

## TEORI MASLOW DALAM KONTEKS MEMENUHI KEPERLUAN ASAS PEKERJA DAN PERANANNYA DALAM MENINGKATKAN PRESTASI ORGANISASI: KAJIAN DAN PERSPEKTIF ISLAM

(Maslow Theory in the Contexts of Fulfilling Basic Needs and its Role in Rising  
Organizational Performances: Study and Islamic Perspective)

<sup>1</sup>RIDZUAN MASRI

<sup>2</sup>ARMAN AHMAD

<sup>3</sup>RAZLINA ABD RANI

<sup>1</sup>Fakulti Perniagaan dan Perundangan, International University of Malaya-Wales,  
Administration Wing, Block A, City Campus, Jalan Tun Ismail, 50480 Kuala  
Lumpur, Malaysia

<sup>2</sup>Sekolah Perniagaan UNIKL, Universiti Kuala Lumpur, 1016, Jalan Sultan Ismail,  
50250 Kuala Lumpur, Malaysia

<sup>3</sup>Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia Malaysia, Tower 1, Jalan Impact, Cyber  
6, 63000 Cyberjaya, Selangor, Malaysia

---

### ABSTRAK

Teori hierarki keperluan Maslow yang menerangkan aras keperluan manusia telah digunakan secara meluas dan diterima dalam dunia akademik dan pengamal pengurusan organisasi moden untuk meningkatkan prestasi organisasi. Walaupun begitu, ianya tidak langsung memiliki unsur-unsur yang bersifat pembinaan aspek kerohanian. Justeru, kajian konseptual ini bertujuan untuk meneruskan legasi dan usaha Islamisasi ilmu dengan memilih teori hierarki keperluan Maslow iaitu tingkat keperluan asas untuk dibincang, dibahas dan dihubungkan dengan kerangka ilmu-ilmu Islam sedia ada. Analisis terhadap ilmu moden dibincangkan melalui perbincangan dari sudut *tasawwur* Islam. Kajian ini juga mengemukakan idea Islamisasi melalui tiga (3) pendekatan utama dalam teori Maslow iaitu pengetahuan

tentang muamalah, adab dan akhlak, dan juga pengetahuan tentang budaya organisasi. Melalui ketiga-tiga pendekatan utama tersebut, seseorang pekerja dapat melaksanakan tugasannya secara berkesan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi secara holistik menerusi landasan-landasan syariat. Metodologi kajian adalah menggunakan kaedah hermeneutik iaitu interpretasi teks terutamanya kitab *Iḥyā'Ulumuddin* karangan Imam al-Ghāzālī.

**Kata Kunci:** Islamisasi; Maslow; fisiologi; muamalah; adab dan akhlak; budaya organisasi

### ***ABSTRACT***

*Maslow's Hierachy of Needs theory is a theory that describes the level of human needs that has been widely adopted and used by many academics and practitioners in the today management of modern organizations to boost organizational performances. However, it does not have at all the aspects of spiritual development. Therefore, this conceptual study is to carry on with the legacy and efforts of Islamization of knowledge by taking the basic level of human needs in the Maslow's theory to be discussed, reviewed, and linked to the necessary framework of Islamic knowledge. The analysis of modern knowledge will be deliberated through the Islamic worldview perspective. This study will put forward the idea of Islamization through three (3) main approaches within the framework of Maslow's theory namely, the knowledge of muamalah, adab (manners) and akhlak (morality) and finally the organizational culture. Through these three main approaches, an employee would be able to carry out his duty and responsibility effectively and thus, enhancing the organizational performance in a more holistic manner through syariat. The methodology used for this study is Hermeneutics approach which is the interpretation of text especially *Iḥyā'Ulumuddin* written by Imam al- Ghāzālī.*

**Keywords:** *Islamization; Maslow; physiology; muamalah; adab and akhlak, organizational culture*

### **PENGENALAN**

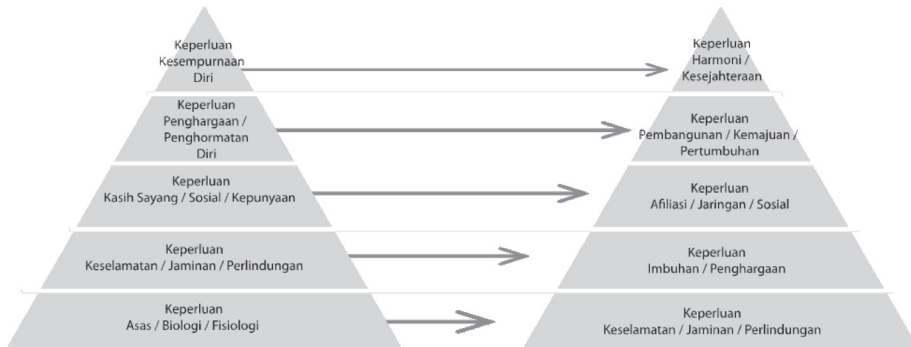
Teori hierarki keperluan Maslow masih lagi digunapakai secara meluas dalam pengurusan organisasi moden masa kini kerana minat yang sentiasa berterusan dalam kalangan penyelidik dalam kerja-kerja penyelidikan Maslow (Dye et al. 2005). Teori ini dikemukakan oleh Maslow pada tahun 1943 dalam kertas kerjanya *A Theory of Human Motivation* dalam jurnal *Scientific Psychological Review*. Teori Maslow ini mengandungi lima peringkat keperluan manusia iaitu; pertama, keperluan asas;

kedua, keperluan keselamatan dan jaminan diri; ketiga, keperluan untuk berkasih-sayang; keempat, keperluan untuk penghormatan diri; dan yang terakhir ialah keperluan untuk pencapaian diri. Menurut Maslow (1943), tingkat memenuhi keperluan diri ini adalah mengikut susunan secara berhierarki. Untuk memenuhi satu hierarki keperluan di atas, seseorang perlu memenuhi hierarki keperluan yang terdahulu. Ini bermakna, seseorang itu tidak mungkin dapat memenuhi keperluan di tingkat atas terlebih dahulu tanpa memenuhi tingkat keperluan di bawah.

Teori Maslow mencadangkan pengurus organisasi untuk mengenal pasti kekurangan dalam keperluan pekerja yang mendesak serta boleh mempengaruhi sikap dan tingkah laku yang negatif. Pada masa yang sama, menyediakan peluang untuk memenuhi keperluan seseorang pekerja itu boleh menjadi sumber motivasi yang positif. Menurut Zeynep dan Mert (2014), tahap keperluan motivasi Maslow dipenuhi melalui tiga jenis ganjaran; pertama, tahap yang paling teratas iaitu tahap pencapaian diri dipenuhi sepenuhnya melalui ganjaran yang bersifat intrinsik seperti penghormatan sosial, penghargaan, anugerah berprestij, pujian sosial dengan mendapat nama baik dan yang seumpamanya; kedua iaitu di peringkat memenuhi keperluan penghormatan diri, ia diperolehi daripada ganjaran bersifat intrinsik dan ekstrinsik; ketiga, di peringkat keperluan sosial sehingga keperluan fisiologi, ia diperolehi melalui ganjaran bersifat ekstrinsik semata-mata.

Menurut Aswathappa et al. (2009), dalam konteks organisasi, di peringkat keperluan paling bawah iaitu keperluan fisiologi, ianya ditunjukkan oleh para pekerja melalui tumpuan yang tinggi terhadap keperluan mendapatkan gaji dan juga keadaan asas dalam persekitaran pekerjaan.

Menurut L. Stum (2001) pula menerusi kajiannya terhadap keperluan asas pekerja dalam organisasi, menunjukkan keperluan asas bermula dengan keperluan terhadap jaminan dan keselamatan, diikuti dengan imbuhan, perhubungan, peningkatan dalam kerjaya dan yang terakhir keharmonian dalam hidup. Untuk memenuhi keperluan asas pekerja ini, menurut Stum, yang paling penting dan menjadi asas utama ialah pekerja perlu merasa selamat dari aspek psikologi dan fizikal dalam persekitaran pekerjaan dan ekonomi organisasi supaya pekerja dapat memberi komitmen yang sewajarnya kepada organisasi tempat mereka bekerja. Stum kemudiannya membandingkan dapatan kajian ini dengan Maslow dan mendapati tingkat piramid antara keperluan asas manusia secara umum dan keperluan manusia sebagai pekerja dalam organisasi mempunyai sedikit perbezaan seperti berikut:-



RAJAH 1 Asas Motivasi Maslow dan Asas Motivasi Pekerja  
Sumber: L. Stum (2001)

Menurut Tischler (1999), sekiranya tingkat-tingkat keperluan ini tidak dipenuhi, ia akan menjejaskan peningkatan hidup serta tidak dapat memberikan fokus secara berkesan dan konsisten untuk meningkatkan keperluan seterusnya. Kepada golongan pekerja pula menurut Tischler lagi, mereka juga tidak akan atau kurang berminat untuk menyertai program-program yang sepatutnya berfaedah kepada diri mereka yang dianjurkan oleh organisasi tempat mereka bekerja.

Teori Maslow telah diguna dan dimanipulasikan sebagai strategi untuk meningkatkan produktiviti dan prestasi organisasi (Hoffman 1988). Justeru, penggunaan teori Maslow yang meluas ini telah mendapat beberapa pujian dan pengiktirafan. Antara pujian yang dilontarkan terhadap teori Maslow ini antaranya dalam aspek pengurusan perhubungan pelanggan (CRM) sebagai contoh, Gentle (2003) menggunakan teori Maslow dalam menyediakan panduan bagaimana melaksanakan CRM secara sistematik. Dalam aspek motivasi, Santosus (2004), menggunakan teori Maslow untuk menerangkan bagaimana wang sebagai alat motivasi kepada pakar sistem maklumat adalah tidak mencukupi. Manakala Davis (1957) menggunakan Maslow dalam buku teks dengan penerangan sebanyak 14 halaman. Frieden (1963) pula menggunakan teori Maslow dalam karyanya berkenaan politik gender dalam *The Feminine Mystique*. Antara lain, menurut Hoffman (1988), teori Maslow telah menyumbang kepada pembangunan pengetahuan dan penyelidikan dalam bidang tingkah laku organisasi seperti kepimpinan, perhubungan kuasa, pembangunan diri, kreativiti, budaya dan sebagainya dalam bentuk buku-buku rujukan teks akademik.

