

<sup>56</sup> Al-Attas, *Islām: Faham Agama dan Asas Akhlak*, 39-41, 48-49, dan 74-90; dan *Prolegomena*, 35-39, 75-84, dan 91-110. Khususnya tentang kebahagiaan dan lawannya, kesengsaraan (iaitu, *tragedy*), lihat al-Attas, "The Meaning and Experience of Happiness in Islām," dalam *Prolegomena*, Bab II, 91-110. Berkenaan kebahagiaan dalam hubungannya dengan isu-isu kemajuan, pembangunan dan pembinaan bangsa, rujuk Wan Mohd Nor Wan Daud, "Some Basic Issues of Development in Malaysia," dalam *Malaysian Development Experience: Changes and Challenges* (K.L.: INTAN, 1994). Bandingkan juga dengan kupasan M.J. Adler dalam *Ten Philosophical Mistakesnya* (hal. 132-139) tentang perbezaan antara kebahagiaan dilihat sebagai suatu keadaan jiwa (*psychological state*)—ya'ni, sebagai kepuasan (*contentment*)—dan kebahagiaan dilihat sebagai suatu keadaan akhlakiah (*ethical state*)—iaitu, keseluruhan hidup yang baik (*a whole life well-lived*).



batu halang atau musuh yang harus dicurigai, digadai, diperkosa dan dimusnahkan. Tidak mungkin juga kita beroleh kesentosaan serta ketenangan bila apa yang difahami dan dilakukan dalam kehidupan kita di pelbagai peringkat bersalahan dengan Rencana Ilahi yang ditanzulkan kepada Junjungan Besar, Nabi Muhammad s.a.w.. Oleh itu, usaha menyebarkan dan menghidupkan faham “Pentadbiran Beradab” ini adalah satu keperluan yang mendesak sekali di saat ini, demi kelangsungan dan kebahagiaan insan semua.

3. *Mengenal dan mengakui bahawa, sementara pentadbiran itu beraneka bentuk dan lapangannya serta berbagai tingkat dan lapisannya, perhatian yang khusus perlu diberikan kepada punca semua itu dalam diri perseorangan insan.*

Kebelakangan ini, ada kecenderungan untuk mengehadkan usaha-usaha mentadbir kepada tahap hubungan sesama insan dalam satu-satu kumpulan manusia yang sama-sama membentuk apa yang dinamakan organisasi. Malah, terdapat aliran yang menyempitkan lagi rujukannya kepada lingkungan pejabat sahaja dan, tampaknya di Malaysia, inilah kecenderungan sebahagian ahli perkamusan Melayu moden seperti yang tertera dalam beberapa kamus Bahasa Melayu mutakhir;<sup>57</sup> padahal, penggunaan seharian kita akan perkataan “tadbir” dan “urus” jelas sekali menyangkal kesahihan usaha membataskan ma’na pentadbiran dan pengurusan semata-mata kepada hubungan antara manusia. Tanpa apa-apa kejanggalan, kita sering menggunakan ungkapan-ungkapan seperti “mentadbir dan mengurus diri sendiri” atau “mengurus masa”; semua kenyataan tersebut *tidak sentiasa* dan *tidak semestinya* melibatkan pihak lain selain daripada diri-diri mereka yang terbabit.

Perlu juga ditegaskan bahawa banyak istilah yang digunapakai untuk pentadbiran dalam sesuatu kelompok manusia yang ma’na

---

<sup>57</sup> Lihat, misalnya, *Kamus Besar Bahasa Melayu* susunan Zainal Abidin Safarwan (Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd., 1995) dan *Kamus Dewan*, edisi baru, (Kuala Lumpur: DBP, 1992 cetakan ketiga).

