

## CABARAN DALAM PELAKSANAAN PROGRAM PEMBANGUNAN MODAL INSAN (PMI) DI JABATAN KEMAJUAN ISLAM MALAYSIA (JAKIM)

(Challenges in Implementation of Human Capital Development (HCD) Program in  
Islamic Development Department of Malaysia (JAKIM))

<sup>1,2</sup> SA'ADI AWANG\*

<sup>1</sup> SITI ARNI BASIR

<sup>3</sup> HASAN AL-BANNA MOHAMED

<sup>1</sup> Jabatan Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 50603  
Kuala Lumpur, Malaysia

<sup>2</sup> Bahagian Pendidikan, Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, Blok B, Aras 5,  
Kompleks Islam Putrajaya, No. 23, Jalan Tunku Abdul Rahman, Presint 3, 62100  
Putrajaya, Malaysia

<sup>3</sup> Pusat Jaminan Kualiti dan Pengurusan Data, Universiti Pertahanan Nasional  
Malaysia, Kem Sungai Besi, 57000 Kuala Lumpur, Malaysia

### ABSTRAK

Modal insan merupakan aset penting bagi kelangsungan organisasi. Modal insan yang lemah tidak mampu menyumbang secara efektif kepada organisasi. Oleh itu, modal insan perlu dibangunkan melalui program-program bersesuaian agar potensi mereka dapat dikembangkan ke tahap maksimum. Antara institusi Islam yang memainkan peranan penting di Malaysia ialah Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) yang menguruskan Hal Ehwal Islam di Malaysia. Institusi tersebut memerlukan modal insan yang cekap untuk memastikan kualiti perkhidmatan yang disediakan mampu memenuhi kehendak pelanggan. Namun begitu, terdapat cabaran dalam melaksanakan program pembangunan modal insan (PMI) di institusi ini. Sorotan literatur menunjukkan kajian empirikal mengenai program PMI di institusi ini masih kurang dijalankan. Oleh itu, objektif kajian ini adalah untuk melihat cabaran pelaksanaan program PMI yang dilaksanakan di JAKIM. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif dengan menggunakan JAKIM sebagai kajian kes. Seramai 15 orang

\*Corresponding author: Sa'adi Awang, Jabatan Siasah Syar'iyah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 50603 Kuala Lumpur, Malaysia / Bahagian Pendidikan, Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, Blok B, Aras 5, Kompleks Islam Putrajaya, No. 23, Jalan Tunku Abdul Rahman, Presint 3, 62100 Putrajaya, mel-e: [idi398@gmail.com](mailto:idi398@gmail.com)

Diserahkan: 7 Jun 2018  
Diterima: 2 November 2018

DOI: <http://dx.doi.org/10.17576/JH-2019-1101-05>

informan telah ditemu bual dalam kajian ini. Data telah dianalisis menggunakan kaedah analisis tema dengan bantuan perisian ATLAS-Ti. Hasil kajian menunjukkan terdapat enam cabaran pelaksanaan program PMI yang dilaksanakan di JAKIM iaitu kandungan latihan tidak menarik, kurang komitmen terhadap program pengajian, kelemahan pengurusan sumber manusia (PSM), kualiti kerja yang kurang strategik, keengganan pegawai menghadiri kursus dan cabaran-cabaran lain. Program PMI mampu membawa pelbagai faedah positif kepada organisasi. Oleh itu, para pengurus hendaklah berusaha bersungguh-sungguh untuk menjayakan program tersebut di organisasi masing-masing.

**Kata Kunci:** Cabaran; program; pembangunan modal insan; institusi pentadbiran islam

### ***ABSTRACT***

*Human capital is an important asset for organizational sustainability. Poor human capital would result to ineffective contribution to the organization. Therefore, human capital needs to be developed through appropriate programs to expand their potential at a maximum level. One of the Islamic institutions that play an important role in Malaysia is the Islamic Development Department of Malaysia (JAKIM) which manages Islamic Affairs in Malaysia. The institution needs an efficient human capital to ensure that the quality of services provided could meet customer needs. However, there is a challenge in implementing the Human Capital Development (HCD) program at this institution. Literature highlights an empirical study on the HCD program in this institution is still underdeveloped. Therefore, the objective of this study is to look at the challenges of implementating the HCD program in JAKIM. This study uses qualitative methods using JAKIM as a case study. A total of 15 informants were interviewed in this study. The data were analyzed using theme analysis method with the ATLAS-Ti software. The findings show that there are six challenges in the implementation of HCD in JAKIM which are unattractive training content, lack of commitment to the program of study, human resource management (HRM) weakness, less strategic quality of work, reluctance of officers attending courses and other challenges. The HCD program is capable of bringing many positive benefits to the organization. Therefore, managers should put their utmost effort to ensure success of programs in their respective organizations.*

**Keywords:** *Challenges; programs; human capital development; islamic administrative institutions*

## PENGENALAN

Menurut Becker (2002) yang berpendapat bahawa modal insan merujuk kepada pengetahuan (knowledge), maklumat (informations), idea dan kemahiran (skills). Manakala Martin et al. (2011) pula berpendapat modal insan terdiri daripada tiga komponen utama, pertama pendidikan seperti pendidikan formal dan pengalaman, kedua kebolehan-kebolehan lain seperti komunikasi, kepimpinan dan kerjasama kumpulan, ketiga tingkah laku merangkumi motivasi, kepuasan bekerja dan kreativiti. Adapun, menurut Huang dan Wu (2010) modal insan merangkumi produktiviti pengetahuan. Lim et al. (2010) pula menyatakan modal insan juga merangkumi pengurusan sumber manusia, pengurusan kewangan, pengurusan maklumat, perancangan perniagaan dan urus tadbir korporat. Menurut kajian oleh Gong et al. (2012), Dube dan Phiri (2015) aspek kesihatan seseorang individu (health of individuals) juga merupakan komponen modal insan. Seterusnya Enrique et al. (2015) menyatakan modal insan terdiri daripada bukan sahaja pengetahuan, kemahiran dan keupayaan yang di miliki dan digunakan oleh individu, malahan ianya juga merangkumi semua keupayaan mereka dalam menggunakan sumber-sumber pengeluaran, melibatkan semua perkara yang diketahui oleh individu dan kumpulan, merangkumi keupayaan untuk belajar dan berkongsi pengetahuan dengan orang lain untuk faedah organisasi.