Tidak dapat dinafikan, terdapat perbezaan yang sangat ketara dari segi konsep motivasi Maslow dan Islam. Maslow meletakkan asas memenuhi keperluan diri dibuat secara berperingkat dan tidak melibatkan soal pembangunan aspek spiritual,

manakala Islam pula meletakkan asas memenuhi keperluan diri perlu selari dengan memenuhi keperluan rohani sebagai jalan ke akhirat, iaitu disertai dengan pembangunan spiritual dan ianya tidak mempunyai peringkat-peringkat tertentu (Abas 2009) sebaliknya, ia lebih kompleks kerana melibatkan soal kerohanian. Walau bagaimanapun, dunia korporat moden kebanyakannya telah pun menerima pakai teori Maslow secara meluas dan diaplikasikan dalam pengurusan organisasi. Disebabkan situasi dunia moden masa kini yang telah menerima pakai Maslow sebagai salah satu penanda aras yang penting kepada motivasi pekerja, maka teori, konsep dan proses Islamisasi ilmu akan diaplikasikan terhadap teori Maslow sebagai salah satu usaha merealisasikan projek Islamisasi ilmu pengetahuan seperti yang dipromosikan oleh beberapa tokoh pemikir Islam.

### **Kritik terhadap Teori Maslow Berkenaan Keperluan Asas Manusia**

Terdapat beberapa kritikan yang dikemukakan oleh beberapa ilmuwan dan profesional daripada pihak Barat sendiri. Antaranya, Corning (2000) menyatakan teori Maslow masih lagi diperdebatkan, tidak dapat diuji (*non-testable*) dan mempunyai kelemahan aspek validasi walaupun untuk kajian dalam bidang psikologi.

Pendapat Corning ini disokong melalui penyelidikan empirikal oleh Erikson (1964) iaitu penyelidikan yang pada asalnya dibuat untuk menyokong teori Maslow, akhirnya mendapati keputusan yang diperolehi adalah bercanggah sama sekali, menyebabkan kesahan dan generalisasi teori Maslow ini dipersoalkan. Dalam penyelidikan Erikson, beliau mendapati tahap peningkatan dalam kehidupan manusia adalah disebabkan oleh kebolehan mereka dalam mengendalikan pelbagai masalah dan krisis dalam kehidupan yang nyata dan ia berbeza-beza antara seseorang individu dengan individu yang lain. Malahan, peningkatan kematangan dan kemajuan hidup juga berbeza daripada satu budaya kepada budaya yang lain atau satu ketamadunan kepada ketamadunan yang lain.

Teori Maslow bukanlah sesuatu yang tersusun secara semula jadi. Penyelidikan empirik yang dijalankan Graves (1970) mendapati hasil yang hampir sama dengan kajian Erikson. Graves menyatakan peningkatan kemajuan seseorang itu adalah berdasarkan kepada tahap turutan psikologinya hasil daripada kebolehannya untuk memperoleh ilmu pengetahuan dan seterusnya mengasah bakat dan melaksanakannya. Namun ianya bergantung kepada keadaan persekitaran dan juga tahap keadaan psikologinya. Graves lebih memfokuskan kepada 'nilai' sebagai penentu utama kepada sikap, tingkah laku dan tindakan yang mencetuskan tahap psikologi. Bagi Graves, tidak ada tahap yang ideal bagi seseorang individu itu kerana keadaan manusia itu sentiasa berkembang dan berubah-ubah berdasarkan kepada persekitaran yang mengelilinginya.

Menurut Neher (2009) pula, setiap tahap dalam teori Maslow mempunyai pelbagai kecacatan dan sengaja diperbesar-besarkan. Sebagai contoh, di peringkat keperluan paling asas sekali, Maslow didapati hanya menggarap nilai Barat yang plural dan mengabaikan ciri-ciri dan norma budaya tempatan sebagai keperluan paling asas, sekali gus menyebabkan kerosakan kepada potensi yang unik pada setiap individu. Sebagai masyarakat Barat, teori Maslow hanya membentangkan persekitaran yang wujud dan mengambil persekitaran yang sesuai dengan keperluan psikologinya yang tersendiri. Justeru, ianya tidak bersifat realistik dalam persekitaran budaya yang berbeza dan tidak bersifat universal. Maslow juga mengambil pendirian persekitaran tidak memainkan peranan yang signifikan dalam pembentukan potensi diri.

Wahba dan Bridwell (1973) juga memberikan pandangan kritik iaitu walaupun teori Maslow ini diterima secara meluas, tetapi kajian untuk menyokong teori tersebut tidak banyak dilakukan. Menurut Lowry (1979) pula, Maslow sendiri sangat prihatin terhadap penggunaan teorinya sendiri secara meluas seolah-olah ianya sebagai satu doktrin Gospel (*Gospel Truth*), tanpa ada kajian membuktikan kesahan dan kebenarannya. Kritikan-kritikan ini masih lagi berterusan sehingga kini. Walaupun ianya nampak seolah-olah menjadi satu tradisi bagi kebanyakan penulis buku teks pengurusan moden untuk menggunakan teori Maslow ini, tetapi pada masa yang sama mereka juga mengkritik kelemahan teori ini.

Walaupun terdapat banyak lagi kritikan terhadap teori Maslow dari kaca mata ilmuan moden, tidak dapat dinafikan bahawa teori ini masih lagi dianggap signifikan dan masih lagi relevan kepada kebanyakan organisasi, individu, institusi, ahli akademik, penyelidik dan sebagainya untuk mewajarkan penggunaannya terhadap penemuan-penemuan baru dalam kajian pengurusan organisasi (Gentle 2003; Jerome 2013; Santosus 2004).

### **TASAWWUR ISLAM BERKENAAN KEPERLUAN ASAS MANUSIA**

Sepertimana agama lain, Islam juga menghadapi tekanan dalam konteks ketidaksamarataan dalam agihan kekayaan dan keperluan asas manusia. Namun dalam mengatasi ketidaksamarataan ini, Islam telah memberikan garis panduan dengan meletakkan kepentingan keperluan asas manusia sebagai sesuatu yang sangat signifikan merentas agama dan bangsa (Mustafa 2003). Untuk memahami kepentingan terhadap keperluan asas manusia, terdapat beberapa pandangan dalam Islam berkenaan dengan keperluan asas manusia yang perlu ditelusuri:-

## **Berkenaan Dimensi Spiritual**

Islam meletakkan keseimbangan dalam setiap tingkatan hidup. Islam tidak melarang umatnya daripada berusaha bersungguh-sungguh mencari duniawi, tetapi pada masa yang sama, Islam juga menggesa umatnya supaya berusaha dan berlumba-lumba mencari kebaikan untuk akhirat. Firman Allah SWT (al-Qasas 28: 77) yang bermaksud:

Dan tuntutanlah dengan harta yang Allah kurniakan kepadamu akan kebahagiaan hari akhirat dan janganlah kamu lupakan bahagianmu dari dunia dan berbuat baiklah kepada orang lain sebagaimana Allah berbuat baik kepadamu; dan janganlah engkau melakukan kerosakan di muka bumi; sesungguhnya Allah tidak suka kepada orang yang berbuat kerosakan.

Islam berpandangan manusia diciptakan bukan hanya untuk memenuhi tuntutan asas atau kehendak jasmani mereka semata-mata, tetapi tuntutan dan keperluan asas manusia dicipta bersama-sama dengan keperluan rohani mereka. Malahan, keperluan asas manusia saling berkaitan dengan keperluan dan kesempurnaan rohani. Oleh yang demikian, dalam usaha memenuhi kedua-dua keperluan tersebut, manusia perlu memastikan keperluan-keperluan mereka daripada sumber-sumber yang baik. Firman Allah SWT (al-Baqarah 2: 168) yang bermaksud:

Wahai sekalian manusia! Makanlah dari apa yang ada di bumi, yang halal lagi baik dan janganlah kamu ikut jejak langkah syaitan; kerana sesungguhnya Syaitan itu ialah musuh yang terang nyata bagi kamu.

Ayat ini menyeru manusia supaya dalam usaha memenuhi keperluan asas mereka, ia mestilah daripada sumber-sumber dan cara-cara yang digariskan oleh syariat dan dilaksanakan dengan sebaik-sebaiknya yang akhirnya bertujuan untuk pengabdian kepada Tuhan.

Memenuhi keperluan jasmani dan rohani merupakan usaha untuk mencapai matlamat dunia dan akhirat. Dalam usaha untuk mencapai kedua-dua perkara tersebut, seseorang itu tidak boleh meniadakan peranan kebergantungannya kepada masyarakat dan Tuhan. Sikap individualistik dalam mencapai matlamat hidup di dunia adalah satu sikap yang dibenci dalam Islam dan menjadikan segala usaha duniawi yang dilakukan tersebut tidak akan mencapai tujuan-tujuan akhirat. Firman Allah SWT (Ali 'Imran 3: 112) yang bermaksud:

Mereka ditimpa kehinaan di mana sahaja mereka berada, kecuali dengan adanya sebab dari Allah dan adanya sebab dari manusia. Dan mereka kembali mendapat kemurkaan dari Allah, dan mereka ditimpa kemiskinan. Yang demikian itu, disebabkan mereka ingkar akan ayat-ayat Allah, dan mereka membunuh Nabi-nabi dengan tiada alasan yang benar. Semuanya itu disebabkan mereka derhaka

dan melampaui batas mereka derhaka dan mereka sentiasa mencero bohi (hukum-hukum Allah).