asalnya jelas merujuk kepada model diri insan di tingkat perseorangan; misalnya, “pertubuhan” daripada “tubuh,” “perbadanan” daripada “badan,” “organisasi” daripada “organ,” dan “korporat” daripada “corpus.” Semua itu sentiasa menayangkan maksud hubungan yang serasi dan harmonis yang sentiasa menuju kepada “kesatuan” atau “persatuan,” sesuatu yang secara biologikal akan berada di tahap yang optimum bilamana hubungan tersebut bersifat organik dan bukan agregat.<sup>58</sup> Sebagai satu sanggahan, mungkin ada pihak yang akan berhujah bahawa semua istilah yang disenaraikan di atas tadi hanya melibatkan hal-ehwal diri insan yang bersifat benda dan jasadi semata-mata; namun begitu, bila diamati dengan teliti, akan jelas pada mata hati kita bahawa sesuatu kesatuan organik itu tiada akan dapat terhasil dan berfungsi tanpa adanya satu teras, prinsip

---

<sup>58</sup> Keseluruhan yang bersifat organik berbeza daripada keseluruhan yang bersifat agregat kerana dalam kes yang pertama tadi sesuatu keseluruhan itu tidak sama dengan, malah lebih daripada, gabungan atau jumlah semua bahagiannya; manakala dalam kes yang kedua pula, sesuatu keseluruhan itu adalah sama dengan jumlah semua juzuknya, tidak lebih dan tidak kurang. Dengan kata lain, keseluruhan agregat itu semata-mata merupakan himpunan bahagian-bahagian yang sama-sama membentuknya; contohnya seperti satu kumpulan 10 biji limau yang tidak lain dan tidak bukan adalah himpunan biji-biji limau yang berjumlah sepuluh. Sebiji limau itu jika dipisahkan daripada kumpulan tersebut pun masih tetap bersifat dan berfungsi sebagai sebiji limau tanpa apa-apa kecacatan yang ketara. Sedangkan dalam kes tubuh manusia yang hidup sebagai satu contoh kesatuan organik, ianya bukan hanya kumpulan bahagian-bahagian tubuh yang berbagai kerana jasad yang hidup dapat melakukan sesuatu yang lebih daripada hanya himpunan segala fungsi dan bawaan organ-organ tubuh yang berlainan. Bahkan, sesuatu bahagian tubuh yang hidup itu, seperti tangan misalnya, bila dipisahkan daripada kesatuan tersebut, tidak akan dapat bersifat dan berperanan dengan betul. Malah, dalam tradisi kesjarjanaan Islam, terdapat usaha untuk membezakan *jasad*, sebagai keseluruhan yang organik, daripada *jism*, sebagai keseluruhan yang bukan organik. Lihat al-Attas, *Prolegomena*, 172-173; dan juga huraian M. Abdul Haq Ansari dalam *The Ethical Philosophy of Mishawaih* (Aligargh: Aligargh Muslim University Press, 1964), 107-109, tentang hubungan organik antara keadilan, sebagai kesempurnaan jiwa insan seutuhnya (*the virtue or perfection of the entire soul*), dan kesempurnaan-kesempurnaan ketiga-tiga kuatkuasa (fakulti) utama diri insan.

atau sumber kehidupan, ya'ni ruh. Hanya apabila setiap tubuh itu berhubungan dengan ruh dalam bentuk satu kesatuan sahajalah baru terpancar jelas pada mata kasar kesan-kesan dan tindakan-tindakan lahiriahnya.

Seperkara lagi yang tidak harus dilupakan adalah kenyataan bahawa pentadbiran dalam Islam tidak hanya terhad kepada aspek-aspek luaran dan hubungan antara manusia sahaja, tetapi lebih asasi lagi, ia turut melibatkan diri perseorangan. Pentadbiran di tingkat diri perseorangan bukan merujuk kepada pengurusan perkara-perkara jasmani semata-mata, tetapi yang lebih utama lagi, ia merujuk kepada pentadbiran urusan-urusan ruhaninya sehingga dapat dipastikan bahawa tuntutan-tuntutan jasadnya akan tunduk patuh kepada kehendak-kehendak ruhnya yang sihat. Malah, faham agama (*al-dīn*) pada asasnya merujuk kepada pentadbiran diri peribadi yang betul.<sup>59</sup> Sebarang kelalaian dalam memerhati dan menitikberatkan soal ini hanya akan menjadikan kita laksana seorang pakar kaji bintang yang tersangat ashik dan leka menilik bintang-bintang yang sayup-sayup bertaburan pada hamparan langit kelam, namun lalai lagi jahil tentang kecurangan yang berleluasa dalam rumahtangga sendiri.<sup>60</sup>

