

## **Analisis Faktor dan Cabaran Pelaksanaan Tanggungjawab Sosial Korporat Islam**

*Analysis Factors and Challenges of Islamic Corporate Social Responsibility Implementation*

**Azlinda Boheran Nudin<sup>1</sup>, Che Su Mustaffa<sup>2</sup> & Mohd Khairie Ahmad<sup>2</sup>**

Pusat Pengajian Teknologi Multimedia dan Komunikasi,

Kolej Sastera dan Sains, Universiti Utara Malaysia.

e-mail: <sup>1</sup>lynda93840@gmail.com, <sup>2</sup>chesu402@uum.edu.my, <sup>3</sup>khairie@uum.edu.my

### **Abstrak**

Dalam memastikan CSR bercirikan Islam dilaksanakan dengan sebaiknya, faktor dan cabaran menjadi indikator yang harus dipertimbangkan agar pelaksanaannya mengikut garis panduan dan prinsip Islam. Hal ini kerana, pencapaian organisasi Islam yang cemerlang juga dipengaruhi oleh pelaksanaan CSR Islam. Objektif kajian ini memberi tumpuan untuk meneroka faktor dan cabaran pelaksanaan CSR Islam di Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB). Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif melalui temu bual mendalam dengan sepuluh orang informan yang terdiri daripada pelaksana CSR di BIMB. Hasil kajian mendapati terdapat empat faktor yang menggalakkan BIMB melaksanakan CSR Islam iaitu kesedaran pihak pengurusan, budaya institusi Islam, etika pelaksana CSR dan memenuhi tuntutan masyarakat. Manakala cabaran yang dihadapi untuk melaksanakan CSR Islam adalah dari sudut strategi komunikasi, sumber maklumat, pengurusan sumber manusia dan kewangan.

**Kata kunci** tanggungjawab sosial korporat (CSR), perspektif Islam, perbankan Islam, kualitatif, pelaksanaan CSR

### **Abstract**

*In order to make sure Islamic CSR is being practiced effectively factors and challenges become an indicator that has to be considered to make sure the implementation follows the Islamic values. This is because the excellent performance of the organization is influenced by the implementation of Islamic CSR. The objective of the study focuses on exploring the factors and challenges of Islamic CSR in BIMB. Using qualitative method, ten informants who are CSR key players in BIMB were interviewed. Based on the findings of the study there are four factors that encourage BIMB to practice Islamic CSR. The factors are as follows: the awareness at the management level, Islamic organization culture, ethics of the key players of CSR and fulfilling the demands of the society. Whereas the challenges faced in implementing Islamic CSR are coming from the communication strategy, source of information, the management of the human resource and lack of fund.*

**Keywords** corporate social responsibility (CSR), Islamic perspective, Islamic banking, qualitative, CSR implementation

### **PENGENALAN**

CSR merupakan satu konsep yang menekankan tentang tanggungjawab yang perlu dilakukan oleh organisasi bagi menunjukkan keprihatinan terhadap pelbagai pihak berkepentingan. Aktiviti CSR yang dilakukan oleh sesebuah organisasi menunjukkan rasa tanggungjawab organisasi bagi menyumbangkan kesejahteraan terhadap pihak yang tertentu seperti pekerja, masyarakat, persekitaran dan sebagainya. Dalam mewujudkan organisasi korporat yang cemerlang dan beretika, aktiviti CSR dilihat berupaya mewujudkan kesejahteraan terhadap organisasi dan masyarakat. Menurut Rashid dan Ibrahim (2002), aktiviti CSR dapat menarik perhatian orang awam terutama di Malaysia lantaran banyak syarikat mengaplikasikan CSR pada masa ini.

Tuntutan masyarakat berkaitan aspek CSR ini telah menunjukkan betapa pentingnya CSR ini diamalkan secara meluas terutamanya di negara yang membangun seperti Malaysia. Hal ini telah meningkatkan tekanan kepada organisasi untuk menganjurkan lebih banyak aktiviti CSR sebagai satu bukti sumbangan kepada masyarakat (Arshad, Othman & Othman, 2012). Ullman (1985) menjelaskan

bahawa CSR wujud di dalam sesebuah organisasi bagi memenuhi keperluan, jangkaan, dan permintaan luar daripada organisasi yang dikaitkan secara langsung dengan produk atau pasaran syarikat. Pandangan yang sama turut diutarakan berkaitan dengan konsep CSR iaitu CSR adalah berkaitan dengan memahami hubungan dengan masyarakat (Wood, 1991) dan jangkaan masyarakat terhadap organisasi (Carroll, 1979).