Sangat berbeza dengan pendekatan Islam, teori Maslow sangat jelas menunjukkan proses memenuhi keperluan diri adalah secara berperingkat. Walau bagaimanapun, pembahagian tingkat keperluan manusia dalam teori Maslow ini tidak ada unsur-unsur pembangunan spiritual di dalamnya sekali gus menjadikan teori Maslow ini sebagai satu teori motivasi untuk pencapaian material dan duniawi semata-mata serta bersifat kulit luaran. Keadaan ini seterusnya boleh memungkinkan manusia menjadi cenderung kepada sifat hedonisme, berlaku zalim, menindas dan mengabaikan soal halal dan haram. Seterusnya, ia juga boleh menjuruskan manusia ke arah perlakuan yang lebih merosakkan dalam usaha mengejar kemajuan material, kejayaan dan pengiktirafan.

### **Berkenaan Peringkat Keperluan Manusia**

Islam menjelaskan keseimbangan semasa memenuhi tuntutan keperluan jasmani dan rohani dalam konteks *masalah* iaitu untuk kebaikan diri sendiri dan kebaikan kepada masyarakat melalui cara yang dibenarkan oleh *syariat* dan pada masa yang sama berusaha mencegah dari berlakunya perkara-perkara yang membawa kepada kemudaratan. Berdasarkan kepada konsep *masalah* ini, Islam kemudiannya membahagikan asas keperluan manusia kepada tiga (3) peringkat dalam kerangka *Maqasid al-Shari'ah* iaitu tingkatan *daruriyyat* (keperluan asas), *hajiyyat* (keperluan sokongan) dan *tahsiniyyat* (perhiasan/keselesaan) (Abu Ishaq al-Syatibi 1997).

*Daruriyyat* merupakan tingkat keperluan utama atau tahap asas yang apabila tidak dipenuhi akan menimbulkan ancaman kepada keselamatan manusia iaitu keselamatan agama, nyawa, akal, keturunan dan harta. *Daruriyyat* merupakan hal yang mutlak yang harus ada pada diri manusia dan perkara itu mengandungi kemaslahatan utama. Apabila salah satunya tidak ada, maka kehidupan manusia akan membawa kepada kebinasaan. *Hajiyyat* pula merupakan keperluan sekunder yang apabila tanpa kehadirannya, ianya tidak sampai mengancam keselamatan manusia namun tetap mendatangkan kesukaran dan kesulitan dalam kehidupan manusia. Manakala *tahsiniyyat* pula merupakan keperluan yang memberikan kesenangan, kemudahan dan kelapangan kepada manusia (al-Qaradawi 1993).

Ketiga-tiga tingkat keperluan ini berkaitan antara satu sama lain. Sekiranya diperingkat *daruriyyat* itu telah rosak, maka di peringkat *hajiyyat* dan *tahsiniyyat* juga akan rosak, tidak bermanfaat dan kemaslahatan juga akan menjadi terganggu keseluruhannya. Namun, kerosakan yang berlaku pada *hajiyyat* dan *tahsiniyyat* tidak



akan mengganggu atau merosakkan *daruriyyat* tetapi sekiranya kerosakan berlaku secara keseluruhan pada *hajiyyat* atau *tahsiniyyat*, sebahagian besar daripada *daruriyyat* turut rosak (Abu Ishaq al-Syatibi 1997).

Masyarakat Barat meletakkan pencapaian dan kejayaan diri semaksimum mungkin secara individu. Keseimbangan dalam keperluan diri dari peringkat paling bawah (fisiologi) sehingga ke peringkat paling atas (pencapaian diri) bertujuan untuk memenuhi kehendak dan kemahuan diri sendiri sebagai tingkat motivasi individu dengan tidak menghubungkan sama sekali keperluan keseimbangan terhadap kemaslahatan pada masyarakat di luar kepompong diri. Disebabkan nilai sekular dan material yang dipupuk dalam tradisi keilmuan dan amalan Barat sejak dari awal usia pendidikan, menyebabkan masyarakat Barat menjadi masyarakat yang mempunyai kelompongan yang jelas terhadap nilai spiritualnya. Ianya dapat dilihat dengan jelas budaya masyarakat Barat yang telah rosak dari segi akhlak dan adabnya dalam kebanyakan struktur sosial dan cara hidup mereka.

### **Berkenaan Adab dan Akhlak dalam Berusaha**

Mencari keperluan asas perlu selari dengan tindak-tanduk manusia itu sendiri. Terdapat ayat-ayat di dalam al-Quran yang menyatakan tentang adab-adab serta akhlak dalam memenuhi tuntutan keperluan asas. Antaranya berkenaan makanan (al-Baqarah 2: 57), pakaian (al-A'raf 7: 26), seks dan perkahwinan (al-Rum 30: 21), tidur (al-Furqan 25: 47) dan lain-lain yang akhirnya menjurus kepada pengabdian kepada Tuhan sebagai memenuhi keperluan jasmani dan juga rohani. Terdapat juga riwayat sahabat berkenaan dengan memenuhi keperluan asas ini. Sepertimana yang diriwayatkan oleh Nafi':

Ibn Umar tidak pernah menjamah makanan kecuali terdapat orang miskin yang makan bersamanya. Suatu hari, aku (Nafi') membawa seorang fakir miskin untuk makan bersamanya (Ibn Umar), lalu orang tersebut makan sangat banyak, kemudiannya Ibn Umar berkata, "O Nafi'! Janganlah engkau biarkan lelaki ini memasuki rumahku kerana aku pernah mendengar Nabi (Muhammad SAW pernah bersabda, "Orang yang beriman makan satu usus (berpuas hati dengan sedikit makanan), dan orang kafir (tidak beriman) akan makan dengan tujuh usus (makan terlalu banyak)" (al-Bukhārī, 65: 305).

Riwayat ini menunjukkan adab dan akhlak dalam memenuhi kehendak dan keperluan asas iaitu sentiasa perlu melatih diri untuk bersederhana dan pada masa yang sama mengingati dan membantu sebagai sedekah kepada mereka yang tidak berkemampuan. Ini kerana, bersederhana dan bantu-membantu secara bersedekah itu merupakan antara ciri-ciri akhlak Islam yang berkait rapat secara langsung dengan keperluan dan pembangunan aspek kerohanian.

Menurut Imam al-Ghāzalī dalam karya agung, *Ihyā' Ulumuddin*, menuntut ilmu adalah kewajiban bagi setiap muslim bagi mereka yang ingin berusaha. Tanpa ilmu, ianya boleh merosakkan usaha, seterusnya akan cenderung melakukan perbuatan yang menzalimi dan menindas orang lain ketika melaksanakan usaha mereka (al-Ghāzalī 1976). Dalam usaha mencari dunia, faktor pendorong pencarian dunia tersebut perlu disandarkan untuk mendapat kebaikan di akhirat. Faktor akhirat tersebut yang menggerakkan kepada usaha mencari penghidupan di dunia ini mengikut landasan-landasan syariat.

Islam tertegak bukan setakat pada hukum halal dan haram semata-mata, tetapi juga termasuk akhlak dan adabnya. Islam telah menggariskan panduan-panduan hukum yang jelas yang perlu diikuti untuk memastikan kesejahteraan dan kemaslahatan *ummah* keseluruhannya. Secara metaforikal, al-Ghazali telah menggambarkan bahawa makanan dalam agama merupakan simbol kepada asas sebuah bangunan. Apabila kuat asasnya, maka kuat bangunannya. Tapi sekiranya asas tersebut lemah dan rosak, maka bangunan tersebut akan runtuh dan musnah (al-Ghazali 1976). Ini bermakna, apabila keperluan asas manusia hanya dipenuhi dengan nafsu semata-mata tanpa ada sekatan terhadap apa yang dibenarkan dan apa yang dilarang dalam agama, maka manusia tersebut akan menjadi lemah hatinya, rosak akhlak dan adabnya, bercelaru kepercayaannya dan lemah jati dirinya dan menjadi penyebab kepada pelbagai masalah dalam konteks *muamalah* dan sosial.

Berbeza dengan Islam, masyarakat Barat meletakkan harapan yang penuh kepada peraturan, polisi, kod moral dan etika yang dirangka untuk ditafsir, diikuti dan dilaksanakan. Peranan akal dititikberatkan untuk menerima kod-kod etika yang digariskan. Merit seperti imbuhan berbentuk kewangan dan bukan kewangan menjadi alat motivasi untuk mempromosikan perlakuan etika. Namun, masyarakat Barat mengabaikan aspek pendidikan jiwa untuk ikhlas dalam bekerja atas alasan perbezaan budaya, sebaliknya tujuan moral dan etika adalah sebagai satu strategi untuk menjana lebih keuntungan dalam jangka masa panjang (Ridzuan et al. 2015).