Dalam Islam, citra dan cita akhlakiah bagi individu dan masyarakat adalah sama. Oleh itu, tidak timbul soal pertelagahan asasi yang tidak kunjung selesai antara kedua-duanya.<sup>61</sup> Keserasian hubungan antara kehidupan perseorangan dan bermasyarakat ini begitu ketara sekali dalam bentuk pembahagian ilmu fekah kepada berbagai cabangnya. Ilmu fekah yang turut melibatkan pengelolaan berbagai liputan kehidupan masyarakat agar keadilan benar-benar tertegak sebenarnya berteraskan sifat, keadaan dan daya-daya

---

<sup>59</sup> Lihat al-Attas, *Islām and Secularism*, Bab 3.

<sup>60</sup> Lihat Sa'ādī, *Gulistān*, terjemahan Inggeris oleh Edward B. Eastwick, *The Rose-Garden of Sheikh Muslihu'd-Din Sadi of Shiraz* (London: The Octagon Press, 1984 cetakan kedua), 155.

<sup>61</sup> Al-Attas, *Islām and Secularism*, 68-71. Keistimewaan ini turut diakui, misalnya, oleh Ann K. S. Lambton dalam *State and Government in Medieval Islam* (Oxford: Oxford University Press, 1981; cetakan semula 1985), xiv-xvi; dan oleh Metcalf, 3-4 dan 8-10.

jiwa insan. Hal ini telah dijelaskan oleh seorang ulama terkemuka di rantau ini—iaitu, Shaykh Muḥammad Arshad b. ‘Abdu’Llāh al-Banjārī—dalam kitabnya *Sabīl al-Muhtadīn li al-Tafaqqūh fī Amr al-Dīn* seperti berikut;

Ketahui olehmu bahawasanya tatkala adalah segala hukum shara’ itu ta’alluq (ya’ni, berhubung) ia dengan yang empat perkara iaitu ibadat dan mu’amalat dan munakahat dan jinayat. Maka berlakulah adat segala imam kita Shāfi’iyyah pada menjadikan kitab fekah mereka itu atas empat rubu’ (ya’ni, empat bahagian). Maka rubu’ yang pertama *Kitāb al-‘Ibādāt* dan rubu’ yang kedua *Kitāb al-Mu‘āmalāt* dan rubu’ yang ketiga *Kitāb al-Munakahāt* dan rubu’ yang keempat *Kitāb al-Jināyāt*. Bermula hikmat yang demikian itu kerana bahawasanya Allah Ta’ala menjadikan ia pada segala manusia itu empat *quwwah* (ya’ni, daya keupayaan). Pertama, *quwwah nuṭqīyyah* (ya’ni, daya kebolehan berkata-kata) ya’ni *quwwah idrāk* (ya’ni, daya tanggap) dan akal. Kedua, *quwwah shahwiyyah baṭniyyah* ya’ni *quwwah* keinginan perut kepada makan dan minum. Ketiga *quwwah shahwiyyah farjiyyah* ya’ni *quwwah* keinginan faraj kepada waṭī (ya’ni, perisetubuhan) dan barang sebagainya. Keempat *quwwah ghadabiyyah* ya’ni *quwwah* marah yang jadi daripadanya perbantahan dan berbunuh-bunuhan dan barang sebagainya. Dan adalah faedah menyuruhkan segala pesuruh kepada segala manusia itu memperbaiki hal mereka itu pada pekerjaan dunia dan akhirat dan tiadalah diperoleh baik hal mereka itu melainkan dengan menyempurnakan segala *quwwah* mereka itu yang empat perkara. Maka dengan semata-mata kurnia Allah Ta’ala bagi mereka itu dijadikannya yang menyempurnakan *quwwah nuṭqīyyah* itu ibadat dan yang menyempurnakan *quwwah shahwiyyah baṭniyyah* itu mu’amalat dan yang menyempurnakan *quwwah shahwiyyah farjiyyah* itu munakahat dan yang menyempurnakan *quwwah ghadabiyyah* itu jinayat kerana barang yang dibahas daripadanya pada ilmu fekah