Kepentingan pelaksanaan CSR turut diberi perhatian daripada sudut keagamaan termasuklah agama Islam. Islam merupakan agama yang sangat menggalakkan umatnya untuk membantu antara satu sama lain bukan sekadar bantuan dari segi tenaga, malahan bantuan dari bentuk harta benda dan wang kepada individu yang miskin dan memerlukan. Bantuan yang diberikan tersebut adalah untuk mendapat kerediaan daripada Allah SWT. Oleh itu, umat Islam digalakkan untuk berkongsi kekayaan yang dimiliki oleh mereka dengan mengeluarkan zakat, sedekah, berwakaf dan sebagainya (Rahman, 2009). Dalam konteks organisasi, bantuan disampaikan melalui aktiviti CSR yang dilaksanakan oleh organisasi.

Perkembangan pesat organisasi yang berteraskan Islam menuntut supaya operasi organisasi dijalankan dengan menggunakan prinsip Islam secara holistik. Sehubungan itu, pelaksanaan CSR oleh organisasi berteraskan Islam ini juga seharusnya bertepatan dengan konsep Islam yang dibawa. Walau bagaimanapun, strategi pengurusan dan garis panduan melaksanakan CSR dilihat masih kabur dan memerlukan penelitian khusus terutama dalam perspektif Islam. Sarjana seperti Dusuki (2008), Wong dan Ahmad (2010), dan Saleh, Zulkifli, dan Muhammad (2010) bersetuju bahawa aspek pengurusan CSR seperti faktor dan cabaran mempengaruhi penyertaan organisasi dalam aktiviti CSR. Namun begitu, aspek ini seringkali dibincangkan dari sudut konvensional dan tidak ditekankan dalam perspektif Islam walaupun aspek ini sangat penting untuk diutarakan kepada organisasi yang berteraskan Islam. Faktor dan cabaran CSR menurut perspektif Islam bermungkinan berbeza dengan perspektif konvensional disebabkan oleh prinsip Islam yang menekankan hubungan dengan Allah dan hubungan dengan manusia dan makhluk yang lain dalam menjalankan tanggungjawab.

CSR menurut perspektif Islam bukan sahaja berkaitan dengan nilai etika semata-mata namun lebih lagi menumpukan kepada tanggungjawab kepada Allah SWT dengan melaksanakan perintahNya. Yusuf (2010) dalam kajiannya telah menyatakan bahawa konsep CSR menurut perspektif Islam adalah berbeza daripada konsep CSR daripada perspektif konvensional. Hal ini kerana CSR bercirikan Islam dibangunkan atas dasar al-Quran dan as-Sunnah serta budaya yang berkembang dalam masyarakat Islam. CSR menurut perspektif Islam merangkumi pengertian yang luas dan meliputi dimensi taqwa (Dusuki, 2008; Siwar & Hossain, 2009). Taqwa adalah ketundukan dan ketaatan terhadap perintah Allah dan menjauhi segala apa yang ditegahNya. Kartini (2012) menyatakan taqwa merupakan benteng hati yang kukuh yang mendorong kepada perbuatan kebajikan, pertahanan diri dari kejahatan dan dosa yang dimanifestikan melalui tingkah laku. Prinsip-prinsip yang ditegaskan dalam CSR menurut perspektif Islam termasuk *amar makruf nahi mungkar*, amanah, *hablumminallah hablumminannas* dan ikhlas. Prinsip-prinsip ini mengandungi suruhan dan larangan Allah S.W.T kepada manusia yang dapat melahirkan individu yang bertaqwa. CSR menurut perspektif Islam adalah bersifat holistik yang meliputi tanggungjawab kepada Allah, tanggungjawab kepada manusia dan tanggungjawab kepada makhluk yang lain.

## **FAKTOR DAN CABARAN PERLAKSANAAN CSR**

Para sarjana berpandangan terdapat pelbagai faktor yang menggalakkan organisasi mengamalkan aktiviti CSR. Antaranya adalah untuk meningkatkan penyertaan pelanggan, memastikan kesetiaan pekerja, dan menarik minat pelabur (Portney, 2008). Dusuki dan Dar (2005) juga menjelaskan bahawa terdapat faktor yang menggalakkan perkembangan terhadap inisiatif CSR antaranya peningkatan tekanan pasaran, isu sosial dan etika, dan tekanan pengawalseliaan. Manakala Kechiche dan Soparnot (2012) menyatakan peranan yang dimainkan pengarah, faktor dalaman dan luaran sekitar organisasi serta saiz organisasi yang kecil menggalakkan kepada pembangunan etika berbanding dengan kepentingan ekonomi.