### **Berkenaan Peranan Manusia**

Manusia diciptakan Allah untuk melaksanakan dua perkara di dunia ini iaitu mengabdikan diri kepada-Nya (al-Dhariyat 51: 56) dan juga berperanan untuk memakmurkan bumi ini (Hud 11: 61). Pengabdian diri kepada Allah bukan semata-mata berbentuk ibadah khusus, tetapi termasuk segala aktiviti dalam *muamalah* (Abu Sin 1984) yang dipusatkan dengan tujuan akhirnya untuk mentauhidkan Allah sebagai Tuhan pencipta segala sesuatu dan selaku pemilik langit dan bumi dan segala

isinya. Manakala untuk memakmurkan bumi ini, manusia perlu melaksanakannya dalam kesedaran terhadap keberadaan Tuhannya dengan tidak melakukan sewenang-wenangnya mengikut cara dan kehendak sendiri yang hanya berpaksikan kepada hawa nafsu, tetapi sebaliknya mengikut kehendak (*'irādah*) Allah. Justeru, Allah telah memilih manusia sebagai pelaksana perintah-Nya untuk mengabdikan diri kepada-Nya dan memakmurkan bumi dengan menciptakan manusia sebagai sebaik-baik ciptaan (al-Tin 95: 1-4, al-Isra' 17: 70) yang mempunyai pelbagai sifat dan kebolehan (al-Mulk 67: 23) serta dikurniakan akal dan kebijaksanaan untuk mentadbir bumi ini sebagai khalifah (al-Baqarah 2:30-33) dan juga diberi kebolehan untuk memilih antara yang baik dan yang buruk (al-Insan 76: 2-3). Dengan segala unsur-unsur dan potensi yang mendukungnya, manusia yang mempunyai jiwa yang sedar akan keberadaan Tuhan-Nya, akan mengarahkan seluruh kegiatan kehidupannya untuk mentauhid dan melaksanakan perintah Allah dengan landasan ilmu dan *syariat*-Nya.

Atas kapasiti yang telah diberikan oleh Allah kepada manusia ini, Allah telah memuliakan manusia dari kebanyakan makhluk lain (al-Isra' 17: 70) dengan memerintahkan jin dan malaikat untuk sujud sebagai tanda hormat kepada manusia (Nabi Adam a.s) (al-Baqarah 2: 34, 15, 29) dan menundukkan apa yang berada di langit dan di bumi untuk kegunaan manusia (al-Jathiyah 45:13). Namun, di sebalik penghormatan dan kemuliaan dari semua makhluk yang Allah kurniakan kepada manusia, berkekalan atau tidaknya status tersebut di sisi Allah bergantung kepada manusia itu sendiri untuk membuat pilihan. Manusia boleh terus-menerus mendapat kemuliaan di sisi Allah apabila mereka sentiasa menjadi insan yang bertakwa (al-Baqarah 2: 212, 3: 15), tetapi sebaliknya mereka akan mendapat kehinaan daripada Allah apabila mereka menyeleweng (al-Anfal 8: 22, al-Anfal 8: 55, al-Baqarah 2: 120, al-Shura 42: 42).

Segala apa yang telah gariskan oleh Allah berkenaan peranan manusia ini menjadi satu perselisihan yang ketara kepada masyarakat Barat sejak sekian lama. Masyarakat Barat menganggap manusia adalah haiwan rasional yang terbaik yang pernah diciptakan oleh alam semula jadi, yang mana secara tidak langsung menidakkan peranan Allah dalam penciptaan manusia. Haiwan ini kemudiannya berevolusi menjadi manusia yang membawa imej Tuhannya (Sawsan M. Bitar 2003). Peranan manusia bagi mereka hanya untuk kehidupan di muka bumi ini semata-mata kerana bagi mereka, kehidupan selepas kematian merupakan satu metodologi yang mesti dibuktikan secara saintifik. Justeru, konsep kebahagiaan hakiki hanya berlaku dalam kehidupan keduniaan dan ianya perlu dicapai semaksima mungkin sebagai satu simbol kejayaan, penghormatan dan status sosial.

## **Berkenaan dengan Ilmu Pengetahuan dalam Berusaha**

Ilmu pengetahuan dalam Islam bersifat integratif dan tidak terpisah antara satu sama lain. Ia dapat dilihat daripada fakta bahawa isi al-Quran secara komprehensif memberikan panduan dan tatacara kehidupan manusia secara individu, interaksi kehidupan dalam masyarakat, hubung kaitnya dengan Pencipta, alam persekitaran, alam semesta dan kehidupan alam akhirat (Fathi Malkawi 2012). Justeru, ilmu dalam Islam bukan bersifat sekular iaitu memisahkan kehidupan duniawi dan kehidupan beragama, malahan Islam menyatukan kedua-duanya.

Kesatuan kedua-dua duniawi dan ukhrawi sebagai satu jalan kehidupan yang bersifat holistik terangkum dalam kerangka ilmu fardhu ain dan ilmu fardhu kifayah. Ilmu fardhu ain merupakan suatu ilmu yang menyediakan pedoman kepada manusia melalui wahyu dan sunnah untuk mengabdikan diri dari setiap perbuatan, percakapan, tindakan dan pemikiran semata-mata kepada Tuhan yang satu iaitu Allah. Manakala ilmu fardhu kifayah pula ilmu yang menjurus kepada penyempurnaan kehidupan duniawi berlandaskan syariat yang terangkum dalam fardhu ain. Tanpa ilmu fardhu ain, manusia tidak dapat menyempurnakan tuntutan dalam fardhu kifayah dan begitu juga sebaliknya. Ketidakhadiran pada mana-mana ilmu ini akan menyebabkan aktiviti-aktiviti manusia dalam kerangka akidah, ibadah, muamalah, adab dan akhlak akan menjadi rosak.

Tidak seperti Islam, Barat hanya mengiktiraf ilmu berbentuk ilmu keduniaan sebagai sumber kesempurnaan kehidupan duniawi dan menganggap aktiviti keagamaan sebagai hak individu untuk melaksanakannya dan memisahkan keperluan rohani dengan kehidupan duniawi secara total sedangkan Islam menyatukan kedua-duanya. Dalam tradisi kebudayaan Barat, kefahaman ilmu tidak mempunyai kaitan dengan agama, hikmah, keadilan dan akhlak secara jelas dan sistematik. Masing-masing bebas memilih apa sahaja yang hendak dipelajari tanpa sebarang panduan yang jelas asalkan ianya boleh membawa kepada kesenangan dan keselesaan duniawi.

## **ETIKA ISLAM DALAM MEMENUHI KEPERLUAN ASAS PEKERJA**

Islam tidak menolak kepentingan memenuhi keperluan fisiologi sebagai asas membina kehidupan dan kesejahteraan manusia, tetapi memenuhi keperluan asas sebagai prasyarat dan persediaan untuk menuju kesempurnaan diri tidaklah menjadi asas utama kepada motivasi manusia untuk meningkat ke tahap kemajuan yang seterusnya dalam kehidupan duniawi, sebaliknya ia diiringi dengan sifat dan perbuatan keEsaan kepada Allah. Firman Allah SWT (Quraish 106: 3-4)

Maka hendaklah mereka menyembah Tuhan Pemilik rumah ini (Kaabah). Yang telah memberi makanan kepada mereka untuk menghilangkan lapar dan mengamankan mereka dari ketakutan.

Maksud ayat ini jelas menyebut keperluan berpegang kepada asas tauhid iaitu sentiasa mengesakan Allah dalam apa jua keadaan sama ada ketika susah mahupun ketika senang supaya memperoleh kehidupan yang tenteram daripada ketakutan (Sayyid Qutb 2002). Bermakna, dalam mencari penghidupan, manusia diminta untuk mentaati perintah Allah dengan ibadah tertentu pada masa yang sama. Ayat ini juga jelas menunjukkan keterikatan antara keperluan spiritual dan jasmani perlu berada dalam keadaan yang seimbang. Dalam ayat ini, terdapat beberapa indikator kepada konsep kesejahteraan dalam Islam sebagai sebahagian daripada tujuan dalam kerangka *Maqasid Shariah*. Indikator pertama dan yang paling penting ialah menyembah Tuhan. Ia membawa maksud dalam proses menyejahterakan masyarakat, ia wajib didahului dengan pembangunan tauhid dalam diri manusia dengan menjadikan Allah sebagai pelindung, penjaga dan menyerahkan diri sepenuhnya kepada Allah. Ini bermakna, setiap aktiviti manusia adalah terbingkai dalam erti kata ibadah iaitu pengabdian kepada Allah semata-mata dengan menjadikan Allah sebagai benteng kehidupan manusia.

Indikator kedua pula ialah menghilangkan lapar. Ianya memberi isyarat bahawa rezeki itu datangnya daripada Allah untuk digunakan dengan sebaik-baiknya untuk manusia menjalani kehidupan dan bukan untuk ditimbun dan berlebih-lebihan. Manakala, indikator yang ketiga pula iaitu menghilangkan rasa takut dengan timbulnya perasaan aman tenteram dari kesejahteraan yang dibina hasil dari pegangan tauhid dan tidak berlebih-lebihan dalam menjalani kehidupan (Muhibbuddin 2014).

Untuk mengintegrasikan keperluan asas ini dengan konteks Islam dalam pengurusan organisasi, ia boleh dibahagikan kepada dua (2) perspektif. Pertama, dari perspektif pekerja dan kedua, dari perspektif organisasi.

### **Tanggungjawab Pekerja dari Perspektif Islam**

Dalam Islam, memenuhi keperluan asas bukan sahaja berperanan memenuhi tuntutan fitrah diri, tetapi juga sebagai salah satu bentuk ibadah kepada Tuhan untuk memenuhi keperluan rohani dan mendekatkan diri kepada-Nya. Justeru, manusia perlu berusaha untuk mendapat rezeki yang sebaik-baiknya dalam *bermuamalah*. Justeru, Islam menyarankan bahawa setiap pekerjaan itu perlu menjadi suatu ibadah. Menurut al-Ghazali, untuk menjadikan sesuatu pekerjaan itu sebagai ibadah, ianya mesti bermula daripada mendapatkan ilmu yang sepatut dan sewajarnya supaya apa

yang dilakukan tidak akan merosakkan pekerjaan tersebut. Justeru, ilmu menjadi tunjang kepada sistem etika Islam dalam *bermuamalah*.