Usaha pembangunan modal insan di Malaysia telah digariskan dalam Pelan Tindakan Modal Insan yang telah dibentangkan dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9) (Jabatan Perdana Menteri 2006). Antara inti pati pembangunannya adalah bertujuan membentuk individu yang berkualiti dan berketerampilan dalam melahirkan masyarakat yang cemerlang. Keperluan kepada pembinaan keupayaan minda kelas pertama memfokuskan kepada pembangunan modal insan kelas pertama yang bertaraf dunia berserta prasarana yang juga bertaraf dunia. Tambahan pula, mengikut Transformasi Nasional TN50, isu pembangunan modal insan turut ditekankan oleh pihak kerajaan agar dapat melestarikan sumber manusia yang cemerlang bukan sahaja *par excellence* duniawi malahan juga *par excellence* ukhrawi.

Pelbagai usaha pembangunan modal insan telah dilaksanakan di Malaysia. Usaha tersebut dijalankan melalui penggubalan dasar, penetapan matlamat dan objektif, peruntukan belanjawan dan pelaksanaan program-program tertentu. Namun begitu, usaha pembangunan modal insan di Malaysia menghadapi pelbagai cabaran. Oleh itu, objektif artikel ini ialah untuk mengkaji cabaran dalam pelaksanaan pembangunan modal insan di institusi pentadbiran Islam di Malaysia. Kajian kes atau organisasi yang dipilih untuk kajian ialah Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM).

## **PEMBANGUNAN MODAL INSAN DI JAKIM**

Penubuhan JAKIM dilihat sebagai salah satu platform memenuhi keperluan masyarakat Islam seiring dengan perkembangan dan pembangunan negara yang menjadikan Islam sebagai agama persekutuan. Transformasi yang dibentuk oleh JAKIM seiring dengan visi, misi, moto, objektif dan fungsi jabatan ini sebagai peneraju dalam membina ketamadunan ummah yang unggul. Mohamad Raimi (2012) menyatakan bagi memastikan JAKIM terus mampu memacu pelbagai cabaran pada era ini, pegawai-pegawai yang bertugas di JAKIM haruslah mempunyai daya pengetahuan, sikap dan daya tahan yang tinggi.

Segala sumber modal insan bagi pengurusan hal ehwal Islam di Malaysia juga berada di bawah seliaan JAKIM. Berjaya atau tidak pembangunan modal insan di JAKIM mempunyai hubung kait dengan pengurusan hal ehwal Islam di Malaysia atas nama pegawai perkhidmatan guna sama hal ehwal Islam yang diiktiraf oleh Perlembagaan Malaysia (Abdul Ghaffar 2009).

Justeru, JAKIM selaku agensi agama Islam di peringkat persekutuan telah melancarkan Pelan Strategik JAKIM dari tahun 2009 hingga 2014 bagi memantapkan lagi urusan agama Islam. Melalui pelan strategik yang pertama iaitu pemerdayaan keupayaan dan kapasiti organisasi bagi meningkatkan kecekapan dan keupayaan penyampaian perkhidmatan, telah menetapkan teras strategik pertama mengandungi tiga strategi (Abdul Ghaffar 2009):

1. Memperkukuhkan pengurusan dan pembangunan sumber manusia.
2. Mempertingkatkan dan memperkasa imej korporat JAKIM.
3. Mempertingkatkan keberkesanan tadbir urus sebagai peneraju agensi-agensi agama di peringkat Persekutuan.

JAKIM perlu memantapkan pelan pembangunan modal insan yang tersusun bagi melatih lebih tiga ribu pegawai dan kakitangannya. Kompetensi warga kerja JAKIM juga dapat dipertingkatkan melalui program-program latihan yang berterusan. Usaha yang berterusan dilakukan bagi mewujudkan pelapis kepimpinan dalam bidang pengurusan hal ehwal Islam (Abdul Ghaffar 2009). Malah menjelang tahun 2020, JAKIM harus bersedia menghadapi pelbagai tribulasi yang bakal dihadapi demi kelestarian organisasi dan relevansi keberadaannya dalam negara yang semakin maju.

## **CABARAN DALAM PEMBANGUNAN MODAL INSAN**

Sementara itu, kajian oleh Manoj et al. (2016) mendapati modal insan yang mempunyai input tinggi dalam bidang pendidikan, pengalaman kerja, latihan

dan berprestasi dapat memberikan *output* yang tinggi dalam organisasi mereka. Manakala kajian oleh Hartog et al. (2010) pula mendapati modal insan yang mempunyai kemahiran yang tinggi dapat membantu mereka dalam menyelesaikan cabaran dalam organisasi. Begitu juga, kajian oleh Falch dan Massih (2011) yang mendapati keupayaan modal insan yang tinggi khususnya dalam pendidikan formal membolehkan mereka menghadapi pelbagai cabaran dalam organisasi. Seterusnya kajian oleh Lechmann dan Schnabel (2014) pula menjelaskan bahawa komponen modal insan seperti tahap pendidikan, pengalaman dan latihan boleh membantu mereka menjalankan tugas dengan lebih berinovatif.

Modal insan yang berkualiti sememangnya membawa banyak faedah kepada organisasi. Oleh itu, pelbagai usaha pembangunan modal insan telah banyak dilaksanakan oleh para pengurus organisasi. Namun begitu, usaha tersebut masih berhadapan dengan pelbagai cabaran.

Jika dirujuk kepada kajian oleh Adedipe dan Adeleke (2016) yang menegaskan bahawa kurangnya infrastruktur di Nigeria adalah antara cabaran utama bagi pembangunan modal insan. Manakala menurut Adeola (2016), pembangunan modal insan di sektor hospitaliti di Nigeria berhadapan dengan masalah seperti kurangnya program pembangunan pendidikan, tidak dapat faedah sepenuhnya daripada graduan, bias sosial terhadap pendidikan vokasional dan kurang kemahiran pekerja di sektor hospitaliti. Masalah lain yang dihadapi ialah kurang sokongan daripada kerajaan dan sektor industri.

