

KONSEP ‘ADALAH DAN MUSAWAH MENURUT AL-QURAN DAN AL-SUNNAH SEBAGAI ASAS PENGURUSAN ORGANISASI BERKUALITI

Oleh:

Rogayah Chek¹
Khadher Ahmad²
Monika@ Munirah Abd Razzak³

Corresponding Author: email: ustazahrc@yahoo.com.my

Abstrak

Kepentingan amalan konsep keadilan ('adalah) dan kesamarataan (musawah) sering dianggap sepi oleh sebahagian pengurus yang bertanggungjawab khususnya dalam mengurus sesebuah organisasi. Dalam membuat keputusan dan tindakan terdapat ketua yang mengurus sesebuah organisasi tanpa mengambil kira faktor keadilan dan kesamarataan yang boleh memberi kesan terhadap pencapaian dan prestasi organisasi itu. Malah, wujud golongan yang menggesa kesamarataan hak terhadap gender atas dasar mewujudkan keadilan bagi kaum wanita. Artikel ini bertujuan membincangkan

¹ Calon Ijazah Doktor Falsafah Jabatan Al-Quran dan Al-Hadith, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, ustazahrc@yahoo.com.my

² Profesor Madya Jabatan Al-Quran dan Al-Hadith, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, khadher82@um.edu.my

³ Profesor Madya Jabatan Al-Quran dan Al-Hadith, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, munirah@um.edu.my

kepentingan dan kekuatan nilai keadilan dan kesamarataan hak setiap ahli dalam organisasi sebagai dasar pencapaian organisasi yang tidak boleh diketepikan oleh setiap ahlinya. Artikel ini juga membincangkan tentang hubungannya sebagai tuntutan syariat melalui pendekatan al-Quran dan al-Sunnah. Manakala kaedah kajian yang digunakan adalah analisis kandungan teks sebagai sumber pengumpulan data. Hasil kajian mendapati konsep 'adalah dan musawah telah dinyatakan panduannya secara jelas di dalam al-Quran dan al-Sunnah dan perlu diaplikasikan oleh setiap ahli organisasi. Bahkan ia adalah antara konsep utama yang mendorong pencapaian kepada kecemerlangan dalam pengurusan organisasi. Ia juga perlu dilaksanakan secara bersepadu tanpa memisahkan dua konsep ini kerana nilai kesamarataan akan wujud berikutan wujudnya nilai keadilan. Kesimpulannya, kualiti organisasi dan nilai murni lainnya akan lahir melalui kesepaduan dua sistem yang akan memberi kekuatan kepada keseluruhan sistem pengurusan bagi sesebuah organisasi.

Kata Kunci: 'Adalah, Musawah, Al-Quran dan Al-Sunnah, Pengurusan dan Organisasi

1.0 PENDAHULUAN

Al-'adalah dan al-musawah ialah dua konsep yang sering menjadi perbincangan hangat oleh masyarakat pelbagai kaum dan peringkat. Konsep ini sering menjadi topik utama yang membuktikan kepentingan amalan dalam mengurus organisasi tanpa memandang sepi aspek-aspek

yang menjadi ciri keadilan dan kesamarataan hak dalam mencapai objektif organisasi.

Keadilan memiliki makna umum dan mempunyai makna khusus, meliputi keadilan bermuamalah, keadilan dalam hukum, keadilan dalam kewangan dan keadilan dalam hak-hak manusia.⁴ Keadilan berasal dari perkataan bahasa Arab iaitu *'adalah* atau *al-'adl* yang membawa maksud adil atau saksama.⁵ Dalam *Lisan al-'Arab* menyatakan bahawa makna adil merupakan sesuatu yang terbina mantap dalam fikiran. Seperti orang yang berterus terang. Manakala sesuatu yang tidak jujur atau tidak selesai dianggap *jawr* atau ketidak jujuran. Makna *harfiyyah* kedua daripada kata kerja “meluruskan” dan “berangkat” dinyatakan dalam pengertian konsep terus terang dan tegak lurus.⁶ Sayyid Qutb menjelaskan bahawa keadilan berkait rapat dengan tasawwur Islam. Oleh itu, dalam memahami keadilan, hendaklah kita memahami Islam secara lebih menyeluruh.⁷

Dari sudut istilah, Islam memandang keadilan sebagai tindakan yang tidak berat sebelah dengan tidak memihak kepada mana-mana

⁴ Muhammad Dhiaduddin Rais, *“Teori politik Islam,”* Jakarta: Gema Insani Press, 2001, Cet 1, h. 268.

⁵ Afifa Rangkuti, S.H.M.H. Konsep Keadilan dalam Perspektif Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, VI (1) 2017, 1-21.

⁶ Ibnu Manzur (t.th.), *“Lisan al-'Arab,”* Jil.6, Kaherah : Dar al-Maarif, h. 34

⁷ Qutb, Sayyid, *“Al-'Adalah al-Ijtima'iyah fi al-Islam,”* Kaherah: Dar al-Shuruq, 1983: 20.

pihak, memberikan hak sama rata atau kepada mana-mana pihak, yang sememangnya berhak.⁸ Keadilan dalam Islam meliputi pelbagai aspek kehidupan yang merupakan prinsip kedua setelah tauhid. Ia meliputi keadilan antaranya hubungan antara individu dengan dirinya sendiri, hubungan antara individu dengan manusia dan masyarakatnya, hubungan antara individu dengan pemerintah dan lainnya.⁹ Oleh itu, dengan mengamalkan aspek keadilan dalam setiap tindakan bukan sahaja sebagai memenuhi perintah Allah SWT dan mengharapkan ganjaran pahala Allah SWT, malahan ia dapat memberikan kebaikan dalam aspek kehidupan manusia.¹⁰

Kata *musawah* berasal dari bahasa Arab iaitu *يساوى*، *يساوي* مساواة yang membawa maksud yang sama.¹¹ Secara etimologi *al-musawah* adalah sama tidak kurang dan tidak lebih. Secara terminologi *al-musawah* bererti persamaan atau kesetaraan seluruh manusia di dalam hak dan kewajibannya.¹² Ertinya, semua manusia sama kerana semuanya

⁸ Nasruddin (2013), “100 Jejak Peribadi Rasulullah”, Shah Alam Selangor: Sroup Buku Karangraf, h. 23

⁹ Juhaya S.Praja, “*Filsafat Hukum Islam*”, Tasik Malaya : Lathifah Press, 2009, h. 72. 2.

¹⁰ Nor ‘Azzah, K.,, Siti Faruz , R, & Azharsyah, I, “*Qur’anic work ethics*”, Journal of Usuluddin 40, 2014,135-172.