Imam al-Ghāzalī juga menekankan bahawa ilmu *muamalah* menjadi wajib untuk dipelajari apabila melakukan segala urusan yang berbentuk *muamalah* iaitu urusan yang membabitkan aktiviti sesama manusia untuk memenuhi keperluan masing-masing. Ilmu ini termasuk dalam konteks hubungan manusia dengan Tuhan (ibadat), hubungan manusia dengan manusia, dan pengetahuan mengenai sifat-baik dan buruk dalam jiwa iaitu ilmu adab dan ilmu akhlak (M. Umaruddin 2005). Ilmu muamalah ini bertepatan dengan sabda Nabi Muhammad SAW riwayat al-Tabrani 2011, no. hadis 8610 yang membawa maksud “Mencari sara hidup yang halal adalah satu kewajipan di samping kewajipan-kewajipan yang difardhukan”. Hadis ini juga memmanifestasi keperluan untuk mempelajari ilmu tentang bagaimana untuk mencari penghidupan di muka bumi ini secara benar dan pada masa yang sama tetap melaksanakan ketaatan kepada Tuhan. Justeru, pekerja perlu meletakkan tujuan *bermuamalah* adalah untuk melaksanakan ketaatan kepada Tuhan, lebih penting daripada ganjaran-ganjaran dalam bentuk kewangan atau bukan kewangan yang disediakan oleh majikan mereka. Dalam konteks hubungan manusia sesama manusia, Islam menganjurkan persaudaraan dan persahabatan antara Islam dan bukan Islam. Ini ditunjukkan dalam sebuah riwayat oleh ‘Asim:

“Aku berkata kepada Anas bin Malik, “Adakah telah sampai kepada kamu bahawasanya Nabi (Muhammad SAW) pernah berkata, tidak ada perjanjian persaudaraan sesama Islam?,” Anas kemudiannya berkata, “Nabi SAW telah membuat perjanjian (persaudaraan) antara Ansar dan Quraish di rumahku” (al-Bukhārī, 73: 106).

Hadis ini menunjukkan tidak salah untuk berusaha dan bekerjasama antara pekerja Islam dan yang bukan Islam, malahan dianjurkan untuk menjaga kemaslahatan bersama. Namun, apabila wujudnya percampuran dalam konteks kepelbagaian agama dan bangsa dalam organisasi, ia mewujudkan kepelbagaian dalam konteks budaya. Justeru dalam konteks kepelbagaian budaya ini, majikan dan pekerja perlu meletakkan garis sempadan yang tertentu supaya kepelbagaian budaya ini dapat diterima dan ditoleransi mengikut sempadan yang telah dikenal pasti dan ditetapkan.

Islam menggalakkan pekerja untuk berusaha mendapat rezeki yang sebaik-baiknya untuk memenuhi keperluan kehidupan mereka dan pada masa yang sama memenuhi keperluan rohani mereka dalam usaha mencari penghidupan dunia dan akhirat. Untuk mencari rezeki yang sebaik-baiknya, Islam menggariskan beberapa panduan antaranya seperti maksud al-Quran berikut: i.) Tawakkal: “Barang siapa bertawakkal

kepada Allah, nescaya Allah mencukupkan” (al-Talaq 65: 3); ii) Tidak lupa kepada orang lain (*Sadaqah*): “Katakanlah, sesungguhnya Tuhanku melapangkan rezeki bagi siapa yang dikehendaki-Nya di antara hamba-hamba-Nya dan menyempitkan (siapa yang dikehendakinya). Dan barang apa saja yang kamu nafkahkan (rezeki), maka Allah akan menggantinya dan Dia lah Pemberi Rezeki yang sebaik-baiknya (Saba’ 34: 39); iii.) Sentiasa bersyukur: “Demi sesungguhnya, jika kamu bersyukur, nescaya Aku tambahi nikmat-Ku kepadamu, dan demi sesungguhnya jika kamu kufur, sesungguhnya azab-Ku amat keras (Ibrahim 14: 7); iv) Takwa: “Kami tidak meminta rezeki kepadamu, malah Kamilah yang memberi rezeki kepadamu dan kesudahan yang baik adalah bagi yang bertakwa (Taha 20: 132).

### **Tanggungjawab Majikan dari Perspektif Islam**

Kajian Maslow mendapati budaya organisasi yang sentiasa memberikan fokus untuk memenuhi keperluan fisiologi pekerja dalam organisasi, mempunyai kaitan yang signifikan kepada prestasi organisasi secara keseluruhan (Maslow 1954). Menurut Storey (1992), budaya organisasi memainkan peranan penting untuk mencetuskan nilai dan norma-norma hubungan antara manusia di dalam organisasi supaya manusia yang bekerja di dalamnya dapat memenuhi keperluan motivasi antara satu sama lain. Apabila pekerja mendapati organisasi tempat mereka bekerja mempunyai persekitaran pekerjaan yang prihatin terhadap pekerjaanya, pekerja akan memberikan usaha mereka yang terbaik terhadap organisasi mereka.

Dalam konteks Islam, memenuhi keperluan asas pekerja seperti membayar usaha mereka yang mencukupi dalam bentuk upah merupakan suatu kewajiban. Diriwayatkan oleh Abu Hurairah r.a:

Nabi Muhammad SAW bersabda, “Allah berfirman, ‘Aku akan berpaling dari tiga golongan pada hari kebangkitan kelak: 1.) Orang yang membuat perjanjian dengan nama-Ku, tapi dia mengkhianatinya; 2.) Orang yang menjual seorang yang merdeka (sebagai hamba) dan makan dari hasilnya; 3.) Dan orang yang mempekerjakan buruh dan mendapatkan pekerjaan penuh yang dilakukan oleh dia tapi tidak membayar upahnya” (al-Bukhārī, 34: 430).

Walaupun menyediakan faedah-faedah sampingan lain selain daripada gaji dan upah, sebagai contoh, menyediakan persekitaran pekerjaan yang selesa, cuti tahunan, faedah kesihatan, insurans dan yang seumpama dengannya tidak menjadi kewajiban dalam Islam, namun pada masa kini dan sejajar dengan perkembangan dunia perniagaan dan pekerjaan semasa, menyediakan faedah-faedah sampingan kepada pekerja boleh dikategorikan sebagai keperluan asas pekerja yang patut disediakan untuk meningkatkan kesetiaan, motivasi, produktiviti dan kepuasan bekerja (Artz

2010; Maria Batista et al. 2013). Justeru, Islam memandang faedah-faedah sampingan lain sebagai sesuatu yang seharusnya dilakukan supaya kemaslahatan pekerja dapat dijamin dengan lebih berkesan. Ini selaras dengan saranan al-Ghāzalī apabila beliau membincangkan modal seseorang peniaga juga termasuk pekerja-pekerja yang dibayar upah. Ini bermakna, peniaga perlu bersikap *ihsān* kepada pekerja-pekerja mereka dengan menjaga kebajikan mereka (al-Ghazali, 2: 340) selain dari gaji dan upah yang wajib.

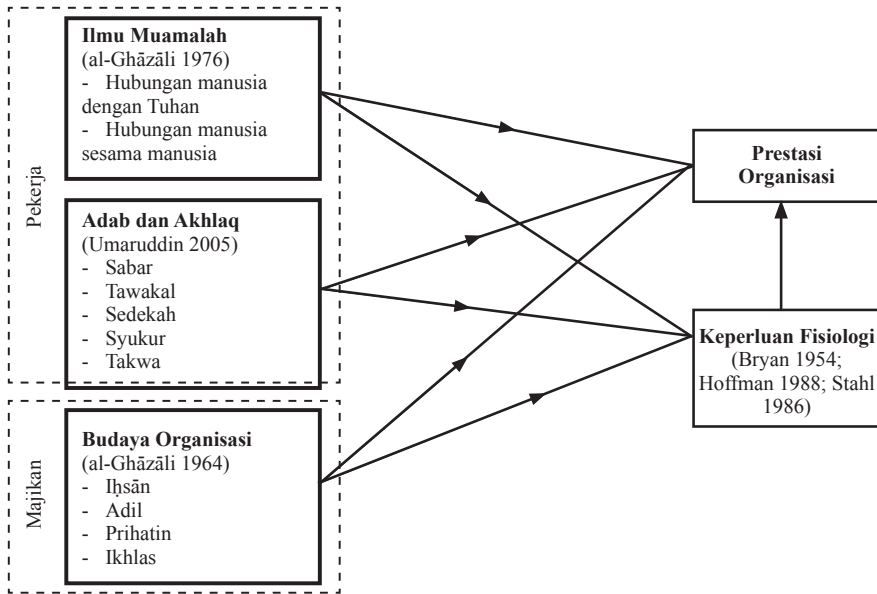
Dalam dunia globalisasi masa kini yang sentiasa berlumba-lumba mengatasi persaingan, adalah menjadi cabaran utama kepada organisasi untuk menyediakan faedah-faedah sampingan lain yang bukan bersifat wajib, tetapi mempunyai peranan yang sangat penting supaya pekerja boleh memberikan yang terbaik yang ada pada diri mereka kepada organisasi tempat mereka bekerja. Ianya juga menjadi motif asas kepada pekerja di dalam organisasi untuk menggerakkan motivasi dalaman diri mereka untuk menghasilkan tingkah laku tertentu yang menjadi kuasa pendorong untuk memenuhi objektif organisasi secara konsisten, selain bertujuan untuk menarik mereka yang berbakat dan berkemahiran tinggi untuk bekerja dengan organisasi tersebut.

Kegagalan organisasi memenuhi keperluan asas kepada pekerja sama ada dalam bentuk upah atau faedah-faedah sampingan yang lain, boleh menyebabkan tercetusnya perasaan tidak puas hati pekerja, ketidakselesaan suasana di tempat kerja, kerja yang tidak produktif, keadaan keluarga pekerja yang tidak stabil, pekerja yang tidak ikhlas dalam bekerja serta cuai dalam menjaga hubungannya dengan Tuhan dan hubungan sesama manusia. Sikap-sikap negatif tersebut boleh menyebabkan organisasi kehilangan pekerja-pekerja mereka, produktiviti menjadi lemah dan akhirnya mendatangkan kerugian.