Sementara itu di Brazil, usaha-usaha pembangunan modal insan berhadapan dengan cabaran seperti diskriminasi perkauman, kadar buta huruf yang tinggi dan kemiskinan. Manakala di Rusia pula, faktor yang mendatangkan kesan negatif kepada pembangunan modal insan ialah seperti jumlah sumber manusia yang mengecil, ketidakseimbangan sistem pendidikan, stratifikasi masyarakat dan ketidakseimbangan dalam mendapatkan akses elaun sosial, penjagaan kesihatan dan kemudahan pinjaman (Ardichvili et al. 2012).

Literatur menunjukkan perancangan dan pembangunan modal insan di Malaysia yang bermula dari era selepas merdeka hingga akhir tahun 2020. Pada permulaan pembangunan modal insan, fokus terhadap pertumbuhan dan pembangunan ekonomi Malaysia ditumpukan kepada sektor pembuatan. Modal fizikal seperti tanah dan sumber mineral di samping modal kewangan masih dianggap input penting dalam proses pertumbuhan. Kerajaan juga pada ketika itu kurang memberikan fokus terhadap aspek kualiti buruh. Pada tahun 1990-an dan 2000 hingga 2006 menyaksikan ekonomi negara terus berkembang pesat walaupun diganggu badai kemelesetan ekonomi pada tahun 1997-1998 dan awal 2000 (Zulkifly & Ishak 2009).

Seterusnya dalam tempoh Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10), 2011-2015, Kerajaan telah memperkenalkan beberapa langkah untuk menambah baik pasaran buruh dan perubahan organisasi sistem pendidikan (modal insan). Manakala pada Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11), 2016-2020, kerajaan meneruskan agenda menghasilkan modal insan yang berpengetahuan, berkemahiran dan memiliki sikap positif untuk terus maju dalam ekonomi global. Pembangunan modal insan menjadi antara agenda utama misi tersebut bagi menggantikan pembangunan sumber manusia. Pertumbuhan ekonomi negara perlu seimbang dengan aspek intelektual (IQ), rohani (SQ) dan emosi (EQ). Usaha membangunkan modal insan ini mampu menangani masalah modal insan sebelum ini dan merealisasikan matlamat negara menjadi negara maju menjelang 2020 (Unit Perancangan Ekonomi 2016).

Berdasarkan penelitian, tidak terdapat kajian khusus berkenaan cabaran PMI di JAKIM. Antara kajian lepas yang pernah dilakukan mengenai JAKIM adalah berkenaan dengan pengurusan masjid (Mahayudin 2008), pentadbiran dan penyelarasan hal ehwal Islam (Mohadis 2005), pendidikan Islam (Nooraini 2005; Shaharuddin 2007 dan Sedek 2012) dan pengurusan halal (Nordin 2007; Lokman 2012; Johari 2015).

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif seperti yang dicadangkan oleh Robson (2011) menerusi kaedah kajian kes yang digunakan sebagai strategi kajian, dengan memilih JAKIM sebagai organisasi kajian kes. Kaedah pengumpulan data utama dalam kajian ini ialah dengan menggunakan kaedah temu bual separa-struktur. Selain itu, kajian ini juga menggunakan kaedah analisis dokumen, iaitu dengan mengumpulkan dokumen-dokumen yang berkaitan dengan topik yang dikaji. Teknik temu bual digunakan memandangkan ia merupakan satu cara cepat bagi mendapatkan maklumat yang banyak dalam masa singkat (Cohen et al. 2013).

Sebelum sesi temu bual berjalan, pengkaji meminta kebenaran terlebih dahulu kepada informan agar diberi kebenaran untuk menjalankan sesi tersebut. Pengkaji juga meminta izin untuk merakam temu bual menggunakan *Sony Digital Recoder* yang dibawa bersama di mana kebenaran ini adalah penting bagi memastikan temubual dijalankan benar-benar mengikut prosedur yang tepat.

Data temubual itu kemudiannya ditaip semula bagi menghasilkan transkripsi sebelum proses analisa data. Transkripsi data tersebut ditaip secara *verbatim* ke dalam *microsoft office word*. Langkah terakhir sebelum data dianalisis ialah memasukkan transkripsi data tersebut ke dalam perisian ATLAS.ti dengan cara dimuat turun agar

data tersebut disimpan dalam keadaan tersusun dan memudahkan urusan memproses dan menganalisa data kemudiannya.

Setelah data berbentuk audio selesai ditranskrip kepada data berbentuk teks, pengkaji telah memulakan proses analisis data bermula dari lapangan kajian. Pengkaji telah melakukan enam cara pembentukan tema kajian kualitatif bermula dengan mengenali dan memahami data, menjana kod awal, mencari tema yang sesuai, menilai tema tersebut, menentukan dan menamakan tema dan menulis laporan (Braun & Clarke 2006).

Teknologi terkini dalam sesuatu kajian amat diperlukan bagi memastikan keabsahan dan ketepatan sesuatu kajian dapat dilakukan. Oleh yang demikian pengkaji menganalisis data-data tersebut dengan bantuan perisian ATLAS.ti versi 7.5.16. Ia dianalisis dengan memasukkan segala data-data yang telah diperoleh melalui temu bual tersebut. Ini bagi membolehkan pengkaji memetik ungkapan sebenar informan dan dijadikan bukti kepada jawapan-jawapan yang dicari oleh soalan kajian supaya selari dengan persoalan dan objektif kajian. Melalui penggunaan perisian ini pengkaji memperolehi satu bentuk transkripsi data yang tepat dan benar.

Pensampelan informan yang digunakan dalam kajian ini ialah pensampelan bertujuan. Oleh kerana kajian ini adalah bertujuan mendapatkan maklumat berkenaan program PMI di JAKIM, kaedah pensampelan bertujuan digunakan bagi mengenal pasti informan yang sesuai untuk ditemu bual. Sampel iaitu informan kajian telah dipilih berdasarkan tujuan utama kajian ini untuk mendapatkan input dan pandangan berkaitan PMI di JAKIM.