jika ta'alluq ia dengan menyempurnakan *quwwah nuṭqiyah* maka iaitu ibadat dan jika ta'alluq dengan menyempurnakan *shahwiyyah baṭniyyah* maka iaitu mu'amalat dan jika ta'alluq ia dengan menyempurnakan *quwwah shahwiyyah farjiyyah* maka iaitu munakahat dan jika ta'alluq ia dengan menyempurnakan *quwwah ghadabiyyah* maka iaitu jinayat.<sup>62</sup>

Justeru, keadilan seseorang dalam mentadbir urusan-urusan peribadinya lambat-laun akan terjelma dan terpancar pada peringkat masyarakat dan negara. Sebagaimana kelainan daya-daya yang ada pada jiwa insan itu, maka di kalangan masyarakat ada golongan yang lebih mendalami soal-soal ilmu dan pendidikan, ada juga yang mengkhusus kepada hal-hal kesihatan, pertahanan dan penguatkuasaan undang-undang, terdapat juga kelompok yang lebih menitikberatkan perkara-perkara yang berkaitan dengan pertanian, penternakan dan pemakanan, selain daripada mereka yang berkecimpung dalam urusan-urusan perniagaan dan perdagangan. Yang penting, setiap kumpulan harus mengenali serta akur akan kedudukan masing-masing berhubung dengan peranan-peranan yang lainnya. Di sinilah gunanya seorang pemerintah yang akan memastikan keadilan dan adab terus membudaya dalam masyarakat manusia dengan segala kerencaman tugas, tanggungjawab dan kecenderungan masing-masing. Berkenaan hal ini, Naṣīr al-Dīn al-Ṭūsī telah merakamkan pengamatan beliau dalam karyanya tentang akhlak yang berjodol *Akhlaq-i Nāṣirī*,

---

<sup>62</sup> Lihat Shaykh Muḥammad Arshad b. 'Abdu'Llāh al-Banjārī, *Sabīl al-Muhtadīn li al-Tafaqquh fi Amr al-Dīn*, bersekali dengan karya Shaykh Nūr al-Dīn al-Rānīrī, *Al-Ṣirāṭ al-Mustaqīm* (Singapura: Pustaka Nasional, t. t.), 5-6; kata-kata dalam kurungan yang dimulakan dengan "ya'ni" adalah tambahan daripada penulis. Untuk rumusan semasa tentang keempat-empat kuatkuasa (fakulti) diri insan ini, lihat al-Attas, "The Nature of Man and the Psychology of the Human Soul," dalam *Prolegomena*, Bab IV, 143-176. Bagi versi Barat yang neo-klasikal, lihat Mortimer J. Adler, *Intellect: Mind Over Matter* (New York: Collier Books, Macmillan, 1990), Bahagian-bahagian III (hal. 143-172) dan IV (hal. 175-188).

The emperor is obliged to consider the state of his subjects, and to devote himself to maintaining the laws of justice, for in justice lies the order of the realm.

The first condition for justice is that he should keep the different classes of mankind correspondent with each other, for just as equable mixtures result from correspondence of the four elements so equable combinations are formed from the correspondence of the four classes. First come the Masters of the Sciences and Knowledge...on whose existence depends the order of this world and the next; among the natural elements, these correspond to Water. Secondly, the Men of the Sword...by whose intermediacy the world's organization is effected; among the natural elements, these correspond to Fire. Thirdly, the Men of Transactions...without whose co-operation the daily life of the species would be impossible; among the natural elements, they are like Air. Fourthly, the Men of Agriculture...who organize the feeding of all communities, and without whose help the survival of individuals would be out of the question; among the natural elements, they have the same rank as Earth.<sup>63</sup>