### **KERANGKA ISLAMISASI DALAM MEMENUHI KEPERLUAN ASAS MANUSIA**

Daripada penerangan-penerangan yang telah dihuraikan, berikut merupakan kerangka untuk memmanifestasikan proses memenuhi keperluan asas manusia sebagai pekerja dari perspektif Islam dalam konteks pengurusan organisasi seterusnya meningkatkan prestasi organisasi.





RAJAH 2 Kerangka Islamisasi dalam Memenuhi keperluan Asas Manusia

### Hubungan antara Keperluan Fisiologi dan Prestasi Organisasi

Keperluan fisiologi mempunyai hubung kait yang sangat signifikan dengan prestasi organisasi. Banyak kajian-kajian kontemporari yang dibuat menunjukkan dorongan dalam memenuhi keperluan fisiologi pekerja menjadi sumber motivasi kepada pekerja untuk bekerja dengan produktif (Bryan 1983; Hoffman 1988; Stahl 1986).

Selain kajian dari perspektif Maslow, kajian teori ERG (*existency, relatedness and growth*) juga menunjukkan kaitan yang sama dan jelas antara keperluan fisiologi dan prestasi organisasi. Teori ERG merupakan faktor-faktor motivasi yang membentuk tingkahlaku individu dan digunakan untuk menerangkan dan meramalkan isu-isu yang bakal berlaku dalam kalangan pekerja dalam organisasi, perhubungan dan komunikasi antara pekerja, dan juga pembangunan diri di tempat kerja. Kajian ERG di Malaysia oleh Islam dan Ismail (2008) menunjukkan lima (5) faktor utama dalam organisasi yang menjadi pencetus kepada motivasi iaitu bermula daripada gaji yang menarik, kondisi tempat kerja, kenaikan pangkat, jaminan kerja, pekerjaan yang menarik dan penghargaan terhadap kerja yang dilakukan. Dalam kajian teori ERG ini, gaji dan jaminan kerja merupakan faktor-faktor utama yang menjadi keperluan asas pekerja yang juga dicadangkan dalam teori Maslow.

Sementara itu, dalam kajian Tan Teck-Hong dan Amna (2011) terhadap teori Herzberg dalam industri peruncitan pula mendapati, kepuasan pekerja jualan

dipengaruhi secara signifikan oleh faktor imbuhan kewangan. Perasaan dan sikap dalam kalangan pekerja bidang jualan iaitu 'cintakan wang' merupakan pendorong utama kepada kepuasan bekerja dalam industri peruncitan tersebut.

Daripada dapatan kajian terhadap semua teori yang dikemukakan dalam penulisan kertas ini, dapat dibuat kesimpulan bahawa usaha memenuhi keperluan fisiologi pekerja mempunyai hubungan yang signifikan terhadap prestasi organisasi. Justeru, kewajaran terhadap Islamisasi dalam teori Maslow juga sangat signifikan kerana kajian-kajian empirikal untuk mengkaji nilai-nilai intrinsik Islam dalam konteks moden dalam proses memenuhi keperluan asas tersebut tidak banyak diketahui.

### **Hubungan antara Ilmu, Keperluan Fisiologi dan Prestasi Organisasi**

Ilmu memainkan peranan penting terhadap prestasi organisasi. Pengiktirafan terhadap kepentingan ilmu oleh masyarakat korporat dan perniagaan masa kini sebagai satu sumber organisasi yang kritikal didapati semakin meningkat (Holsapple & Whinston 1987; C.W. Holsapple & K.D. Joshib 2000). Disebabkan terdapatnya kepentingan ilmu terhadap prestasi organisasi, langkah-langkah untuk mengurus ilmu dalam organisasi dilihat menjadi suatu aktiviti yang sangat penting untuk mengekalkan kelebihan daya saing (Petersen & Poulfelt 2002). Ini kerana, pengurusan ilmu yang berkesan akan menjadi pemangkin terhadap proses inovasi secara berterusan dan juga peningkatan produktiviti (Ernst & Young 1997). Kajian menunjukkan ilmu dan keperluan fisiologi dalam bentuk imbuhan dan ganjaran mempunyai kaitan secara signifikan dengan prestasi organisasi (Despres & Hiltrop 1995; Herzberg 1997) dan juga keperluan untuk pembangunan diri dalam organisasi (Robertson & O'Malley Hammersley 2000).

Peranan ilmu sentiasa menjadi tunjang kepada kekuatan individu, ummah dan pembangunan ketamadunan. Namun, dalam konteks Islam, ilmu yang dilaksanakan tanpa mempunyai kecenderungan terhadap keperluan dalam *syariat*, boleh menyebabkan berlakunya kepincangan dalam aktiviti muamalah seperti penyelewengan, penindasan, penipuan, kezaliman dan yang seumpama dengannya. Menurut al-Ghazali (1976) dalam konteks hierarki dalam kepelbagaian ilmu, ilmu yang mempunyai kedudukan yang tertinggi ialah ilmu tauhid iaitu ilmu tentang ketuhanan.

Menurut Mohamed Ahmed Syerif (1975), mereka yang mempunyai ilmu dalam banyak perkara tetapi tidak mengetahui tentang ilmu ketuhanan bukanlah merupakan seorang yang bijaksana sama ada secara pemikiran, perbuatan ataupun tindakan.

Dalam karya *al-Muluk*, al-Ghazali menyatakan mereka yang hanya mempunyai ilmu tanpa kebijaksanaan dan melaksanakan sesuatu tindakan hanya berdasarkan kepada ilmunya semata-mata, maka mereka akan seringkali merasa kecewa. Justeru, menurut al-Ghazali lagi, kedua-dua elemen ilmu dan juga kebijaksanaan perlu ada kepada seseorang individu tersebut dan kebijaksanaan sebenar ialah ilmu tentang ketuhanan (al-Ghazali 1964).

Dalam konteks pengurusan dan pelaksanaan muamalah dalam organisasi, ilmu tentang ketuhanan dalam melaksanakan urusan duniawi tersebut merupakan ilmu yang didasarkan kepada al-Quran dan sunnah Nabi Muhammad (SAW) yang telah sedia terangkum dalam ilmu muamalah tersebut.

### **Hubungan antara Adab dan Akhlak, Keperluan Fisiologi dan Prestasi Organisasi**

Adab dan akhlak sangat penting untuk membentuk sistem etika Islam yang holistik dalam aktiviti muamalah organisasi. Walaupun sistem etika moden yang diterapkan seperti polisi, peraturan dan undang-undang menjadi sandaran kepada kebanyakan organisasi untuk memastikan individu pekerja dalam organisasi dapat bekerja mengikut peraturan, disiplin dan tatacara yang ditetapkan. Namun realitinya masih banyak berlaku isu-isu negatif yang membabitkan integriti dan etika yang boleh memberi kesan negatif kepada organisasi seperti rasuah, pecah amanah, penipuan, penindasan dan sebagainya (Ridzuan et al. 2015).

Kedua-dua faktor adab dan akhlak ini merupakan gabungan elemen intrinsik dan ekstrinsik yang sangat penting untuk menyokong sistem etika organisasi yang kebanyakannya bersifat ekstrinsik semata-mata. Sebagai elemen bersifat gabungan intrinsik (*bathiniyah*/dalam) dan ekstrinsik (*zahiriah*/luaran), ianya perlu bermula dari dalam diri individu pekerja. Adab merupakan peraturan-peraturan yang melengkapi atau mengiringi akhlak yang mencerminkan tingkah laku dan kualiti sifat manusia. Sebagai contoh, peraturan makan menggunakan tangan merupakan adab dan sunnah, tetapi bersabar apabila menahan lapar sebelum makan merupakan satu sifat yang menunjukkan akhlak. Adab merupakan aspek teknikal dalam proses melahirkan perbuatan berakhlak.

Dalam konteks tradisi keilmuan Barat, pengetahuan dalam falsafah moral dan etika dilihat sebagai pemangkin kepada obligasi moraliti dan disiplin individu. Perbuatan yang bermoral dan beretika dalam kaca mata Barat akan menzahirkan kebahagiaan, kegembiraan dan kepuasan yang hakiki kepada individu atau kumpulan yang berkepentingan untuk kesejahteraan kehidupan di peringkat duniawi. Berbeza dengan Islam, perbuatan bermoral dan beretika bukan untuk kepuasan atau kebahagiaan individu atau kumpulan tertentu secara mutlak untuk

kehidupan duniawi semata-mata, tetapi untuk mendapatkan kebahagiaan hakiki untuk kehidupan akhirat.

Disebabkan setiap perbuatan moral dan etika mempunyai kesinambungan dengan kehidupan akhirat, Islam meletakkan sifat-sifat berbentuk intrinsik iaitu adab sebagai peraturan-peraturan dan jalan latihan secara berterusan untuk menzahirkan perbuatan dan elemen ekstrinsik iaitu akhlak sebagai hasil perlakuan dari adab seperti sabar, ikhlas, sadaqah, syukur, takwa, tawakal, amanah dan sebagainya sebagai komponen-komponen terpenting dalam perbuatan bermoral dan beretika.

Seterusnya, pekerja yang mempunyai nilai adab dan akhlak yang tinggi dalam diri mereka akan bekerja untuk memenuhi keperluan fisiologi mereka secara baik, halal dan tidak berlaku zalim dalam setiap aspek. Pada masa yang sama, apabila pekerja mempunyai nilai moral, etika dan integriti yang tinggi hasil daripada garapan nilai adab dan akhlak, mereka akan bekerja dengan lebih bersungguh-sungguh dan bermotivasi untuk meningkatkan prestasi organisasi supaya menzahirkan kemaslahatan secara menyeluruh berdasarkan konsep *habluminallah* dan *habluminannas* yang seimbang.