¹¹ H. Mahmud Yunus (2009), *Kamus Arab – Indonesia*, Jakarta: PT. Mahmud Yunus Wa Dzurriyah, h. 186

¹² “Musawah (pengertian musawah, contoh musawah, sejarah dan ibadah yang berperinsip Musawah)”, <https://www.ilmuwiki.com/>, diakses pada 22 Jan. 2020, pukul 20:12.

adalah hamba Allah SWT, tanpa ada pemisahan atau tidak dibezakan berdasarkan warna kulit, pangkat, jabatan, harta, suku bangsa, bahasa atau lainnya.¹³ Adil dan saksama yang terletak dalam kata *kerja* (عدل) و (سوى)¹⁴ bermaksud tidak kurang dan tidak lebih.

Selain itu, ia turut merujuk kepada keseimbangan dalam undang-undang nilai kepada semua individu. Keseimbangan adalah keadilan. Maka *musawah* merupakan sebahagian daripada '*adalah*. Menurut Kamus Dewan Bahasa Pustaka, dalam bahasa Melayu, *musawah* bermaksud kesamarataan iaitu kata sifat yang merujuk kepada keadaan sama rata atau sama sahaja antara satu sama lain atau sama sahaja.¹⁵ Kesamarataan iaitu yang merujuk kepada keadaan sama rata atau sama sahaja antara satu sama lain, dalam mempersoal hak dan tanggungjawab, yang memberi makna keadilan antara lelaki dan perempuan.¹⁶ Pada dasarnya semua manusia sama, kerana semuanya adalah hamba Allah. Tidak dibezakan berdasarkan warna kulit, pangkat, jabatan, harta, atau lainnya. Hanya satu kriteria yang dapat membuat seseorang lebih tinggi darjatnya dari yang lain, seperti yang disebut dalam al-Qur'an dengan istilah takwa. Secara umum, takwa ialah melaksanakan perintah Allah

¹³ Mohammad Daud Ali dan Habibah Daud(1995), *Lembaga-lembaga Islam Di Indonesia*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, h. 307.

¹⁴ Al-Imam al-'Alamah Ibn Manzur, *Dar Ihya_ Thurath 'Arabiyy*, Beirut Lubnan 630 M (711H).

¹⁵ Noresah Baharom (2005), *Kamus Dewan*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h. 45.

¹⁶ Ibid.

SWT dan menjauhi larangannya.¹⁷ Prinsip persamaan atau kesetaraan juga disebut dengan prinsip *al-Musawah*.¹⁸

Merujuk kepada perbincangan isu keadilan organisasi, ahli akademik barat juga telah mengenal pasti empat dimensi utama keadilan yang perlu diberi perhatian oleh pengurus iaitu keadilan pengagihan¹⁹, keadilan prosedur²⁰; Leventhal,²¹ keadilan interaksi²² dan keadilan sistem²³. Walaupun terdapat perbezaan antara keempat-empat dimensi keadilan yang dinyatakan tetapi semua mempunyai hubung kait antara

¹⁷ Mohammad Daud Ali dan Habibah Daud (1995), Lembaga-lembaga Islam Di Indonesia, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, h. 307.

¹⁸ "Penerapan Prinsip Al-Musawah Dalam Kegiatan Produksi Dan Distribusi Yang Berbentuk Kemitraan (*Al-Musarakah*)" <http://sangsiji-ngaji.blogspot.com/2017/08/makalah-penerapan-prinsip-prinsip-al-musawah.html>, diakses pada 18 Des. 2019, pukul 10:06 WIB.

¹⁹ Folger, R. "Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*," 1, 1977.143-159. ; Lihat juga Deutsch, M. "Distributive justice: A social-psychological perspective." New Haven, CT: Yale University Press. 1985.

²⁰ Lind, E., & Lissak, R. (1985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Journal of Experimental Social Psychology*, 21, 19-29. ; Lihat juga Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice. *Academy of Management Review*, 12,9-22.

²¹ Leventhal, G.S. "What should be done with equity theory?" In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory and research* New York: Plenum.1980, pp. 27-55.

²² Bies, R.J., & Shapiro, D.L. "Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts." *Social Justice Research*, 1, 1988, 199-218. ; Lihat juga Bies, R.J., & Moag, J.S. "Interactional justice: Communication criteria of fairness." In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds), *Research on negotiation in organizations* Vol. 1, pp. 1986,43-55. Greenwich, CT: JAI.

²³Beugrem C.D. "Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression." Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, School of Management, Troy, NY.1996.

pengagihan, keadilan prosedur dan keadilan interaksi akan menjurus kepada tanggapan wujud sistem yang adil dalam keseluruhan aktiviti pengurusan organisasi termasuk program pembangunan. Keempat-empat dimensi keadilan merupakan perkara penting kepada pengurus dalam melaksanakan perubahan.

Kesimpulannya, takrif keadilan dari sudut bahasa adalah sekitar “kesamarataan, “ketertiban” dan “keneutralan”. Manakala maksud *musawah* merujuk kepada maksud sebahagian daripada keadilan. Takrif dari sudut bahasa ini masih umum dan sukar untuk difahami secara mutlak dan menyeluruh dan tidak memperlihatkan sudut teknikalnya yang khusus dan jelas. Oleh itu, bahagian ini memberi penjelasan dan perbincangan tentang keadilan daripada aspek etimologi dan terminologi.

2.0 SKOP DAN METODOLOGI

Skop perbincangan kajian ini memfokuskan kepada penjelasan maksud ‘*adalah* dan *musawah* pada awal kajian. Seterusnya dijelaskan kepentingan amalan ‘*adalah* dan *musawah* dalam segala urusan kehidupan khususnya mengurus sesebuah organisasi berkualiti.

Melalui metodologi analisis dokumentasi, aspek pendefinisian bersumber al-Quran dan al-Sunnah, kitab muktabar dan pandangan ilmuan, telah menjadi rujukan utama dalam kajian ini. Manakala fokus utama yang lain dalam kajian ini, contohnya penerapan nilai-nilai ‘*adalah* dan *musawah* dalam organisasi juga bersumberkan al-Quran dan

al-Sunnah sebagai sumber pendalilan primer dan analisis kajian lepas sebagai sumber sekunder. Untuk mencapai objektif dan skop yang telah digariskan, kajian ini juga menggunakan analisis kandungan yang menggunakan kaedah perbandingan deskriptif. Perbandingan ini khususnya dalam pengurusan Rasulullah SAW, nabi terdahulu dan era kini.

Kajian juga turut mengemukakan punca krisis dalam organisasi dan contoh-contoh pengabaian keadilan dan kesamarataan dalam mengurus organisasi sebagai skop utama kajian. Ini penting sebagai usaha mengelak daripada terjadinya pengabaian hak dan tanggungjawab kepada ahli dalam organisasi. Pada akhir penulisan, dikemukakan solusi bagaimana pengaplikasian '*adalah* dan *musawah* menurut al-Quran dan al-Sunnah sebagai panduan asas pengurusan organisasi berkualiti.