Secara umumnya faktor penentu kepada pelaksanaan CSR terbahagi kepada dua iaitu faktor luaran dan faktor dalaman (Babiak dan Wolfe, 2009). Joyner dan Payne (2002) juga mendapati bahawa faktor utama pelaksanaan CSR oleh organisasi adalah faktor tekanan luaran (konteks, kandungan, unsur, kawalan, dan penyebab) dan juga sumber-sumber dalaman yang jarang berlaku, berharga, dan tidak dapat ditiru.

Kajian lepas berkaitan dengan komitmen terhadap inisiatif CSR menunjukkan bagaimana tekanan luaran seperti pelanggan (Lewis, 2003; Vogel, 2005; Yan, 2003), kumpulan aktivis (Den Hond & De Bakker, 2007), undang-undang (Dawkins & Lewis, 2003), dan masyarakat (Boehm, 2005) mempengaruhi jenis dan fokus aktiviti CSR dalam sesebuah organisasi. Wood (1991) menyimpulkan pelaksanaan CSR berpunca daripada permintaan pihak berkepentingan luaran seperti komuniti, masyarakat dan kerajaan bagi memenuhi tuntutan kebajikan sosial. Di samping itu, penekanan terhadap sumber dalaman juga turut diberi perhatian bagi pelaksanaan CSR oleh sesebuah organisasi (Bruch & Walter, 2005). Sebahagian daripada permintaan CSR berpunca daripada pihak berkepentingan dalaman seperti keperluan moral dan hubungan pekerja (Aguilera, Williams, Conley, & Rupp, 2006). Oleh itu, tindak balas organisasi bagi menjalankan aktiviti CSR adalah berpunca daripada permintaan oleh pelbagai pihak berkepentingan.

Walau bagaimanapun, Santos (2011) menyatakan bahawa tidak mudah untuk mengenal pasti dengan jelas faktor yang membawa kepada pelaksanaan amalan CSR. Salah satu faktor perkembangan CSR adalah ditentukan oleh saiz organisasi yang lebih besar maka penyertaan di dalam aktiviti CSR akan lebih luas. Selain itu, kesedaran terhadap faedah pelaksanaan CSR kepada organisasi menyebabkan CSR dilaksanakan oleh organisasi. Faktor lain adalah seperti mendapatkan kesetiaan pelanggan, hubungan yang baik dengan masyarakat, membina hubungan dengan pelanggan dan pemegang saham, serta kepuasan dan motivasi pekerja merupakan faktor yang diambil kira untuk melaksanakan CSR di mana faktor ini secara langsung dapat memberikan kesan dan implikasi yang baik kepada organisasi.

Di sebalik aspek-aspek yang menggalakkan CSR, terdapat juga cabaran yang dihadapi oleh organisasi dalam melaksanakan CSR tidak kira cabaran daripada aspek dalaman organisasi mahupun cabaran luaran. Arevalo dan Aravind (2011) membincangkan bahawa cabaran dalam melaksanakan CSR termasuklah kurangnya peluang latihan atau seminar untuk mempelajari berkaitan dengan CSR, tiada sumber kewangan yang khusus untuk melaksanakan CSR, kesukaran mendapatkan maklumat tentang pelaksanaan CSR, maklumat yang kurang berkaitan dengan amalan CSR, pekerja tidak mempunyai kemahiran atau pendidikan bagi menjayakan pelaksanaan CSR, dan pihak pengurusan tidak mempunyai latihan yang mencukupi untuk melaksanakan CSR.

Kechiche dan Soparnot (2012) pula menjelaskan kekurangan sumber, masa dan pengetahuan berkaitan dengan pembangunan yang mapan merupakan cabaran yang dihadapi oleh organisasi dalam melaksanakan CSR. Selain itu, terdapat juga cabaran berkaitan dengan hubungan dengan pasaran terutamanya kesukaran untuk melaksanakan peraturan sosial dan persekitaran. Tambahan pula, strategi yang disediakan untuk melaksanakan CSR juga kurang sesuai untuk sesetengah organisasi. Hal ini berbeza dengan Lauesen (2011) dalam kajiannya yang menyatakan bahawa perpecahan dalam kalangan organisasi awam di Denmark merupakan cabaran bagi pelaksanaan CSR dan cabaran ini sukar untuk diatasi. Terdapat juga pandangan di dalam kajian lepas seperti Carlisle dan Faulkner (2004) telah berhujah bahawa organisasi kecil mungkin mengalami pelbagai cabaran termasuk persepsi bahawa CSR tidak berkaitan dengan organisasi kecil dan kekangan sumber seperti kewangan yang terhad, sumber manusia dan masa yang terhad.