Dalam kajian ini, pengkaji telah memilih informan yang terdiri daripada mereka yang terlibat secara langsung dan aktif dengan pelaksanaan program PMI di JAKIM. Dalam hal ini, pengkaji mengkategorikan informan yang ditemu bual mewakili pembuat dasar dan pelaksana program modal insan di JAKIM. Hal ini adalah memadai bagi mendapatkan input dan pengalaman sebenar mereka tentang pelaksanaan program PMI di JAKIM. Oleh yang demikian, pengkaji telah mengambil seramai lima belas orang informan iaitu empat orang pengurusan tertinggi JAKIM dan bakinya seramai sebelas orang pegawai dan kakitangan pengurusan dan profesional (P&P) yang sedang berkhidmat di JAKIM. Pengkaji mengkategorikan informan dalam kajian ini sebagai informan utama yang mempunyai kaitan dengan tajuk kajian pengkaji. Ia juga adalah salah satu kaedah untuk mendapatkan data kualitatif melalui pertanyaan secara terus dan dibahagikan kepada tiga kumpulan pengurusan JAKIM yang utama iaitu:

1. Seorang Pengurusan Tertinggi di JAKIM iaitu Timbalan Ketua Pengarah Pembangunan Insan JAKIM.

2. Pengurusan tertinggi di peringkat bahagian iaitu Seorang Pengarah Bahagian Pengurusan Sumber Manusia dan dua orang Ketua Penolong Pengarah Kanan (KPPK) yang melaksanakan dasar-dasar berkaitan modal insan.
3. Sebelas orang pegawai peringkat pengurusan dan profesional bergred 41 dan 44 yang merupakan pelaksana dan peserta program PMI di JAKIM.

Jadual 1 menunjukkan senarai informan yang terlibat dalam kajian ini.

JADUAL 1 Senarai informan kajian

Bil. Penemu bual	Jantina	Gred & Jawatan	Tempoh Perkhidmatan
TB1	L	JUSA B Timbalan Ketua Pengarah	32 tahun
TB2	L	M 54 Pengarah Bahagian	18 tahun
TB3	L	S 52 Ketua Penolong Pengarah Kanan	23 tahun
TB4	L	S 52 Ketua Penolong Pengarah Kanan	21 tahun
TB5	L	S 44 Penolong Pengarah Kanan	15 tahun
TB6	P	S 44 Penolong Pengarah Kanan	13 tahun
TB7	L	S 44 Penolong Pengarah Kanan	12 tahun
TB8	L	S 41 Pegawai Hal Ehwal Islam	10 tahun
TB9	P	S 41 Penolong Pengarah	9 tahun
TB10	P	S 41 Penolong Pengarah	9 tahun
TB11	L	S 41 Penolong Pengarah	9 tahun
TB12	L	S 41 Penolong Pengarah	9 tahun
TB13	L	S 41 Penolong Pengarah	9 tahun
TB14	L	S 41 Penolong Pengarah	7 tahun
TB15	L	Pegawai Hal Ehwal Islam	6 tahun

Sumber: ATLAS.ti



Setelah selesai sesi temu bual, pengkaji telah mengambil langkah seterusnya iaitu menulis kandungan temu bual dalam bentuk transkripsi. Kemudian, hasil kandungan kesemua sesi temu bual telah dianalisis dengan menggunakan bantuan perisian ATLAS.ti. Metod analisis data yang digunakan dalam kajian ini ialah metod analisis tema seperti yang dicadangkan oleh Braun dan Clarke (2006). Dalam kajian ini, kandungan transkripsi telah dianalisis dengan bantuan perisian ATLAS.ti, iaitu dengan mencari isu-isu utama berkaitan dengan cabaran-cabaran pelaksanaan program-program PMI di JAKIM. Isu-isu ini disusun mengikut kod-kod tertentu yang kemudian dilabelkan mengikut kategori cabaran dalam melaksanakan program-program PMI di JAKIM.

### HASIL KAJIAN CABARAN PROGRAM PMI PENGURUSAN HAL EHWAL ISLAM (HEI) DI JAKIM

Hasil kajian melalui analisis data dengan menggunakan perisian ATLAS-Ti menunjukkan terdapat enam cabaran pelaksanaan program PMI di JAKIM iaitu kandungan latihan tidak menarik, kurang komitmen terhadap program pengajian, kelemahan pengurusan sumber manusia (PSM), kualiti kerja yang kurang strategik, keengganan pegawai menghadiri kursus dan cabaran-cabaran lain. Jadual 2 menunjukkan senarai tema, kod dan bilangan *quotations* cabaran program PMI di JAKIM. Sebanyak lapan puluh enam *quotations* mengenai cabaran program ini berjaya dikeluarkan melalui temu bual terhadap informan kajian.

JADUAL 2 Cabaran program PMI, Sub tema dan bilangan Quotations

Kod	Sub Tema	Bilangan <i>Quotations</i>
Cabaran Program PMI	Kandungan latihan tidak menarik dan tidak sesuai	26
	Kurang komitmen terhadap program pengajian	20
	Kelemahan PSM	12
	Kualiti kerja yang kurang strategik	6
	Keengganan pegawai menghadiri kursus	3
	Cabaran-cabaran lain	19
Jumlah		86

Sumber: ATLAS.ti

### **Kandungan Latihan Tidak Menarik dan Tidak Bersesuaian**

Melalui Jadual 2, didapati cabaran kandungan latihan tidak menarik dan tidak bersesuaian menjadi faktor utama dalam mengendalikan program PMI di JAKIM. Ia telah diulas oleh seramai 11 daripada 14 orang informan dan sebanyak 26 *Quotations* diperoleh daripada temu bual tersebut. Terdapat seorang informan iaitu TB11 telah mengeluarkan pandangannya sebanyak enam kali berkaitan dengan isu ini. Antara pandangan beliau ialah berkaitan kandungan latihan yang tidak menarik dan tidak bersesuaian:

Banyak cabaran dihadapi dalam program PMI seperti kandungan latihan yang tidak menarik dan bersesuaian. Kadang-kadang kursus yang ditawarkan tidak bertepatan dengan minat atau bidang yang pegawai mahukan.

Pandangan beliau turut disokong oleh seorang lagi informan TB14:

Pegawai yang berkursus melihat benda yang sama. Contoh kursus berkaitan dakwah, penceramah atau jurulatih membentangkan tajuk yang sama, di situ pun tiada transformasi, pembaharuan dan kreativiti dalam latihan yang dijalankan.