3.0 NILAI-NILAI '*ADALAH* DAN *MUSAWAH* BERDASARKAN AL-QURAN DAN AL-SUNNAH

Sesungguhnya antara tujuan utama agama Islam didatangkan ke seluruh alam ini antaranya untuk menyebarkan mesej '*adalah* dan *musawah* dalam setiap kehidupan manusia. Mesej keadilan ini terkandung dalam al-Quran dan al-Hadith yang menjadi tanggungjawab kepada Nabi Muhammad SAW untuk menyampaikan mesej ini sehingga terlaksananya perintah Ilahi di bumi ini. Banyak ayat-ayat al-Quran dan

al-Hadith yang menyebutkan tentang perkara ini. Ia sebagaimana dinyatakan dalam firman Allah SWT tentang elemen dan nilai-nilai 'adalah:

لقد أرسلنا رسلنا بالبينت وأنزلنا معهم الكتب والميزان ليقوم الناس
بالقسط وأنزلنا الحديد فيه بأس شديد ومنفع للناس وليعلم الله من
ينصره ورسوله بالغيب إن الله قوي عزيز ٢٥

Demi sesungguhnya! Kami telah mengutus Rasul-rasul kami dengan membawa bukti-bukti dan mukjizat yang jelas nyata, dan kami telah menurunkan bersama-sama mereka Kitab suci dan keterangan yang menjadi neraca keadilan, supaya manusia dapat menjalankan keadilan dan kami telah menciptakan besi dengan keadaannya mengandung kekuatan yang handal serta berbagai faedah lagi bagi manusia. (dijadikan besi dengan keadaan yang demikian, supaya manusia menggunakan faedah-faedah itu dalam kehidupan mereka sehari-hari) dan supaya ternyata pengetahuan Allah tentang orang yang (menggunakan kekuatan handalnya itu untuk menegak dan mempertahankan agama Allah serta menolong Rasul-rasulNya, padahal balasan baiknya tidak kelihatan (kepadanya); sesungguhnya Allah Maha Kuat, lagi Maha Kuasa.

al-Hadid 57:25

Firman Allah SWT lagi:

﴿إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَايَ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ٩٠﴾

Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku 'adil, dan berbuat kebaikan, serta memberi bantuan kepada kaum kerabat; dan melarang daripada melakukan perbuatan-perbuatan yang keji dan mungkar serta kezaliman. ia mengajar kamu (dengan suruhan dan larangan-Nya), supaya kamu mengambil peringatan mematuhiNya.

Surah al-Nahl 16: 90

Manakala elemen dan nilai-nilai 'adalah yang disebut dalam hadith daripada riwayat Abu Sa'id al-Khudri RA, bahawa Nabi SAW bersabda:²⁴

إنه لا قدست أمة لا يأخذ الضعيف فيها حقه غير متمتع

Bahawa Allah tidak mensucikan umat, di mana orang yang lemah tidak dapat mengambil haknya tanpa teragak-agak' di mana Nabi SAW menafikan kesucian umat yang tidak tersebar di dalamnya keadilan.

Adapun elemen dan nilai-nilai *musawah* yang disebut dalam al-Quran pula adalah sebagaimana firman Allah SWT:

يأيها الناس إنا خلقناكم من ذكر وأنثى وجعلناكم شعوبا وقبائل لتعارفوا إن أكرمكم عند الله أتقاكم إن الله عليم خبير ١٣

²⁴ Sunan Ibn Majah (3/496) (2426), panduan umat haji dan keperluan sunan Ibn Majah dan pepatah yang mencukupi untuk Sunan al-Mustafa (14/157).

Wahai manusia, sesungguhnya kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa-bangsa dan suku-suku supaya kamu saling kenal mengenal. Sesungguhnya, yang paling mulia diantara kamu di sisi Allah ialah orang yang paling bertakwa.

Surah al-Hujurat 49:13

Manakala di dalam hadith lain juga an-Nasai meriwayatkan dengan sanad dari Abu Hurairah r.a menyebutkan bahawa Rasulullah SAW bersabda:²⁵

إِنَّمَا الْإِمَامُ جُنَّةٌ يُقَاتِلُ مِنْ وِرَائِهِ وَيَتَّقِي بِهِ فِإِنْ أَمَرَ بِتَقْوَى اللَّهِ عَزَّ وَجَلَّ وَعَدَلَ كَانَ لَهُ بِذَلِكَ أَجْرٌ ، وَإِنْ أَمَرَ بِغَيْرِهِ كَانَ عَلَيْهِ مِنْهُ

*Sesungguhnya imam/khalifah adalah perisai orang-orang berperang di belakangnya dan menjadikannya pelindung. Jika ia memerintahkan ketakwaan kepada Allah 'Azza wa Jalla dan berlaku adil, baginya terdapat pahala dan jika ia memerintahkan yang selainnya maka ia harus bertanggung jawab atasnya
(HR Bukhari dan Muslim)*

Oleh itu, Rasulullah SAW dalam mengurus organisasi dan masyarakat yang berbilang agama, kaum yang berbeza dan bersilang budaya dan keturunan sangat jelas terlihat setelah baginda berjaya

²⁵ Muslim bin al-Hajjaj Abu Husain al-Qusyairi al-Naisaburi, ed. Ahmad Muhammad Syakir, Hadith riwayat Muslim, Sahih Muslim, Bab Karahah al-Imarah bi ghairi dharurah, No.hadith 1827, Beirut : Dar I'hya al-Turath al-'Arabiy, t.t, h. h. 1296

menyatukan penduduk Madinah pada zamannya.²⁶ Ini dilihat jelas melalui amalan keadilan dan kesamarataan baginda ketika mengurus masyarakat sehingga berjaya menyatukan hubungan persaudaraan antara golongan Muhajirin dan Ansar hingga digeruni musuh bukan Islam.²⁷

Sehubungan itu, nilai-nilai *'adalah* dan *musawah* yang diterapkan oleh al-Quran dan al-Sunnah ini, jelas dan tuntas perkaitannya dalam mengurus kehidupan. Sesungguhnya memahami keadilan dan kesamarataan tanpa mengaitkan dengan al-Quran dan al-Sunnah secara menyeluruh boleh menyebabkan salah tanggapan bahawa hukum-hukum Islam bersifat tidak adil. Kesilapan persepsi ini menyebabkan kecelaruan pemikiran umat Islam serta mencetuskan pertelagahan sesama mereka. Akhirnya kemelut itu membarah dalam kalangan umat Islam hingga menyebabkan keretakan kesatuan ummah.