Kenyataan tersebut jelas menyatakan bahawa seseorang pemerintah itu bertanggungjawab memerhatikan keadaan rakyatnya, dan menekuni usaha memelihara undang-undang yang adil, kerana pada keadilanlah terletaklah ketersusunan empayarnya. Syarat pertama bagi keadilan, menurut beliau, adalah usaha memastikan bahawa berbagai kelas manusia sentiasa serasi dan seiring antara satu sama lain, kerana sebagaimana ramuan yang seimbang terbit dari keselarasan empat unsur asas—ya'ni, air, api, udara dan tanah—maka begitulah juga halnya bagi ramuan masyarakat yang serasi, ia berpunca dari kesesuaian empat kelas manusia yang utama,

---

<sup>63</sup> Naṣīr ad-Dīn Ṭūsī, *The Nasirean Ethics*, terj. daripada Bahasa Farsi oleh G. M. Wickens (London: George Allen & Unwin Ltd., 1964), 230; dengan sedikit perubahan pada kata-katanya, berpandukan terjemahan Marlow, 7.

iaitu: golongan ilmuwan dan pakar-pakar; golongan pahlawan dan hulubalang; golongan peniaga serta usahawan; dan golongan petani. Semangat yang hampir serupa turut dipamerkan di Andalusia (Sepanyol) ketika zaman kegemilangan pemerintahan umat Islam. Seperti yang dipetik oleh seorang sejarawan falsafah Islam semasa, pada pintu gerbang universiti Granada ketika itu terukir kenyataan berikut: “Dunia ini didokong hanya oleh empat perkara: usaha-usaha keilmuan orang-orang bijaksana; keadilan pemerintah; doanya orang-orang beragama; dan kepahlawanan para hulubalang.”<sup>64</sup>

Dari sebab Islam memandang lingkungan perseorangan, kejiwaan, kemasyarakatan, kenegaraan dan keantarabangsaan sebagai satu kesinambungan yang saling berhubung-kait, maka pentadbiran bagi setiap lingkungan tersebut tidak dapat tidak turut berkongsi sifat kelangsungan yang kait-berkait dan bertimbal-balik itu. Malah, apa sahaja yang berlaku dalam masyarakat dan negara akibat daripada pelaksanaan perancangan manusia sebenarnya membayangkan keperibadian, watak, pembawaan, karenah, cita-cita dan hasrat sebahagian besar individu-individu manusia di dalamnya. Oleh itu, tidaklah menghairankan seandainya kita menemui istilah-istilah yang digunapakai untuk merujuk kepada entiti-entiti pentadbiran awam—hatta dalam Bahasa Melayu sendiri—yang asalnya merujuk kepada diri perseorangan dan keadaan keharmonian; misalnya, pertubuhan daripada tubuh, perbadanan daripada badan, organisasi daripada organ, persatuan serta kesatuan daripada satu, dan lain-lain lagi.<sup>65</sup>

---

<sup>64</sup> Dalam bahasa Inggerisnya, kenyataan itu diterjemahkan seperti di bawah:

“The portals of the University of Granada bore this inscription: The world is supported by four things only: the learning of the wise, the justice of the great, the prayers of the religious and the valor of the brave.” M.M. Sharif, *Muslim Thought: Its Origin and Achievement* (Lahore: Institute of Islamic Culture, 1980), 22.

<sup>65</sup> Malah, istilah korporat yang dipinjam daripada Bahasa Inggeris juga berkongsi landasan yang sama. Perkataan ini bersusturgalurkan istilah Latin, *corpus*, yang berma‘na “tubuh badan.” Tidak terkecuali

Oleh yang demikian, pembudayaan adab dalam pentadbiran sebenarnya turut merujuk kepada usaha menempatkan lapisan-lapisan pentadbiran ini pada kedudukannya yang betul. Kecenderungan membataskan pentadbiran semata-mata kepada paras kehidupan awam sebetulnya adalah satu bentuk *kebiadaban*, yang hanya akan menjurus kepada ketidakseimbangan, ketegangan dan kepincangan dalam kehidupan manusia. Justeru, ta'rif pentadbiran—seperti yang terdapat misalnya dalam kamus-kamus Bahasa Melayu—juga perlu diperbetulkan berpandukan sumber-sumber asal Islam dan huraian-huraian para ilmunya yang berwibawa. Antara kekurangan yang paling ketara dalam penjelasan mengenai ma'na “tadbir” yang diberikan dalam kamus-kamus tersebut adalah: (1) kekaburan tentang kedudukan tahap akhlah dan ilmiah dalam proses tersebut, (2) kecuiaan tentang akibat sebagai unsur terpenting, dan (3) kecenderungan membataskan proses ini kepada urusan-urusan awam, atau lebih khusus lagi, kegiatan-kegiatan di pejabat.<sup>66</sup>