Hasil kajian menunjukkan kebanyakan pegawai-pegawai perkhidmatan HEI di JAKIM berminat untuk menghadiri kursus-kursus yang disediakan oleh pihak JAKIM, namun ada antara kursus-kursus yang ditawarkan tidak menarik minat untuk mereka hadir. Perkara ini mungkin kerana kursus yang disediakan adalah kursus yang sedia ada dan isi kandungan kursus tersebut bukan yang terkini.

Namun demikian informan lain menyatakan komponen modul yang digunakan oleh pusat-pusat latihan adalah tidak bertepatan dengan bidang tugas pegawai JAKIM contohnya pegawai kader JAKIM di Bahagian Agama dan Kaunseling (BAKA) di Ibu Pejabat Polis Daerah (IPD) iaitu tugas mereka lebih kepada penasihat agama dan kaunseling kepada pegawai dan kakitangan polis pada tempat masing-masing. Umpamanya kenyataan informan TB6 menyatakan:

JAKIM mempunyai pegawai kader di penjara, hospital dan Bahagian Agama dan Kaunseling (BAKA) Polis Diraja Malaysia (PDRM)). Bidang tugas mereka adalah amat berbeza. Apa yang Bahagian Pembangunan Insan (BPI) JAKIM buat setakat ini terlalu asas kepada kader dan kursus itu sesuai kepada pegawai yang baru ditempatkan di situ.

Kenyataan beliau disokong oleh informan TB12:

Cabaran yang perlu dipandang serius adalah bagaimanakah kaedah yang bersesuaian dalam latihan perkhidmatan HEI dengan skop kerja yang sesuai terhadap latar belakang pendidikan dan kemahiran mereka.

### **Kurang Komitmen Terhadap Program Pengajian**

Terdapat juga cabaran aspek pendidikan dan ilmu pengetahuan dalam melaksanakan program PMI di JAKIM. Sebanyak 20 *Quotations* berjaya dikumpulkan. Informan TB12 mengeluarkan pandangan mengenai cabaran pendidikan dan ilmu pengetahuan. Beliau berpandangan mempersiapkan pegawai *multi tasking* antara cabaran yang perlu dihadapi. Dalam perkara ini beliau berkata sebagai berikut:

Cabaran paling besar adalah melahirkan pegawai HEI yang ‘multi tasking’ ketika era teknologi maklumat yang hebat. JAKIM memerlukan pegawai yang mempunyai komitmen terhadap program pengajian dan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat selari dengan peredaran zaman, malah mampu menangani cabaran semasa.

Terdapat juga cabaran lain iaitu berkaitan dengan prestasi pegawai yang diberikan peluang melanjutkan pelajaran ke peringkat Sarjana dan PhD. Informan TB1 berpandangan banyak peluang yang diberikan kepada pegawai-pegawai JAKIM bagi melanjutkan pelajaran pada peringkat yang lebih tinggi. Peluang yang diberikan ini juga merupakan cabaran yang terpaksa dihadapi oleh JAKIM. Hal ini berlaku apabila pegawai-pegawai yang telah menamatkan pengajian tidak diletakkan di bahagian sepatutnya. Seperti kenyataannya:

Mereka yang belajar dalam bidang pengajian Sarjana dan PhD. Kadang-kadang bila balik ke tempat kerja mereka tidak ditempatkan di bahagian yang sepatutnya. Jadi ilmu yang diperoleh ketika menyambung pengajian tadi tidak dapat diaplikasikan pada tempat sepatutnya.

Pandangan beliau turut disokong oleh informan TB2:

Kita tawarkan PhD dan Sarjana pada orang yang silap. Mereka tidak menunjukkan komitmen sepenuhnya pada pengajian.

### **Kelemahan Pengurusan Sumber Manusia (PSM)**

Sementara itu terdapat ramai informan yang berpandangan aspek PSM juga menjadi cabaran dalam pelaksanaan program PMI di JAKIM. Pandangan informan TB4 yang menyatakan kelemahan melaksanakan dasar pusingan kerja yang telah dipersetujui sebelum ini. Beliau berpandangan seperti berikut:

Umpamanya dalam aspek pusingan kerja, setiap pegawai HEI sepatutnya bertugas dalam satu-satu bahagian di JAKIM hanya 3 atau 4 tahun sahaja. Namun praktiknya gagal kerana terdapat pegawai yang bertugas pada satu bahagian dalam tempoh yang lama dan kadang-kadang ada juga yang terlalu kerap berpindah.

Terdapat juga pandangan yang menyatakan kurangnya peluang yang diberikan oleh pengurusan atasan JAKIM kepada pegawai-pegawainya untuk menjadi pelapis kepimpinan akan datang. Seperti kenyataan informan TB2:

Kita gagal menonjolkan orang JAKIM, contoh panel pakar kajian akidah dan syariah bukan orang JAKIM kesemuanya orang akademik. Panel pemikir pun tak ada orang JAKIM, bekas JAKIM pun tak ada, macam mana kita nak jadi hebat.

JAKIM pada umumnya tidak mempunyai pelan strategik sumber manusia dan hala tuju pengurusan HEI. Pelan ini sebenarnya penting dalam memastikan rancangan jangka masa panjang pengurusan HEI, contohnya cara bagaimana untuk membentuk pengurusan HEI pada tahun 2020. Apa yang ada sekarang hanyalah berdasarkan kepada jangkaan sahaja dan tiada sebarang kajian yang dibuat. Hal ini akan menimbulkan masalah kepada PSM JAKIM dalam menentukan pelapis kepimpinan pada masa hadapan.

### **Kualiti Gerak Kerja yang Kurang Strategik**

Aspek kualiti juga merupakan antara cabaran dalam program PMI di JAKIM. Komponen ini telah melahirkan enam *Quotations* yang telah dikeluarkan melalui temu bual yang dilakukan. Kewujudan pelan strategik JAKIM bagi memastikan semua gerak kerja dan program-program JAKIM mencapai objektif yang ditetapkan. Namun pelan ini masih gagal menjadikan modal insan JAKIM yang terbaik. Seperti kenyataan informan TB2:

Kita mempunyai pelan strategik JAKIM, namun ianya tidak memasukkan pelan untuk peningkatan kerjaya pengurusan HEI. Sepatutnya Bahagian Pengurusan Sumber Manusia (BPSM), Bahagian Pembangunan Insan (BPI) dan Institut Latihan Islam Malaysia (ILIM) kita satukan dan wujudkan satu pelan kerjaya pengurusan HEI yang diperlukan oleh JAKIM.