4.0 PUNCA KRISIS DALAM ORGANISASI AKIBAT PENGABAIAN KEADILAN DAN KESAMARATAAN

Antara faktor yang berpotensi menyumbang kepada pengurusan negatif organisasi adalah ketidakadilan organisasi.²⁸ Manakala keadilan

²⁶ Mustafa Haji Daud (1991), *Tamadun Islam*, Kuala Lumpur: Utusan Publication, h. 407

²⁷ *Ibid.*, 406

²⁸ Kacmar, K.M., Andrews, M.C., Harris, K.J. & Tepper, B.J 2013. Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and

organisasi dilihat sebagai satu persepsi individu yang ingin dilayan secara adil dan menuntut keadilan daripada organisasi mereka bekerja.²⁹ Keadilan organisasi dilihat sebagai keperluan kepada pekerja yang mana digunakan untuk menjaga kebajikan dan hak pekerja.³⁰ Terdapat beberapa organisasi yang tidak mengamalkan konsep kesamarataan antara kakitangan dalam satu organisasi atau insitusi. Kesamarataan gender merujuk kepada sikap golongan feminis Muslim yang berusaha untuk memperjuangkan keinginan dalam menyamakan kedudukan antara lelaki dan wanita dalam aspek hukum syariah. Perjuangan untuk menyamaratakan kedudukan antara lelaki dan wanita berlaku disebabkan oleh diskriminasi yang dilakukan oleh sesetengah negara yang membawa Islam sebagai simbolik negaranya.³¹

Menurut Achmad Muthali'in, mengatakan bahawa amalan negatif sesetengah negara jelas bertentangan dengan agama Islam mahupun bukan Islam dalam proses membangunkan peranan dan

moderating role of political skill. *Journal of Business Ethic* 115: 33-44. Disebut juga oleh Colquitt, J.A Rodell, J.B., Zapata, C.D., Scott. B.A., Long, D.M., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. 2013. Justice at the millennium. A decade later:

²⁹ Mohd Noor, Z., Mohd Amir & Maelah, r.2017. "Hubungan sistem pengukuran prestasi strategik dan prestasi pensyarah di universiti penyelidikan awam Malaysia melalui keadilan organisasi," *Jurnal pengurusan* 51: 235-248.

³⁰ Bakshi, A., Kumar, K. & rani, "Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment," *International Journal of Business and Management* 4(9 E. 2009: 145-154.

³¹ Muammar, K. "Atas nama kebenaran : Tanggapan kritis terhadap wacana Islam liberal." Institut Alam dan Tamadun Melayu, Universiti Kebangsaan Malaysia, 2009.

pelaksanaan organisasi disebabkan beberapa faktor. Antaranya adalah disebabkan salah tafsir agama, sosio-budaya, dan politik. Faktor-faktor ini berperanan besar dalam menghalang kelancaran perjuangan kaum wanita.³² Walau bagaimanapun, menurut perspektif Islam, kesamarataan gender tidak hanya bersandar kepada kedudukan seseorang mengikut jantina atau keturunan bangsa semata-mata. Malahan Islam tidak pernah bias terhadap wanita bahkan mereka dimuliakan dan diberi keadilan sesuai dengan syariat Islam.³³

Merujuk kepada prinsip-prinsip universal Islam, antaranya disuarakan secara jelas nilai-nilai kesamarataan (*musawah*). Dalam konteks kepimpinan, lelaki dan wanita keduanya mempunyai hak yang sama dalam skala mikro mahupun makro berdasarkan kualiti kerja dan kemampuan yang dimiliki setiap individu. Ini jelas diabadikan dalam al-Quran sejarah kepimpinan yang dimiliki oleh seorang perempuan, iaitu ratu Balqis sebagai pemimpin negeri Saba'. Kepimpinan Balqis disetarakan dengan kepimpinan Nabi Sulaiman pada zaman tersebut. Manakala keadilan yang dibuktikan Nabi Sulaiman dalam berhadapan dengan ratu Balqis yang mengutus surat mengajak agar ratu Balqis menuruti agama tauhid terlebih dahulu tanpa memerangi ratu Balqis

³² Achmad Muthali'in (2001), "*Bias Gender Dalam Pendidikan*," Surakarta: Muhammadiyah University Press: h43.

³³ Munhanif, A. "*Mutiara terpendam : Perempuan dalam literatur Islam klasik*," Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.

mahupun menggunakan kekerasan dan kekuasaan baginda menawan negeri Saba'.³⁴ Bukti sejarah melalui al-Quran ini memaparkan kejayaan dan kemampuan kepimpinan dalam pengurusan yang dimiliki seorang wanita dan isyarat besar, perlunya kesamarataan (*musawah*) dalam Islam dan keperluan keadilan (*'adalah*) dalam menyelesaikan segala persoalan dalam berurusan. Keberhasilan kualiti kepimpinan dan kecemerlangan dalam mengurus organisasi melalui *'adalah* dan *musawamah* terpahat dalam sejarah yang perlu dibangunkan pada zaman moden ini menurut acuan al-Sunnah dan zaman *Khulafa' al-Rashidin*. Konsep keadilan dan kesamarataan juga dibuktikan saling berkaitan dan perlu berjalan seiring dalam mencapai keberhasilan kualiti pengurusan organisasi. Pembuktian jelas juga bahawa keduanya memiliki landasan teologi dalam al-Quran dan al-Sunnah yang wajib diimani dalam kehidupan bermasyarakat.

Selain itu, penilaian yang berat sebelah terhadap perempuan pada dasarnya juga terbit dari tiga tanggapan dasar tentang keyakinan beragama. Pertama, andaian fahaman agama secara jelas menempatkan perempuan hanya sebagai pelengkap kepada lelaki. Kedua, fahaman bahawa moral etika perempuan lebih rendah. Ketiga, pandangan materialistik membawa kepada ideologi masyarakat Mekah sebelum Islam yang memandang rendah terhadap peranan wanita dalam proses

³⁴ Sheikh Abdullah Basmieh, (2013) "*Tafsir Pimpinan Al-Rahman*", Kuala Lumpur: Dar al-Fikr, 22-37 dan 808-809.

pembangunan negara. Namun, Islam jelas mengangkat martabat wanita dan tidak membezakan antara lelaki dan wanita, apatah lagi mendiskriminasikan wanita.³⁵ Islam juga mengangkat peranan dan kepentingan wanita dalam pelbagai bidang yang mencerminkan kepentingan wanita. Ini memberi gambaran jelas implikasi kepada organisasi akibat ketidakadilan dan kesamarataan gender dalam mengurus dan memimpin organisasi. Pengabaian, pembahagian hak dan tanggungjawab akan memberikan kesan negatif dan merugikan pembangunan, kemajuan sistem dan keberhasilan organisasi.

5.0 APLIKASI ‘ADALAH DAN MUSAWAH MENURUT AL-QURAN DAN AL-SUNNAH SEBAGAI ASAS PENGURUSAN ORGANISASI BERKUALITI

Amalan kepimpinan cekap dan berkesan berperanan utama dalam proses urus tadbir organisasi terutama apabila berlakunya sesuatu krisis ataupun konflik. Namun sebahagian cabaran utama dalam amalan mengurus organisasi adalah bagaimana mengendalikan krisis dan menangani konflik tersebut.³⁶

³⁵Norsaleha Mohd Salleh, Abdul Halim Tamuri dan Salleh Amad (2011), Hak-hak Wanita Pada Zaman Rasulullah SAW: Menangkap Sejarah Srikandi Islam, dalam Mohd Roslan Mohd Nor dan Nor Azzah Kamri, *Wanita Islam: Isu-isu Dan Pemerkasaan Hak*, Shah Alam: Persatuan Ulama Malaysia, h. 18-19

³⁶ Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. “*Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development.*” *Journal of Management*, 43(6) 2017, h 1661-1692.