### **Hubungan antara Budaya Organisasi, Keperluan Fisiologi dan Prestasi Organisasi**

Elemen budaya tidak dapat dipisahkan dari organisasi (Goffee & Jones 1996). Mengikut kajian moden, budaya organisasi mempunyai pelbagai kepentingan seperti berikut; budaya boleh menyokong hubungan antara penerapan teknologi dan pertumbuhan organisasi (Chatman & Jehn 1994); ia boleh menjadi faktor penentu keberhasilan dalam pelaksanaan strategi pengeluaran (Bates et al. 1995); ia memainkan peranan yang signifikan dalam menentukan kejayaan proses penggabungan dan pengambilalihan (Javidan 2001). Secara ringkasnya, budaya organisasi mempunyai kaitan langsung dengan prestasi organisasi. Organisasi bertanggungjawab untuk mewujudkan budaya organisasi yang akan membentuk cara bekerja, berfikir dan bertindak oleh pekerja-pekerja mereka di setiap peringkat dalam struktur organisasi untuk mengekalkan kesinambungan operasi organisasi.

Islam tidak menolak perbezaan budaya selagi ia tidak bertentangan dengan lunas-lunas yang telah digariskan oleh syariat Islam. Malahan, kajian yang dilakukan oleh Handy (1990) terhadap pekerja-pekerja bertaraf eksekutif di negara-negara Islam di Timur Tengah menunjukkan elemen etika yang berpaksikan tauhid merupakan faktor kejayaan utama mereka dalam kerjaya.

Antara tradisi kepada budaya kerja berlandaskan kepada konsep Islam boleh dilihat daripada kisah Abu Hurairah yang melawat ke sebuah pasar bersama Nabi

Muhammad SAW untuk membeli beberapa pakaian. Penjual kemudiannya bangun dan mencium tangan Rasulullah. Nabi kemudiannya menarik tangannya untuk menghentikan perbuatan lelaki itu seraya bersabda, “Ini merupakan amalan orang Parsi dengan raja mereka. Aku bukanlah raja. Aku cuma salah seorang daripada kamu.” Setelah pakaian tersebut dibeli, Abu Hurairah ingin membawa pakaian tersebut untuk Rasulullah. Rasulullah tidak membenarkannya dan bersabda, “Pemiliknya lebih berhak untuk membawanya” (Kandhlawi 2006). Kisah ini merupakan contoh kepada budaya dalam aktiviti muamalah. Rasulullah tidak meletakkan faktor budaya golongan atau bangsa tertentu untuk melaksanakan sesuatu muamalah. Malahan, prinsip kesamarataan dan kesederhanaan menjadi amalan Rasulullah dalam kehidupan seharian. Justeru berdasarkan riwayat ini, ia menjadi panduan kepada organisasi dalam konteks budaya organisasi di mana prinsip kesamarataan dan kesederhanaan menjadi teras kepada layanan adil sesama pekerja tanpa mengira keturunan, status, pangkat dan yang seumpama dengannya.

Budaya organisasi lahir daripada budaya individu-individu yang membawa bersama budaya mereka ke dalam organisasi. Budaya tersebut kemudiannya ditoleransi dan disesuaikan supaya dapat diterima dan dihormati antara satu sama lain. Budaya organisasi dalam Islam adalah berpandukan kepada panduan al-Quran dan al-Sunnah yang membentuk kekuatan akidah, kerjasama, menghormati ketua, musyawarah, bersikap jujur dan amanah, bersungguh-sungguh dalam pekerjaan, sentiasa prihatin dan berusaha memenuhi keperluan antara satu sama lain, menjaga kemaslahatan dan juga memelihara kepentingan masyarakat secara keseluruhannya.

Dalam *Ihyā'*, al-Ghazali menggambarkan budaya kerja dalam konteks muamalah melalui konsep *ihsān*. Al-Ghazali mendefinisikan *ihsān* sebagai perbuatan yang bermanfaat kepada orang yang melakukan muamalah tersebut, sedangkan perbuatan itu bukan menjadi kewajipannya. Menurut al-Ghazali (1976), kewajipan dalam muamalah ialah mewujudkan keadilan dan meninggalkan kezaliman. Dalam konteks budaya organisasi, ianya merupakan suatu budaya yang dibentuk dalam diri pekerja untuk melaksanakan tanggungjawab dan tugas dengan cemerlang dan sempurna kepada majikan, dan dalam konteks majikan ialah menyempurnakan tanggungjawab kepada pekerja dengan sebaik-baiknya dan memastikan kebajikan serta faedah dinikmati secara kolektif termasuk memenuhi keperluan fisiologi pekerja dengan sebaik-baiknya. Daripada budaya *ihsān*, sikap adil dan prihatin antara kedua-dua belah pihak pekerja dan majikan dapat diwujudkan.

Antara lain, budaya ikhlas juga memainkan peranan untuk mewujudkan sikap pekerja yang jujur dan amanah dan bekerja bukan hanya untuk memenuhi

keperluan dan kecukupan diri semata-mata. Sekiranya budaya ikhlas tidak ada di dalam organisasi, ianya boleh menyebabkan pekerja akan sentiasa mempunyai agenda tersendiri demi untuk memenuhi kepentingan peribadinya, sekali gus menggalakkan penipuan atau perbuatan yang tidak beretika dalam menjalankan tugas yang diamanahkan.

Menurut al-Ghazali (1976), ikhlas itu ialah apabila seseorang itu melakukan sesuatu perkara atau perbuatan, ianya adalah untuk Tuhannya semata-mata. Perbuatan tersebut dilakukan bukan atas sebab-sebab tertentu yang menjadi keutamaan untuk menggerakkan amalan dan perbuatan sampingan yang lain pula, atau melakukan sesuatu untuk mendapat faedah lain, atau menjadi penyebab utama menjadikan sesuatu amalan itu satu keringanan kepadanya. Sebagai contoh, seseorang itu berpuasa supaya dapat menyihatkan badannya. Walaupun berpuasa merupakan satu ibadah, tetapi menurut al-Ghazali, ianya bukanlah perbuatan yang ikhlas apabila objektif seseorang itu menjadikan puasa untuk menyihatkan badan di samping berbuat ibadah. Sebaliknya, al-Ghazali memberikan contoh ikhlas yang sebenar-benarnya iaitu seperti berikut; seseorang yang tidur kerana ingin memudahkannya bangun malam untuk beribadah kepada Allah, maka tidurnya merupakan satu ibadah dan ikhlas. Seperti juga seseorang itu berpuasa, bukan kerana inginkan kesihatan, tetapi supaya dengan berpuasa, dapat meningkatkan kekuatan dirinya untuk beribadat kepada Allah (al-Ghazali 1976).

Justeru, dalam konteks budaya ikhlas di dalam organisasi boleh difahami dan diinterpretasi seperti berikut; seseorang yang melakukan pekerjaannya semata-mata kerana ingin menyara dirinya dan keluarganya, ia bukanlah sesuatu perbuatan yang ikhlas, tetapi merupakan sesuatu perbuatan yang dibuat secara terpaksa untuk memenuhi tanggungjawab. Akan tetapi, sekiranya dia bekerja dan memperoleh pendapatan untuk menyara keluarganya, dan dengan pendapatan tersebut membolehkan dirinya dan keluarganya menjauhi daripada sifat kufur dan sekali gus memudahkan dirinya dan keluarganya membuat kebajikan dan amal ibadah untuk kebaikan di akhirat, maka perbuatan tersebut adalah satu perbuatan yang ikhlas. Begitu juga dalam melaksanakan sesuatu tugas, iaitu sekiranya sesuatu tugas tersebut dibuat dengan bersungguh-sungguh dan teliti kerana untuk mendapat pujian dan kenaikan pangkat, ianya bukanlah sesuatu perbuatan yang ikhlas. Tetapi sekiranya seseorang itu melaksanakan tugas tersebut kerana menganggap tugas tersebut sebagai amanah dan dengan menyempurnakan amanah tersebut dengan sebaik-baiknya dengan harapan rezekinya diberkati oleh Allah dan mendapat kebaikan di akhirat, ia adalah satu pekerjaan yang ikhlas kerana Allah. Firman Allah SWT (al-Kahfi' 18: 103-104):

Katakanlah: Mahukah kami khabarkan kepada kamu akan orang yang rugi amal-amal perbuatannya? Orang yang sia-sia usahanya dalam kehidupan dunia

ini, sedang mereka menyangka bahawa mereka sentiasa betul pada apa yang mereka lakukan.

## **KESIMPULAN**

Keperluan asas bagi manusia merupakan satu keperluan yang perlu dipenuhi sebagai suatu fitrah penciptaan. Teori Maslow dalam hal ini mencadangkan keperluan fisiologi manusia perlu dipenuhi terlebih dahulu sebelum meningkat ke tahap yang seterusnya. Keperluan fisiologi manusia terhadap keperluan biologikal yang bersifat luaran dan tidak meletakkan kepentingan keperluan rohaniah. Dalam Islam, keperluan asas manusia bukan semata-mata keperluan asas atau fisiologi (biologi/jasmani) semata-mata, tetapi keperluan asas manusia merangkumi keperluan jasmani dan rohani supaya manusia boleh meneruskan kelangsungan hidup yang bukan hanya memenuhi tuntutan hawa nafsu semata-mata tetapi pada masa yang sama menjaga hubungan manusia sesama manusia dan hubungan manusia dengan Tuhan.