Kenyataan tersebut menunjukkan kurangnya aspek penyelarasan dan berlaku pertindihan tugas antara bahagian di JAKIM. Dengan adanya pelan strategik JAKIM sepatutnya pertindihan tugas antara bahagian dapat dikurangkan. Namun, pertindihan tugas masih lagi berlaku sehingga kini. Walau bagaimanapun menurut pandangan informan TB2 juga JAKIM akan lebih maju ke hadapan apabila cadangan penempatan semula perjawatan JAKIM dipersetujui oleh pihak JPA:

Pada perbincangan bersama JPA berkenaan program penempatan semula perjawatan JAKIM, kita pecahkan setiap fungsi bahagian mengikut fungsi masing-masing. Namun program ini masih tidak diluluskan oleh JPA, namun usaha ke arah itu perlu diselesaikan terlebih dahulu.

Kualiti gerak kerja yang kurang terancang dan kemas merupakan antara cabaran bagi memastikan program PMI berada dalam keadaan baik. Aspek penyelarasan dan pertindihan bidang tugas antara bahagian merupakan cabaran yang diperkatakan oleh informan. Namun pelbagai usaha sedang dan akan diambil oleh pengurusan JAKIM bagi memastikan ia terus relevan dengan keadaan semasa.

### Keengganan Pegawai Menghadiri Kursus

Pengalaman kerja merupakan antara cabaran yang terpaksa dihadapi dalam melaksanakan program PMI di JAKIM. Sebanyak tiga *Quotations* iaitu TB9, TB12 dan TB14 berjaya dikeluarkan melalui temu bual. Antara cabaran melaksanakan PMI kepada mereka yang telah lama bekerja dalam organisasi adalah sikap mereka yang enggan menghadiri sebarang program PMI anjuran JAKIM kerana mereka menganggap telah acap kali menghadiri kursus yang dianjurkan. Seperti kenyataan informan TB14:

Cabarannya ialah untuk menarik minat pegawai-pegawai yang lama bekerja untuk menghadiri kursus. Mereka sudah tidak berminat untuk menghadiri kursus kerana mereka beranggapan mereka telah banyak menghadiri kursus-kursus sebelum ini.

Anggapan sebegini sebenarnya lebih kepada sikap individu. Ini kerana kebanyakan program PMI yang dianjurkan merupakan kursus-kursus yang telah diberi nafas baru dan kursus-kursus ini adalah kursus yang selalu dikemas kini dari sudut modulnya dan isi kandungan.

### Cabaran-cabaran Lain

Selain daripada lima cabaran utama di atas, terdapat beberapa cabaran-cabaran lain yang telah dikesan dalam kajian ini melalui temu bual yang telah dilakukan. Hasil kajian melalui analisis data dengan menggunakan perisian Atlas-Ti terdapat 21 *Quotations* daripada informan dan tujuh cabaran lain seperti Jadual 3:

JADUAL 3 Cabaran Lain Program PMI di JAKIM dan Bilangan *Quotations*

Kod	Sub Cabaran	Bilangan <i>Quotations</i>
Cabaran lain Program PMI	Kewangan	6
	Faktor persekitaran	5
	Penyelarasan	4
	Sikap	2
	Dasar	2
	Jantina	1
	Motivasi kerja	1
Jumlah		21

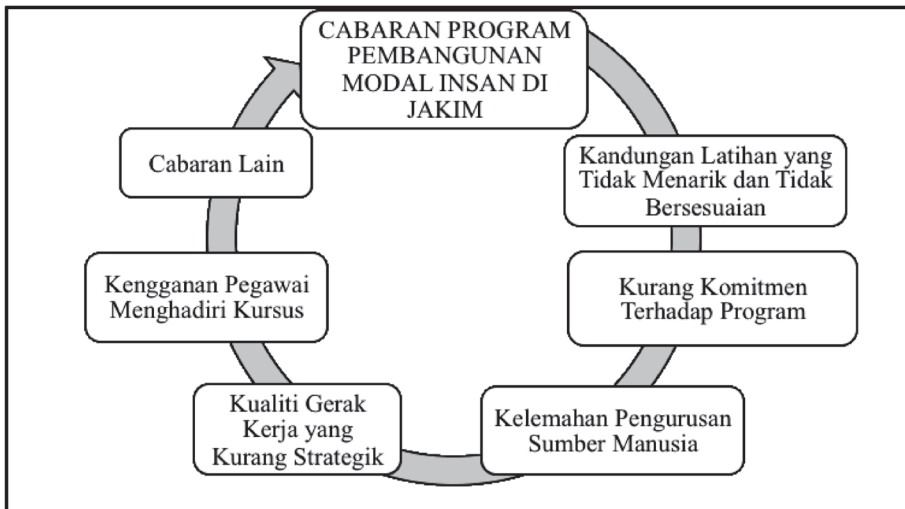
Sumber: ATLAS.ti

Antara cabaran lain dalam melaksanakan program PMI di JAKIM adalah cabaran dari segi kewangan. Umumnya dalam melaksanakan sebarang program PMI dalam sesebuah organisasi, kewangan memainkan peranan penting bagi memastikan semua program PMI dilaksanakan dengan baik. Perkara ini dijelaskan oleh informan TB6 berikut:

Anggapan bahawa JAKIM tidak memerlukan bajet yang banyak kerana hanya melakukan program berbentuk keagamaan dan tidak ramai yang berminat dan hadir pada program-program tersebut merupakan satu kesilapan.

Begitu juga dengan cabaran penyelarasan bidang kuasa agama Islam antara kerajaan pusat dan negeri. Cabaran penyelarasan timbul apabila JAKIM cuba mendapatkan persetujuan negeri dari segi hal-ehwal berkaitan Islam seperti hal-ehwal berkaitan perkahwinan, pengurusan halal dan undang-undang Mahkamah Syariah.