Mengurus krisis merujuk kepada proses organisasi menangani sesuatu situasi yang boleh mengganggu gugat atau kejadian yang tidak dijangka yang boleh menjejaskan kredibiliti dan pengoperasian organisasi.³⁷ Secara khususnya, pengurusan krisis ini melibatkan proses penilaian terhadap ancaman dan pencarian solusi untuk menangani krisis pada masa kini dan mencegahnya di masa hadapan. Proses penilaian ini meliputi tiga tahap iaitu penilaian di peringkat pra-krisis, semasa krisis dan pasca-krisis.³⁸

Tanpa pengurusan bersepadu dan sistematik, krisis yang efektif akan mewujudkan kesan negatif pada organisasi, pemegang taruh dan khalayak umum. Oleh itu, krisis yang berlaku melalui isu-isu berbangkit dalam organisasi adalah antara solusi utama yang perlu ditangani dalam mengurus organisasi. Sebagai contoh, kaedah peralihan pegawai mengurus dan item yang diurus, penambahbaikan prosedur mengurus termasuk sistem sokongan kualiti organisasi secara holistik dan sistematik. Sehubungan itu, prinsip-prinsip universal Islam menyuarakan nilai-nilai utama dalam mengurus organisasi sebagai solusi menangani krisis ini, antaranya keadilan dan kesetaraan tanpa mengenyepikan prinsip-prinsip pengurusan Islam yang lain.

³⁷ Ibid.

³⁸ Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. "Communication, organization, and crisis. *Annals of the International Communication Association*," 21(1) 1998, 231-276.

Sayyid Qutb menjelaskan bahawa keadilan sangat berkait rapat dengan tasawwur Islam.³⁹ Keadilan juga mesti diikat dan dikaitkan dengan konsep akidah dan keimanan yang mendalam dengan konsep ketauhidan Allah SWT. Ia merangkumi tanggungjawab manusia sebagai khalifah Allah di muka bumi dan agen pembangunan jasmani dan rohani.⁴⁰

Menurut Islam, keadilan merupakan antara dasar pengurusan yang harus dijunjung. Allah SWT mempunyai sifat Maha Adil (*al-'Adlu*) yang harus dicontohi oleh hambaNya. Bagi sebahagian masyarakat, keadilan sosial adalah sebuah cita-cita dan keinginan. Bahkan setiap negara sering menegaskan asas berdirinya negara tersebut di antaranya untuk menegakkan keadilan. Rentetan itu, ramai antara pemerintah yang memerintah bertujuan menegakkan keadilan.⁴¹ Manakala Islam, menghendaki agar setiap orang menikmati hak-haknya sebagai manusia dengan memenuhi keperluan dasarnya melalui jaminan keselamatan agama, keselamatan diri dari sudut jiwa, raga, dan kehormatannya, keselamatan akal, keselamatan harta benda, dan keselamatan nasab

³⁹Qutb, Sayyid, "*Al-'Adalah al-Ijtima'iyah fi al-Islam*," Kaherah: *Dar al-Shuruq*, 1983: 20.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Lihat dalam al-Qur'an surat Al-Hadid ayat 25, surat al-Nahl ayat 90, surat Yunus ayat 13, surat al-Naml ayat 52, surat al-Israa ayat 16, surat al-Nisaa ayat 58, surat al-Maidah ayat 8, surat al-A'raf ayat 96.

keturunan. Inilah dasar yang menjamin tertegaknya keadilan (*al-'adl*) dalam menguruskan kehidupan masyarakat.⁴²

Keadilan sebagaimana yang didefinisikan oleh para ulama fiqh dan para mufassir adalah melaksanakan hukum Tuhan, iaitu manusia menghukum sesuai dengan syariat agama sebagaimana diwahyukan Allah SWT kepada para nabi dan rasulNya. Oleh itu, melaksanakan keadilan memberi makna melaksanakan sesuatu yang diperintahkan oleh Allah SWT.⁴³ Mudah difahami dalam pengaplikasian *'adalah* dan *musawah* adalah ibarat memperlakukan orang dengan cara seandainya engkau adalah rakyat dan orang lain adalah sultan, maka engkau sebagai rakyat akan berfikir bagaimanakah seharusnya sultan mengaplikasikan keadilan dan kesamarataan dalam melaksanakan tanggungjawabnya kepada rakyat.⁴⁴

Oleh itu, perintah berlaku adil ditujukan kepada setiap orang, tanpa terkecuali. Kemestian berlaku adil perlu ditegakkan di dalam keluarga dan masyarakat Muslim, organisasi bahkan kepada orang kafir pun umat Islam diperintahkan berlaku adil.

⁴² Didin Hafidhuddin, *“Agar Layar Tetap Berkembang: Upaya Menyelamatkan Umat,”* (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), h. 249

⁴³ Muhammad Dhiaduddin Rais, *“Teori Politik Islam,”* (Jakarta: Gema Insani Press, 2001), Cet. I, h. 268

⁴⁴ Antony Black, *“Pemikiran Politik Islam: Dari Masa Nabi Hingga Masa Kini,”* diterjemahkan dari *“The History of Islamic Political Thought: From The Prophet to the Present,”* (Jakarta: Serambi Ilmu Semesta, 2006), Cet. I, h. 208

Islam membuktikan keadilan Islam bukannya satu teori mitos semata, tetapi *al-'adalah* dalam mengurus organisasi dan kepimpinan merupakan perintah Allah SWT sebagaimana Firman Allah SWT:

يأيتها الذين ءامنوا كونوا قومين لله شهداء بالقسط ولا يجرمنكم
شان قوم على ألا تعدلوا اعدلوا هو اقرب للتقوى واتقوا الله إن
الله خبير بما تعملون

Wahai orang yang beriman hendaklah kamu semua sentiasa menjadi orang yang menegakkan keadilan kerana Allah menerangkan kebenaran, dan jangan sesekali kebencian kamu terhadap sesuatu kaum itu mendorong kamu kepada tidak melakukan keadilan. Hendaklah kamu berlaku adil kepada sesiapa jua kerana sikap adil itu lebih hampir kepada taqwa dan bertaqwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah mengetahui dengan mendalam apa yang kamu lakukan.

Surah al-Maidah 5: 8

Malahan tuntutan untuk berlaku adil ini adalah dalam apa jua keadaan selaras Firman Allah SWT :

إن الله يأمر بالعدل والإحسن وإيتاي ذي القربى وينهى عن
الفحشاء والمنكر والبغى يعظكم لعلكم تذكرون

Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil dan berbuat kebaikan, serta memberibantuan kepada

kaum kerabat dan melarang daripada melakukan perbuatan-perbuatan yang keji dan mungkar serta kezaliman. Dia mengajar kamu (dengan suruhan dan laranganNya) supaya kamu mengambil peringatan mematuhiNya.