Malah, sekiranya kita meneliti kenyataan yang disepakati oleh para ulama bahawa shariat itu diturunkan bertujuan untuk menjauhkan kemudaratan dan menjamin keberlangsungan kemaslahatan masyarakat manusia, maka akan jelas bahawa kelima-lima perkara asas yang dipelihara itu—ya'ni, agama, akal, nyawa, nasab-keturunan dan harta—adalah unsur-unsur dasar yang memastikan kesinambungan hidup insan perseorangan. Mengenal dan mengakui hakikat bahawa kemaslahatan hidup bermasyarakat ini berakarkan kesejahteraan diri insan perseorangan amat penting, memandangkan bahawa “...pada peninjauan akhirnya segala usaha pencarian insan bagi mencapai apa yang dikatakan oleh para failusuf dalam bidang falsafah akhlak sebagai “kesejahteraan” dan “kebahagiaan” sesungguhnya senantiasa mengenai kesejahteraan

---

adalah perkataan “body,” dan “organization.” Lihat semua kata-kata itu dalam *Family Word Finder* (New York: The Reader's Digest Association, Inc., 1977); dan John Ayto, *Dictionary of Word Origins* (New York: Arcade Publishing, 1990).

<sup>66</sup> Lihat, misalnya, *Kamus Besar Bahasa Melayu*, dan *Kamus Dewan*.



dan kebahagiaan diri perseorangan jua.”<sup>67</sup> Malah, “...tiap seseorang diri perseorangan sahajalah yang dikenakan tanggungjawab bagi mencapai keselamatannya kelak, sebab tiada seorangpun diri perseorangan akan dapat diberikan beban memikul tanggungjawab diri yang lain, yang harus dipikul oleh diri yang lain itu sendiri jua.”<sup>68</sup>

Bagaimanapun, seperti yang dijelaskan dengan tepat oleh Wan Mohd Nor Wan Daud, walaupun setiap diri insan itu masing-masing secara akhlaknya bertanggungjawab atas kejayaan atau kegagalannya sendiri, baik yang bersifat ruhani mahupun yang berbentuk jasadi, namun manusia umumnya masih memerlukan persekitaran bermasyarakat yang sesuai, persekitaran yang sering diterjemahkan sebagai kepimpinan politik dan kerajaan yang baik dan adil yang merencana dan membangunkan institusi-institusi yang akan menjamin bukan sahaja pemeliharaan kelima-lima unsur kehidupan peribadi insan itu tadi, tetapi juga pemupukan semua itu dengan cara yang membolehkan diri-diri manusia itu, dengan izin Allah, mencapai kesentosaan duniawi dan kebahagiaan ukhrawi. “Meskipun pada penelitian terakhirnya,” tambah beliau lagi, “kejayaan dan kebahagiaan mu’tamad bagi seseorang itu bersifat peribadi, lapangan di mana ianya dicapai tidak semata-mata terhadap pada segi-segi perseorangan sahaja, tetapi turut melibatkan peranan-peranannya yang berbagai: sebagai anak kepada ibubapanya, sebagai ayah kepada zuriatnya, sebagai suami, sebagai ahli keluarga lelaki kepada adik-beradiknya, sebagai jiran, sebagai petugas di dalam sesebuah pertubuhan, sebagai warganegara, dan sebagai ahli dalam masyarakat antarabangsa.”<sup>69</sup>

Sehubungan dengan ini, boleh dimanfaatkan penjelasan yang pernah diberikan oleh Mortimer Jerome Adler berkenaan “kebaikan umum manusia sebagai ahli kepada sesebuah masyarakat manusia” (*the common good of man as a member of human society*), yang lebih

---

<sup>67</sup> Al-Attas, *Islām: Faham Agama dan Asas Akhlak*, 48.