Bukan satu perkara mudah untuk menyelaraskan 14 buah negeri dengan budaya yang berbeza. Namun demikian, JAKIM tetap berusaha menyelaraskannya dalam bentuk program-program yang dianjurkan bagi memastikan fungsi JAKIM sebagai agensi penyelar peringkat persekutuan tercapai. Pandangan oleh semua informan kajian mengenai cabaran pelaksanaan PMI di JAKIM boleh diringkaskan melalui Rajah 1:



RAJAH 1 Cabaran Pelaksanaan PMI di JAKIM

Sumber: ATLAS.ti

## **PERBINCANGAN**

Setiap organisasi sama ada besar atau kecil, awam atau swasta yang melaksanakan program PMI pasti tidak dapat lari daripada menghadapi pelbagai cabaran. Begitu juga dalam institusi pentadbiran Islam khususnya JAKIM. Hasil dapatan kajian mendapati pelbagai cabaran yang dihadapi oleh JAKIM bagi melaksanakan program PMI antaranya ialah kandungan latihan yang tidak menarik dan bersesuaian, kurang komitmen terhadap program pengajian, kelemahan PSM, kualiti gerak kerja yang kurang strategik, keengganan pegawai menghadiri kursus dan sebagainya.

Kurang komitmen dalam menghabiskan pengajian pada peringkat Sarjana dan PhD biasiswa daripada kerajaan yang telah ditawarkan kepada pegawai JAKIM antara cabaran dalam pelaksanaan program PMI. Sepatutnya peluang yang diberi dimanfaatkan sepenuhnya oleh mereka bagi menamatkan pengajian tepat pada masanya. Hal ini telah merencatkan perancangan sumber manusia JAKIM bagi mengisi kekosongan jawatan yang ditinggalkan oleh mereka. Hasil kajian ini menyamai dapatan kajian oleh Falch dan Massih (2011) dan oleh Lechmann dan Schnabel (2014) iaitu modal insan yang mendapat pendedahan tinggi khususnya dalam pendidikan sepatutnya mampu menghadapi pelbagai cabaran dalam organisasi serta membantu mereka menjalankan tugas dengan lebih berinovatif. Akibat daripada kegagalan mereka menghabiskan pengajian dalam masa yang ditetapkan, ia telah mendatangkan kesulitan kepada pihak pengurusan sumber manusia dalam mengisi jawatan dan beban tugas yang ditinggalkan seterusnya secara tidak langsung menyebabkan JAKIM mengalami masalah memenuhi objektif organisasi.

Dapatan kajian ini juga mendapati kandungan latihan tidak menarik dan bersesuaian, tidak bertepatan dengan minat pegawai, komponen modul latihan tidak bertepatan dengan bidang tugas pegawai JAKIM, kursus yang berulang dan keengganan pegawai untuk menghadiri kursus dengan anggapan mereka telah acap kali menghadiri kursus yang dianjurkan antara cabaran dalam melaksanakan program PMI di JAKIM.

Seterusnya kelemahan PSM yang tidak mempunyai pelan strategik sumber manusia dan hala tuju pengurusan HEI juga merupakan cabaran dalam melaksanakan program PMI. Pelan ini penting dalam memastikan rancangan jangka masa panjang pengurusan HEI. Ketiadaan pelan khusus ini telah menyebabkan timbul masalah bagi mencari pelapis kepimpinan atasan di JAKIM. Walaupun organisasi ini mempunyai Pelan Strategik JAKIM, namun pelan ini tidak menggariskan hala tuju pelan strategik sumber manusia pegawai HEI. Kelemahan ini semakin ketara saban tahun apabila ramai pegawai kanan JAKIM yang menamatkan perkhidmatan mereka setelah

cukup tempoh perkhidmatan dalam kerajaan. Ianya bertepatan dengan pandangan Mahmood Zuhdi (2012).

Kajian ini juga mendapati keupayaan penempatan pegawai mengikut kelulusan dan kepakaran pegawai HEI adalah amat terhad kerana kekangan skim perjawatan sedia ada di JAKIM. Ia disebabkan oleh skim perkhidmatan HEI yang bersifat tertutup (Jabatan Perkhidmatan Awam 2016) yang juga menyebabkan proses kenaikan pangkat yang lambat dan perlahan.

Terdapat juga cabaran-cabaran yang dianggap biasa, namun ia tetap menjadi cabaran dalam melaksanakan program PMI di JAKIM dengan lebih berkesan. Antaranya ialah kewangan, faktor persekitaran, penyelarasan antara bahagian, dasar JAKIM, faktor jantina dan kurangnya motivasi dalam kerjaya. Cabaran-cabaran ini sebenarnya akan menjadi besar sekiranya tiada usaha oleh pihak atasan JAKIM untuk mengatasinya.

## KESIMPULAN

Hasil kajian menunjukkan terdapat enam cabaran pelaksanaan program PMI yang dilaksanakan di JAKIM iaitu kandungan latihan yang tidak menarik dan bersesuaian, kurang komitmen terhadap program pengajian, kelemahan PSM, kualiti gerak kerja yang kurang strategik, keengganan pegawai menghadiri kursus dan sebagainya. Keenam-enam cabaran ini haruslah ditangani dengan bijak oleh pihak pengurusan JAKIM agar ianya tidak mengganggu kelancaran program PMI yang dijalankan. Program seperti latihan, pendidikan dan pengalaman kerja mampu meningkatkan kecekapan dan kemahiran pekerja. Pekerja yang cekap dan mahir pula akan membantu organisasi mencapai matlamat dan objektif yang telah ditetapkan. Oleh itu, para pengurus dan pentadbir organisasi perlu berusaha bersungguh-sungguh dalam menjayakan program PMI.

## RUJUKAN

- Abdul Ghaffar Surip. 2009. Islam Hadhari: Masalah dan Cabaran Pelaksanaannya di Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM). Tesis Dr. Fal, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi.
- Adedipe, C.O. & Adeleke, B.O. 2016. Human capital development in the Nigerian hospitality industry: The imperative for a stakeholder driven initiative. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 8 ( 2): 195-206.