Surah al-Nahl 16: 90

Di samping itu, Rasulullah SAW menjanjikan ganjaran besar Allah SWT bagi golongan yang sentiasa berlaku adil sesuai dengan hadith daripada riwayat ‘Abd Allah bin ‘Amru bin al-‘As RA bahawa Rasulullah SAW bersabda: ⁴⁵

إن المقسطين عند الله على منابر من نور، عن يمين الرحمن عز وجل -وكلتا يديه يمين- الذين يعدلون في حكمهم وأهليهم وما ولوا.

Orang-orang yang berbuat adil pada hari kiamat akan berdiri di mimbar daripada mimbar daripada cahaya di sisi al-Rahman, dan kedua tangan-Nya adalah kanan, iaitu mereka berlaku adil dalam memberi keputusan hukum, dalam keluarga dan atas orang yang dipimpinin.

Oleh itu, dengan mengamalkan aspek keadilan dalam setiap tindakan bukan sahaja sebagai memenuhi perintah Allah SWT dan

⁴⁵ Muslim bin al-Hajjaj Abu Husain al-Qusyairi al-Naisaburi, ed. Ahmad Muhammad Syakir, Hadith riwayat Muslim, Sahih Muslim, Bab “Karahah al-Imarah bi ghairi dharurah, No.hadith 1827, Beirut : Dar I’hya al-Turath al-‘Arabiy, t.t, h.1283

mengharapkan ganjaran pahala, malahan ia dapat memberikan kebaikan dalam aspek kehidupan manusia.

Menurut Nor ‘Azzah,⁴⁶ keharmonian dalam sesebuah organisasi akan dapat dipupuk apabila semangat ukhuwah serta persaudaraan yang kuat timbul dari persepsi pekerja, yang merasakan bahawa mereka telah di layan secara adil oleh pihak majikan. Selain itu juga, dengan menjadikan elemen keadilan sebagai tunggak utama dalam setiap tindakan atau keputusan yang diambil, ia mampu mengelakkan dari berlakunya unsur-unsur penindasan atau kezaliman kepada mana-mana pihak.

Kajian berkaitan keupayaan keadilan prosedur sebagai penentu kepada konstruk kepuasan kerja telah mendapat perhatian daripada ramai pengkaji. Sebagai contoh, terdapat kajian yang telah dijalankan oleh beberapa orang pengkaji yang melibatkan sampel kajian seramai 450 orang pekerja di salah sebuah syarikat kurier dan pengeposan di Malaysia, ada juga yang menggunakan 66 orang pekerja di Bali, Indonesia, serta menggunakan sampel 550 orang responden yang terdiri daripada kakitangan akademik dan bukan akademik di universiti kerajaan dan swasta di Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan dan yang menguji

⁴⁶ Nor‘Azzah, K., Siti Faruz, R., & Azharsyah, I. (2014). “*Qur’anic work ethics.*” *Journal of Usuluddin*, 40, 135-172.

persepsi 200 orang kakitangan universiti di Kalimantan dan Wilayah Barat Jawa Indonesia.

Dapatan kajian yang telah dijalankan oleh para pengkaji ini menunjukkan kebolehan pihak pengurusan dalam melaksanakan sesuatu polisi atau membuat keputusan yang berkaitan dengan pekerja secara adil akan mendorong pekerja untuk merasa puas dalam pekerjaan mereka.⁴⁷ Hasil analisis kajian ini juga menunjukkan bahawa keadilan prosedur mempunyai kesan yang positif dan signifikan dengan kepuasan kerja dan komitmen organisasi.⁴⁸

Pada dasarnya, Islam tidak membezakan antara lelaki dan perempuan, apatah lagi mendiskriminasikan perempuan. Islam malah menjadi pembawa keselamatan dan kerahmatan bagi seluruh alam, dengan meningkatkan darjat dan kedudukan perempuan sebagai bukti keutamaannya. Konsep persamaan ialah tema yang sukar didefinisikan. Asasnya manusia ialah semua sama tapi dalam kehidupan sebenar, tiada seorang manusia pun yang sama dalam semua keadaan. Jelas bahawa,

⁴⁷ Siti Salwa Salim, et al. "Peranan Keadilan Organisasi Dalam Membangunkan Perilaku Positif Pekerja: Perspektif Pengurusan Islam ", Gading (Online Jurnal) Jurnal For Social Sciences, Special Issue ADAB (Bahasa Melayu) - Universiti Teknologi Mara Cawangan Pahang Vol 25 (02), Ogos 2022 <https://gadingss.Learningdistance.org.eISSN:2600-7568136>. h. 38

⁴⁸ Ibid.

hak dan kewajiban seseorang wanita dan peranan sosial mereka dalam masyarakat adalah berlainan memandangkan faktor semula jadi ini.⁴⁹

Islam adalah agama yang pertama mengiktiraf hak asasi manusia sejagat dan hampir 14 abad yang lalu telah membawakan jaminan serta garis panduan mengenainya. Hanya pada tahun 1948 sahaja, hak-hak tersebut dimaktubkan dalam Perisytiharan Hak Asasi Manusia Sejagat.⁵⁰

Malahan, perbuatan diskriminasi ini bertentangan dengan prinsip yang terkandung dalam Islam iaitu kebebasan (*al-Hurriyah*). Hal ini dijelaskan di dalam hadith daripada Ma`qil bin Yasir RA berkata: ‘Aku mendengar Rasulullah SAW bersabda:

ما من عبد يسترعيه الله رعية, يموت يوم يموت, وهو غاش لرعيته,
إلا حرم الله عليه الجنة

*Tidaklah seorang hamba pun yang diberi amanah oleh Allah untuk memimpin bawahannya yang pada hari kematiannya ia masih berbuat curang atau menipu rakyatnya, melainkan Allah mengharamkan surga atasnya.*⁵¹

⁴⁹ Rozi Bainon (1999) “Wanita: Penghapusan Diskriminasi dari perspektif Islam dan UndangUndang Malaysia,” Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, h 33.

⁵⁰Ibid, h.38

⁵¹ Hadith riwayat al-Bukhari, Kitab al-A`hkam, Bab “Man istur’i ra’iyatan falam yan sa’hu,” no.hadith 7150. Al-Bukhari, Sahih al-Bukhari, t.t.

Hadith ini memberi gambaran bahawa khianat merupakan perbuatan yang membawa seseorang ke dalam neraka. Kenyataan sebarang ancaman dan tegahan yang jelas membawa hukum haram untuk pemerintah melakukan perbuatan yang mendiskriminasi dalam organisasi. Layanan yang sama rata tanpa mengambil kira kelebihan dan kekurangan pekerja tersebut perlu dijadikan sebagai tunjang utama majikan dalam organisasi. Selain itu, Islam menerapkan prinsip *musawah* iaitu persamaan dalam semua aspek kehidupan seharian manusia yang menyatakan semua golongan individu mempunyai taraf yang sama walaupun terdapat perbezaan antara satu sama lain.