Majikan dalam memenuhi keperluan paling asas ini, perlu bersikap adil dan tidak boleh menzalimi pekerja dengan perkara yang tidak munasabah yang boleh membuatkan pekerja mereka menderita dan dizalimi bukan sahaja dalam organisasi, tapi juga di luar organisasi. Manakala dari perspektif tanggungjawab pekerja terhadap majikan, pekerja juga tidak boleh berlaku zalim terhadap majikan mereka dengan perkara yang merugikan yang boleh menjejaskan produktiviti dan prestasi organisasi secara keseluruhan kerana ia boleh meruntuhkan jaringan-jaringan sosial yang penting dan keadaan kebergantungan antara satu sama lain yang seterusnya menjejaskan keperluan asas yang diperlukan oleh kedua-dua pihak iaitu organisasi dan pekerja untuk menjamin kesinambungan dan kesejahteraan kedua-dua belah pihak. Justeru, penerapan nilai-nilai yang terdapat dalam kerangka Islam sangat penting kepada individu sama ada sebagai anggota pengurusan organisasi mahupun sebagai pekerja untuk mewujudkan keseimbangan.

Ketidakseimbangan yang wujud antara majikan dan pekerja boleh merosakkan muamalah, seterusnya boleh menyebabkan kerosakan kepada sistem ekonomi dan sosial. Kerosakan ini boleh berlaku akibat dari keperluan memenuhi hawa nafsu yang tidak terkawal sama ada dari aspek majikan, mahupun dari aspek pekerja. Untuk mewujudkan keseimbangan dalam konteks memenuhi keperluan asas dalam pengurusan organisasi, kedua-dua majikan dan pekerja perlu sentiasa lengkap melengkapi. Usaha untuk lengkap melengkapi antara satu sama lain ini perlu diterapkan melalui usaha kesatuan ilmu seperti yang ditunjukkan dalam kerangka memenuhi keperluan asas secara Islam sekali gus membantu melahirkan masyarakat yang harmoni dan memenuhi tujuan menjaga hubungan dengan Allah dan sesama manusia.

## RUJUKAN

- Abbas J. Ali. 2009. Levels of existence and motivation in Islam. *Journal of Management History* 15(1): 50-65.
- Abu Ishaq al-Syatibi. 1997. *al-Muwafaqat*. Beirut: Darul Ma'rifah.
- Abu Sin, Ahmad Ibrahim. 1984. *al-Idarah fi al-Islam*. Qahirah: Maktabah Wahbah.
- Artz, Benjamin. 2010. Fringe benefits and job satisfaction. *International Journal of Manpower* 31(6): 626-644.
- Aswathappa, K. & Reddy, G. Sudarsana. 2009. *Organisational Behaviour*. India: Himalaya Publishing House.
- Bates, K.A., Amundson, S.D., Schroeder, R.C. and Morris, W.T. 1995. The crucial interrelationship between manufacturing strategy and organizational culture. *Management Science* 41 (10): 1565-81.
- al-Bukhārī, Muhammad ibn Ismā'īl. 1981. *Ṣaḥīḥ al-Bukhārī*. Beirut: Dār al-Fikr.
- Bryan, L.A. 1983. From Whence the Theory?. *Training*, 20 June: 81-3.
- Chatman, J.A. & Jehn, K.A. 1994. Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture: how different can you be?. *Academy of Management Journal* 37 (3): 522-54.
- Corning, P.A. 2000. Biological adaptation in human societies: a 'basic needs' approach. *Journal of Bioeconomics* 2 (1): 41-86.
- C.W. Holsapple & K.D. Joshib. 2000. An investigation of factors that influence the management of knowledge in organizations. *Journal of Strategic Information Systems* 9: 235-261.
- Davis, K. 1957. *Human Relations in Business*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Despres, C. & Hiltrop, J-M. 1995. Human resource management in the knowledge age: Current practice and perspectives on the future. *Employee Relations* 17: 9-24.
- Dye, K., J. Mills, A. and Weatherbee, T. 2005. Maslow: man interrupted: Reading management theory in context. *Management Decision* 43(10): 1375-1395.
- Erikson, EH. 1964. *Insight and responsibility*. New York: WW Norton.



- Ernst & Young. 1997. Innovation in action - selling knowledge on the net: Perspectives on business innovation-managing organizational knowledge. <http://www.businessinnovation.com/journal/features/whykno/body.html> [31Julai 2015].
- Fathi Malkawi. 2012. Issues of integration of Knowledge in the Field of Islamic Studies. Special Lecturer at Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Friedan, B. 1963. *The Feminist Mystique*. New York: Dell.
- Gentle, M. 2003. CRM: ready or not?. *Computerworld* 37 (33): 40-42.
- al-Ghazālī. 1976. *Ihyā' Ulum-Id-Din*. Terj. Ismail Yakub. Malaysia: Victory Ajensi
- al-Ghazālī. 1964. *Nasihat al-Mulūk*. Terj. F.R.C. Bagley. London: Oxford University Press.
- Goffee, R. & Jones, G. 1996. What holds the modern company together?. *Harvard Business Review* 74 (6): 133-149.
- Handy, C. 1990. Teach your children well. *Director* 43 (7): 25.
- Herzberg, F. 1997. The motivation-hygiene theory. Dlm. Pugh, D.S. (pnyt.). *Organization Theory: Selected Readings*. London: Penguin Books.
- Hoffman, E. 1988. *The Right to be Human. A Biography of Abraham Maslow*. New York: St Martin's Press.
- Hoffman, E. 1988. Abraham Maslow: Father of Enlightened Management. Training, 25 September: 79-82.
- Holsapple, C. & Whinston, A. 1987. Knowledge-based organizations. *The Information Society* 5 (2): 77-90
- Islam, R. & Ismail, A. Z. 2008. Employee motivation: A Malaysian perspective. *International Journal of Commerce & Management* 18(4): 344-362.
- Javidan, M. 2001. The impact of national culture on cross-border mergers: the lessons from GLOBE. Paper presented at the 5th International Management Conference of The Carnegie Bosch Institute for Applied Studies. Berlin, Germany, 4-6 October .
- Jerome, Nyameh. 2013. Application of the Maslow's hierarchy of need theory: impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance. *International Journal of Business and Management Invention* 2(3): 39-45.

- Kandhlawi, Muhammad Yusuf . 2006. *Hayatus Sahabah (Lives of the Sahabah)*. India: Islamic Book Service
- L.Stum, David. 2001. Maslow revisited: building the employee commitment pyramid. *Strategy & Leadership* 29(4): 4-9.
- Lowry, R.J. (pnyt.). 1979. *The Journals of A.H. Maslow*. Monterey: Brooks/Cole Publishing.
- Maria Batista, Antonio Feijo and Francisco Silva. 2013. Quality management and employees' attitudes: an example from certified enterprises. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 11 (3): 260-279
- Maslow, A. H. 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review* 50: 370-396.
- Maslow, A. H. 1954. *Motivation and Personality*. NY: Harper.
- Mohamed Ahmed Sherif. 1975. *Ghazali's Theory of Virtues*. USA: State University of New York Press.
- M. Umaruddin. 2005. *Some Fundamental Aspects of Imam al-Ghazali Thought*. New Delhi: Adam Publishers and Distributors.
- Muhibbuddin. 2014. Sejahtera relevansinya dengan masalah dalam tinjauan ekonomi syariah. *Jurnal al-Buhuts* 10(1): 110-122.
- Mustafa Köylü. 2003. *Islam and Its Quest for Peace: Jihad, Justice and Education*. USA: The Council for Research in Values and Philosophy.
- Neher, A. 1991. Maslow's Theory of Motivation: A Critique. *Journal of Humanistic Psychology* 31(3): 89-112.
- Petersen, N.J. & Poulfelt, F. 2002. Knowledge management in action: a study of knowledge management in management consultancies. Working Paper 1-2002, Copenhagen Business School, Copenhagen.  
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.133.3847&rep=rep1&type=pdf>
- al-Qaradawi, Yusuf. 1993. *Madkhal li-dirasatil-Shari'ah al-Islamiyyah*. Beirut: Mu'assasat al-Risalah.
- Ridzuan Masri & Razlina Abd Rani. 2015. *al-Ghazali dalam Pengurusan Strategik: Pendekatan Etika Islam*. Selangor: Kolej Universiti Islam Selangor.

- Robertson, M. & O'Malley Hammersley, G. 2000. Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: the significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training* 24 (2/3/4): 241-53.
- Santosus, M. 2004. They don't care too much for money; once again, it behooves CIOs to reward their star performers. But how will they do it? Cutting bonus checks would be the wrong answer. *CIO*, 17, No. 23, 1.
- Sayyid Qutb. 2002. *Tafsir fi Zhilalil Quran*. Terj. Asa'd Yasin. Jakarta: Pustaka Nasional.
- Stahl, M.J. 1986. *Managerial and Technical Motivation: Assessing Needs for Achievement, Power and Affiliation*. New York: Praeger
- Sawsan M. Bitar. 2003. Critical analysis of Thomas Aquinas's Doctrine of the image of God. *Damascus University Journal* 19 (3&4): 17-33.
- Storey, J. 1992. *Developments in the Management of Human Resources*. Oxford: Blackwell.
- Tan Teck-Hong & Amna Waheed. 2011. Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal* 16(1): 73-94.
- Tischler, Len. 1999. The growing interest in spirituality in business: A long-term socio-economic explanation. *Journal of Organizational Change Management* 12 (4): 273-280
- Wahba, M.A. & Bridwell, L.G. 1973. Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Paper presented at The Academy of Management Conference, New Orleans, LA.
- Zeynep Ozguner & Mert Ozguner. 2014. A Managerial point of view on the relationship between of Maslow's hierarchy of needs and Herzberg's dual factor theory. *International Journal of Business and Social Science* 5(7): 207-215.