<sup>68</sup> Ibid.

<sup>69</sup> Wan Mohd Nor, “Some Basic Issues,” 860.

dikenali sebagai “kebajikan umum” (*the general welfare* atau, dalam istilah Latinnya, *bonum commune communitatis*), dan “kebaikan umum manusia sebagai diri insan” (the common good of man as human being), iaitu, “kesejahteraan diri perseorangan” (*the individual happiness* atau, menurut istilah Latinnya, *bonum commune hominis*).<sup>70</sup> Dalam penerangan beliau tentang hubungan antara kedua-dua kebaikan itu tadi bernisbah kepada “kebahagiaan umum bagi manusia sekeliannya” (*man’s general happiness*)—ya’ni, kebahagiaan yang dinyatakan dalam ungkapan terkenal, “kebaikan terbesar bagi jumlah terbanyak” (*the greatest good of the greatest number*)—beliau berkesimpulan bahawa,

Kebaikan umum atau kebajikan umum hanya satu matlamat paling hampir yang ke arahnya sesebuah masyarakat yang baik dan kerajaan yang adil itu sepatutnya menuju. Matlamat ini, pabila dicapai, berperanan sebagai satu wasilah kepada matlamat utama dan mu’tamad bagi masyarakat tersebut—kebahagiaan peribadi bagi setiap diri yang menjadi ahli masyarakat itu atau kebahagiaan umum yang menyeluruh.<sup>71</sup>

## KESIMPULAN

Pada dasarnya, makalah ini bertujuan untuk menjelaskan bahawa keseluruhan amalan pengurusan yang berpandukan ajaran agama Islam dapat dirumuskan sebagai *Pentadbiran Beradab*. Dalam huraian selanjutnya, perbuatan atau kegiatan manusia yang dinamakan *tadbir* dita’rifkan sebagai *renungan akal insan tentang penghujung sesuatu urusan, disusuli pula dengan pelaksanaan urusan tersebut jika akibatnya kelak terbukti baik, atau diikuti dengan penghindaran dan pembatalan urusan tersebut apabila kesudahannya nanti diramalkan buruk*, manakala

---

<sup>70</sup> Adler, *Ten Philosophical Mistakes*, 140-141.

<sup>71</sup> The common good or general welfare is only the proximate goal at which a good society and a just government should aim. The goal achieved serves as a means to society’s ultimate goal—the individual happiness of each of society’s members or the general happiness of all. *Ibid.*, 141

*adab* pula dijelaskan secara ringkasnya sebagai *gabungan ilmu yang benar dan amal yang betul sekali gus*, meliputi usaha sadar insan menghidupi ketatertiban dan ketersusunan yang tepat dan benar. Berdasarkan ma'na dasar *tadbīr* dan *adab* itu, pentadbiran beradab yang merujuk kepada pembudayaan dan kesebatian adab dalam segenap gerak-daya (proses) pentadbiran dita'rifkan sebagai *suatu gerak-daya ilmu dan amal yang menjurus kepada pencapaian sesuatu akibat yang terpuji berneracakan satu tatanan yang benar lagi adil*. Perbincangan kemudiannya dilanjutkan dengan usaha untuk mengenalpasti unsur-unsur utama yang mencirikan kesebatian adab dalam sesuatu pentadbiran. Hasilnya, tiga perkara asas dikenalpasti sebagai syarat-syarat utama yang perlu dipenuhi, iaitu: (1) mengenali dan mengakui bahawa pentadbiran itu memiliki dua dimensi, akli dan amali, yang meskipun berbeza setiap satunya, tetapi tetap bersatu; (2) mengenali dan mengakui bahawa akibat-akibat itu, selain bermacam-macam, juga memiliki kedudukan yang berbeza-beza dalam satu tatanan yang benar; dan (3) mengenali dan mengakui bahawa, sementara pentadbiran itu beraneka bentuk dan lapangannya serta berbagai tingkat dan lapisannya, perhatian yang khusus perlu diberikan kepada punca semua itu dalam diri perseorangan insan.