Hal ini dapat dirujuk daripada al-Quran surah al-Hujurat iaitu:

إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخْوِيكُمْ وَأَتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ

ترحمون ١٠

Sesungguhnya orang-orang mukmin itu bersaudara, kerana itu damaikanlah antara kedua saudaramu (yang berselisih) dan bertakwalah kepada Allah agar kamu mendapat rahmat.

Surah al-Hujurat, 49: 10

Malah, Islam juga mengambil kira terhadap layanan kepada orang yang bukan beragama Islam seperti penjelasan Nabi SAW tentang keselamatan dan layanan terhadap orang kafir yang berada di bawah

perjanjian dengan Nabi SAW di mana mereka terus dibela dengan sewajarnya.

Dalam satu hadith, riwayat daripada Abdullah bin Amru, daripada beberapa orang sahabat Nabi SAW, baginda SAW bersabda:

من قتل معاهدا لم يرح رائحة الجنة، وإن ريحها توجد من مسيرة
أربعين عاما

*Sesiapa yang membunuh kafir mu'ahad, dia tidak akan mencium bau syurga, sedangkan bau syurga itu dapat dikesan baunya dari sejauh perjalanan empat puluh tahun.*⁵²

Peringatan dari kedua-dua dalil menunjukkan layanan yang sama rata tanpa mengira agama warna kulit dan lainnya perlu kepada pekerja tanpa mengira apa jua aspek seseorang. Itu merupakan amalan yang wajar dan mesti ditunaikan oleh majikan dalam organisasi mereka. Layanan ini dijadikan sebagai polisi utama dalam organisasi di Malaysia yang bakal memberikan peluang cerah kepada semua individu untuk pekerjaan. Justeru kadar masalah pengangguran dan jenayah akan berkurang pada masa akan datang.

⁵² Hadith riwayat al-Bukhari, Kitab al-A'ham, Bab "Tahzir min khianati al-'uhwadi ma'a ghairi al-muslim", " no.hadith 3166. Al-Bukhari, "sahih Bukhari", t. t.

Jelas bahawa beberapa hasil kajian di atas mengesahkan keadilan prosedur dan keadilan agihan bertindak sebagai amalan yang penting dalam meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Selain itu, dapatan kajian ini menunjukkan bahawa kebolehan pihak pengurusan organisasi dalam mengamalkan aspek keadilan (*al-‘Adalah*) dan kesamarataan (*al-Musawah*) dalam pengurusan dan pelaksanaan fungsi organisasi mampu membangunkan perilaku positif pekerja. Pekerja yang memiliki sikap dan perilaku yang positif merupakan antara aset paling berharga bagi sesebuah organisasi dan ianya harus dikekalkan agar dapat terus menyumbang kepada kemajuan serta produktiviti organisasi.

6.0 RUMUSAN

Hasil kajian ini mendapati, bagi mencapai matlamat pengurusan organisasi berkualiti adalah penting bagi setiap ahli mengamalkan konsep keadilan dan kesamarataan secara menyeluruh, bersepadu dan bersistem. *‘Adalah* memiliki hubungan yang sangat signifikan dengan *musawah*. Tanpa *musawah* pincanglah *‘adalah*. Keduanya perlu berjalan selari dalam pengurusan organisasi. Merujuk kepada definisi, konsep dan pendalilan *‘adalah* dan *musawah* dalam perspektif al-Quran dan al-Sunnah, jelas membuktikan dalam pengurusan organisasi amalan *‘adalah* dan *musawah* didasari oleh ajaran Islam yang berteraskan

hubungan antara pencipta dan makhlukNya serta hubungan sesama manusia dengan makhluk yang lain.

Hasil kajian ini membuktikan wujud nilai-nilai kesamarataan berikutan wujudnya nilai-nilai keadilan. Nilai keadilan mempunyai hikmah yang luas sebagaimana yang telah ditentukan oleh Allah SWT. Syariat Islam telah menyusun atur masyarakat secara seimbang. Hak yang dinikmati oleh seseorang adalah imbalan kepada pelaksanaan tanggungjawab yang disempurnakan secara adil dan saksama. Seandainya ada anggota masyarakat Islam yang mengadu kerana kezaliman dan telah menghakis hak mereka, maka itu adalah kesan daripada pengabaian pihak berkuasa akibat penyisihan '*adalah* dan *musawah* dalam mengurus dan melaksanakan tanggungjawab kepada masyarakat.

Hasil kajian ini juga mengesahkan bahawa keadilan dan kesamarataan, bertindak sebagai fungsi penting dalam meningkatkan komitmen pekerja dan kualiti organisasi. Keputusan ini adalah disokong kajian-kajian terdahulu berkaitan keadilan organisasi yang mana kebanyakannya telah diuji dan terbitkan di negara-negara barat dan timur. Selain itu, analisis kajian lepas juga menunjukkan bahawa kebolehan pihak pengurusan organisasi dalam mengamalkan aspek keadilan dan kesamarataan dalam pengurusan dan pelaksanaan fungsi

organisasi mampu membangunkan perilaku positif pekerja. Pekerja yang memiliki sikap dan perilaku yang positif merupakan antara aset paling berharga bagi sesebuah organisasi dan ia harus dikekalkan agar dapat terus menyumbang kepada kemajuan serta produktiviti organisasi.

Pengajaran dan panduan konsep *'adalah* dan *musawah* ini juga membuktikan kebenaran sumber utama dari al-Quran dan al-Sunnah sebagai asas pengurusan organisasi berkualiti, bukan hanya menjurus kepada matlamat di dunia dalam mendidik melaksana, mengurus dan menilai perubahan semata. Bahkan hakikat tujuannya adalah mencapai keredhaan (*mardatillah*) Allah SWT. Sewajarnya dijadikan panduan utama dalam mengurus organisasi berkualiti oleh segenap lapisan masyarakat, bangsa dan lainnya.

BIBLIOGRAFI

- Abu Zayud, Nasr Hamid dan Esther R. Nelson 2004. *“Voice of an Exile: Reflections on Islam,”* New York: Praeger Publisher
- Achmad Muthali’in (2001), *Bias Gender Dalam Pendidikan*, Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Afifa Rangkuti, S.H.M.H. (2017). Konsep keadilan dalam perspektif Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, VI (1), 1-21.
- Afifa Rangkuti, S.H.M.H. Konsep keadilan dalam Perspektif Islam. *Jurnal Pendidikan Islam*, VI (1) 2017, 1-21.
- Al-Imam al-‘Alamah Ibn Manzur, *Dar Ihya_ Thurath ‘Arabiy*, Beirut Lubnan 630 M (711H).
- Al-Bukhari, Abu ‘Abd Allah Muhammad bin Isma‘il al-Bukhari al-Ja‘fi (1422H), *al-Jami‘ al-Sahih al-Musnad min Hadith Rasul Allah SAW wa Sunanah wa Ayyamih*, Mansurah: Dar al-Tuq al-Najah.
- Antony Black, *Pemikiran Politik Islam: Dari Masa Nabi Hingga Masa Kini*, diterjemahkan dari *The History of Islamic Political Thought: From The Prophet to the Present*, (Jakarta: Serambi Ilmu Semesta, 2006), Cet. I, h. 208
- Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E., & Coombs, W. T. *“Crises and crisis management: Integration, interpretation, and research development.”* *Journal of Management*, 43(6) 2017, h 1661-1692.
- Bakshi, A., Kumar, K. & rani, *“Organizational justice perceptions as predictor of job satisfaction and organizational commitment”*, *International Journal of Business and Management* 4(9 E. 2009: 145-154.