- Adeola, O. 2016. Human capital development in the hospitality industry in Nigeria. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 8(2): 149-157.
- Ardichvili, A., Zavyalova, E. & Minina, V. 2012. Human capital development: comparative analysis of BRICs. *European Journal of Training and Development* 36 (2/3): 213-233.
- Becker, G. S. 2002. The Age of Human Capital. Dlm. *Education in The Twenty First Century*, disunting oleh E. P. Lazear. Palo Alto, CA: Hoover Institutions Press.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology* 3 (2): 77-101.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2013. *Research Methods in Education*. t.tp: Routledge.
- Dube, W. & Phiri, A. 2015. Nutrition and economic growth in South Africa: A threshold co-integration approach. *Journal of Economic Studies* 42 (1): 138-156.
- Enrique Claver-Cortés, Patrocinio Carmen Zaragoza-Sáez, Hipólito Molina-Manchón & Mercedes Úbeda-García. 2015. Intellectual capital in family firms: Human capital identification and measurement. *Journal of Intellectual Capital* 16 (1): 199-223.
- Falch, T. & Massih, S.S. 2011. The effect of education on cognitive ability. *Economic Inquiry* 49 (3): 838-856.
- Gong, L., Li, H. & Wang, D. 2012. Health investment, physical capital accumulation, and economic growth. *China Economic Review* 23: 1104-1119.
- Hartog, J., Van Praag, M. & Van Der Sluis, J. 2010. If you are so smart, why aren't you an entrepreneur? Returns to cognitive and social ability: Entrepreneurs versus employees. *Journal of Economics & Management Strategy* 19(4): 947-989.
- Huang, Y.C. & Wu, Y.C.J. 2010. Intellectual capital and knowledge productivity: The Taiwan biotech industry. *Management Decision* 48(4): 580-599.
- Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). 2016. Pekeliling Perkhidmatan Bilangan 6 Tahun 2016.
- Jabatan Perdana Menteri. 2006. Rancangan Malaysia Kesembilan. <http://www.epu.gov.my/ms/rmk/rancangan-malaysia-kesembilan> [13 Disember 2016].
- Johari Ab Latiff. 2015. *Pelaksanaan Malaysian Standard MS 2424: 2012 Halal Pharmaceuticals-General Guidelines dan Kesannya Terhadap Pensijilan Halal Malaysia*. Sarjana Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

- Lechmann, D. & Schnabel, C. 2014. Are the self-employed really Jacks-of-all-trades? Testing the assumptions and implications of Lazear's theory of entrepreneurship with German data. *Small Business Economics* 42 (1): 59-71.
- Lim, C.C.C., Chan, C.C.A. & Dallimore, P. 2010. Perceptions of Human Capital Measures: From Corporate Executives and Investors. *Journal of Business Psychology* 25 (4) (2010): 673-688.
- Lokman Ab. Rahman. 2012. *Penilaian Terhadap Pelaksanaan Pensijilan Halal Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM)*. Tesis Dr. Fal, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Mahayudin Abu Bakar. 2008. Aktiviti dakwah di masjid-masjid di bawah JAKIM (JAKIM): Tesis Sarjana Usuluddin, Jabatan Dakwah dan Pembangunan Insan, Bahagian Pengajian Usuluddin, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Mahmood Zuhdi Hj. Abd. Majid. 2012. Persepsi terhadap pengurusan hal ehwal Islam di Malaysia: Harapan dan kenyataan. Kertas Kerja Persidangan sempena Konvensyen Perkhidmatan Hal Ehwal Malaysia. Institut Latihan Islam Malaysia (ILIM), Bangi, 3 Oktober.
- Manoj Chandra Bayon, Esteban Lafuente & Yancy Vaillant. 2016. Human capital and the decision to exploit innovative opportunity. *Management Decision* 54 (7): 1615-1632.
- Martin-de-Castro, G., Delgado-Verde, M. & Lopez -Saez, P. 2011. Towards an intellectual capital based view of the firm: Origins and nature. *Journal of Business Ethics* 98 (4): 649-662.
- Mohamad Raimi Ab. Rahim. 2012. Kekuatan dan kelemahan perkhidmatan hal ehwal Islam masa kini: Perspektif NGO. Kertas Kerja Persidangan sempena Konvensyen Perkhidmatan Hal Ehwal Malaysia. Institut Latihan Islam Malaysia (ILIM), Bangi, 3 Oktober.
- Mohd. Mohadis Yasin. 2005. Penyelarasan pentadbiran hal ehwal Islam Malaysia: Kajian di JAKIM (JAKIM). Tesis Dr. Fal., Jabatan Syariah dan Pengurusan, Bahagian Pengajian Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Nooraini Mohd Noor. 2005. Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM): Perannya dalam pendidikan sosial di Malaysia. Sarjana Usuluddin, Jabatan Sejarah dan Tamadun Islam, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Nordin Ahmad. 2007. Persepsi Persatuan Pengguna di Malaysia Terhadap Status Pengesahan Halal Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM). Tesis Dr. Fal., Jabatan Fiqh dan Usul, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.

- Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010*. 2006. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Rancangan Malaysia Kesembilan 2006-2010*. 2006. Kuala Lumpur: Percetakan Nasional Malaysia Berhad.
- Robson, C. 2011. *Real World Research*. 3<sup>rd</sup> ed. Chichester: Wiley.
- Sedek Ariffin. 2012. Kaedah Menghafal al-Quran di Institusi Tahfiz al-Quran di Malaysia: Kajian Perbandingan di Antara Kaedah Darul Quran, JAKIM dengan kaedah al-Huffaz. Tesis Dr. Fal., Jabatan al-Quran dan al-Hadith, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Shaharuddin Saad. 2007. Tajwid al-Quran Tariq al-Syatibi dan al-Jazari riwayat Hafs `An-`Asim: Pengamalannya di Maahad Tahfiz Darul Quran Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM). Tesis Sarjana Usuluddin, Jabatan al-Quran dan al-Hadith, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri. 2016. Rancangan Malaysia Kesebelas Bab 5: Meningkatkan pembangunan modal insan untuk negara maju. <http://rmk11.epu.gov.my/index.php/bm/muat-turun-dokumen> [13 Disember 2016].
- Zulkifly Osman & Ishak Yussof. 2009. Modal Insan Sebagai Sumber Pertumbuhan Ekonomi. Dlm. *Ekonomi Malaysia ke Arah Pembangunan Seimbang*, disunting oleh Noor Aini Idris dan Ishak Yussof. Bangi: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