- Beugrem C.D. *“Analyzing the effect of perceived fairness on organizational commitment and workplace aggression.”* Unpublished doctoral dissertation, Rensselaer Polytechnic Institute, School of Management, Troy, NY.1996.
- Bies, R.J., & Shapiro, D.L. *“Interactional fairness judgments: The influence of causal accounts.”* Social Justice Research, I, 1988, 199-218.
- Bies, R.J., & Moag, J.S. *“Interactional justice: Communication criteria of fairness.”* In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds), Research on negotiation in organizations Vol. 1, pp. 1986,43-55. Greenwich, CT: JAI.
- Colquitt, J.A. Rodell, J.B., Zapata, C.D., Scott, B.A., Long, D.M., Conlon, D.E. & Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium. A decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology* 98(2): 199-236.
- Deutsch, M. *“Distributive justice: A social-psychological perspective.”* New Haven, CT: Yale University Press. 1985.
- Didin Hafidhuddin, Agar Layar Tetap Berkembang: Upaya Menyelamatkan Umat, (Jakarta: Gema Insani Press, 2006), h. 249
- Folger, R. *“Distributive and procedural justice in the workplace. Social Justice Research,”* 1, 1977.143-159.
- Greenberg, J. (1987). A taxonomy of organizational justice. *Academy of Management Review*, 12,9-22.

- Halimatus Saadiah Mat Saad. (2008). Kepuasan kerja menurut perspektif Islam: Kajian di Pejabat Daerah Ranau Sabah. Tesis Sarjana, Universiti Malaya, Kuala Lumpur.
- Hassan, A., A. (2010). A study of relationship between organizational justice and job satisfaction. *International Journal of Business and Management*, 5(12), 102-109.
- H. Mahmud Yunus (2009), *Kamus Arab – Indonesia*, Jakarta: PT. Mahmud Yunus Wa Dzurriyah.
- Ibnu Manzur (t.th.), *Lisan al-'Arab*, Jil.6, Kaherah: Dar al-Maarif.
- Kacmar. K.M., Andrews, M.C., Harris, K.J.& Tepper, B.J (2013). Ethical leadership and subordinate outcomes: The mediating role of organizational politics and moderating role of political skill. *Journal of Business Ethic* 115: 33-44.
- Kimura, T. 2013. The moderating effect of political skill and leader-member exchange on the relationship between organizational politics an affective commitment, *Journal of Biusness Ethics* 116(3): 587-599.
- Leventhal , G.S, “*What should be done with equity theory?*” In K.J. Gergen, M.S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.). *Social exchange: Advances in theory rind research* New York: Plenum.1980, pp. 27-55.
- Lind, E., & Lissak, R. (1 985). Apparent impropriety and procedural fairness judgments. *Jotri-nd of Expwilnental Socid psycho log^^*, 2 1, 19-29.
- Mahmud Yunus (2009), *Kamus Arab – Indonesia*, Jakarta: PT. Mahmud Yunus Wa Dzurriyah, h. 186

- Mohammad Daud Ali dan Habibah Daud (1995), Lembaga-lembaga Islam Di Indonesia, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, h. 307.
- Muhammad Dhiaduddin Rais, *“Teori politik Islam,”* Jakarta: Gema Insani Press, 2001, Cet 1, h. 268.
- Mohd Noor, Z., Mohd Amir & Maelah, r.2017. “Hubungan sistem pengukuran prestasi strategik dan prestasi pensyarah di universiti penyelidikan awam Malaysia melalui keadilan organisasi, *Jurnal Pengurusan* 51: 235-248.
- Muammar, K. *“Atas nama kebenaran : Tanggapan kritis terhadap wacana Islam liberal.”* Institut Alam dan Tamadun Melayu, Universiti Kebangsaan Malaysia, 2009.
- Muhd Nasruddin (2013), *100 Jejak Peribadi Rasulullah.* Shah Alam Selangor: Group Buku Karang kraf
- Munhanif, A. *“Mutiara terpendam : Perempuan dalam literatur Islam klasik,”* Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002.
- Muslim bin al-Hajjaj Abu Husain al-Qusyairi al-Naisaburi (t.t), *Sahih Muslim*, ed. Ahmad Muhammad Syakir, Beirut: Dar Ihya’ al-Turath al-‘Arabi.
- Mustafa Haji Daud (1991), *Tamadun Islam*, Kuala Lumpur: Utusan Publication.
- Nasruddin (2013), *100 Jejak Peribadi Rasulullah.* Shah Alam Selangor: Sroup Buku Karang kraf, h. 23
- Nor’Azzah, K., Siti Faruz, R., & Azharsyah, I. (2014). Qur’anic work ethics. *Journal of Usuluddin*, 40, 135-172.

- Norsaleha Mohd Salleh, Abdul Halim Tamuri dan Salleh Amad (2011), *Hak-hak Wanita Pada Zaman Rasulullah SAW: Meningkatkan Sejarah Srikandi Islam*, dalam Mohd Roslan Mohd Nor dan Nor Azzah Kamri, *Wanita Islam: Isu-isu Dan Pemerkasaan Hak*, Shah Alam: Persatuan Ulama Malaysia.
- Qutb, Sayyid, Al-‘Adalah al-Ijtima’iyyah fi al-Islam, Kaherah: Dar al-Shuruq, 1983: 20.
- Rozi Bainon (1999) *Wanita: Penghapusan Diskriminasi dari perspektif Islam Dan Undang-Undang Malaysia*, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Sheikh Abdullah Basmieh (2013), “*Tafsir Pimpinan Al-Rahman*”, Kuala Lumpur: Dar al-Fikr.
- Seeger, M. W., Sellnow, T. L., & Ulmer, R. R. “*Communication, organization, and crisis. Annals of the International Communication Association*,” 21(1) 1998, 231-276.
- Siti Salwa Salim, et al. “Peranan Keadilan Organisasi Dalam Membangunkan Perilaku Positif Pekerja: Perspektif Pengurusan Islam ”, *Gading (Online Jurnal) Jurnal For Social Sciences*, Special Issue ADAB (Bahasa Melayu) Vol 25 (02), Ogos 2022 <https://gadingss.Learningdistance.org.eISSN:2600-7568136>.
- Wan Azhar Wan Ahmad. “*Hak Asasi Manusia: Faham Kontemporari vs Kebenaran Qur’ani*,” *Majalah Dakwah*. Edisi Januari / Februari, No. 23, pp.4-10.