Santos (2011) pula menyatakan cabaran bagi melaksanakan aktiviti CSR adalah kekurangan sokongan daripada publik, sumber kewangan yang tidak mencukupi, kekurangan masa dan kekurangan maklumat manakala kewujudan hubungan dengan operasi organisasi sebagai cabaran yang sederhana. Cabaran kewangan turut dinyatakan oleh Shen, Govindan, dan Shankar (2015) yang mendapati bahawa faktor utama yang menjadi cabaran bagi melaksanakan CSR adalah kekangan kewangan. Cabaran lain yang turut dinyatakan oleh mereka adalah kurang kesedaran dalam kalangan pihak berkepentingan, kekurangan maklumat, kurangnya latihan, kurang kesedaran pelanggan, kesedaran terhadap reputasi masih kurang, pengetahuan yang terhad, piawai dan peraturan masih lemah, kepelbagaian, budaya organisasi, audit sosial yang kurang dilaksanakan dan kurangnya komitmen daripada pihak pengurusan atasan terhadap pelaksanaan CSR.

Kajian berkaitan dengan mengapa atau mengapa tidak organisasi bertindak untuk bertanggungjawab dari segi sosial masih kurang diberi perhatian (Galbreath, 2010; Rowley & Berman, 2000). Tambahan pula kajian faktor dan cabaran pelaksanaan CSR yang mengaitkan elemen keagamaan seperti agama Islam masih belum diterokai. Namun, berdasarkan kepada kajian yang telah dilakukan oleh penyelidik-penyelidik lepas berkaitan CSR daripada sudut konvensional dapat dirumuskan bahawa faktor pelaksanaan CSR adalah bergantung kepada bagaimana organisasi beroperasi. Oleh itu, secara umumnya faktor pelaksanaan CSR dapat dibahagikan kepada dua iaitu faktor dalaman dan faktor luaran yang

melibatkan pelbagai aspek seperti yang telah dibincangkan. Manakala, cabaran yang sering diutarakan adalah disebabkan masalah sumber manusia, masa yang terhad, kekurangan kos dan kurangnya maklumat. Namun begitu, cabaran yang dihadapi adalah bergantung kepada beberapa aspek seperti operasi sesebuah organisasi, saiz organisasi, jenis organisasi dan sebagainya. Oleh yang demikian, kajian ini dilaksanakan bagi meneroka dengan lebih mendalam persoalan berkaitan dengan faktor dan cabaran pelaksanaan CSR bercirikan Islam dalam organisasi yang berteraskan syariah.

## **KAEDAH KAJIAN**

Kaedah kualitatif digunakan dalam kajian ini bagi merongkai persoalan kajian. Kaedah ini dipilih bertujuan untuk mendapatkan data yang menyeluruh mengenai kajian yang berbentuk penerokaan. Data yang menyeluruh amat diperlukan dalam membentuk pernyataan dan penjelasan berkaitan topik kajian iaitu faktor dan cabaran dalam melaksanakan CSR Islam. Bagi meneroka dengan mendalam berkaitan dengan faktor dan cabaran pelaksanaan CSR, sepuluh orang informan telah ditemu bual. Informan yang terdiri daripada pelaksana CSR di BIMB merupakan individu yang terlibat secara langsung dalam membentuk, melaksana dan mengawasi aktiviti CSR. Kaedah temu bual mendalam digunakan bagi mengumpul data deskriptif daripada peserta kajian untuk membolehkan penyelidik membina pengertian dan kefahaman mendalam tentang pentafsiran sesuatu aspek (Bogdan & Biklen, 1992).

Organisasi yang menjadi tumpuan dalam kajian ini ialah Bank Islam Malaysia Berhad (BIMB) kerana BIMB mengamalkan sistem perniagaan Islam dan berteraskan syariah dalam operasi organisasi secara menyeluruh termasuk dalam pelaksanaan CSR. Tambahan pula, BIMB telah berpengalaman lebih 30 tahun dalam industri perbankan Islam di Malaysia dan memenangi beberapa anugerah seperti Bank Islam Terbaik di Malaysia oleh *International Banker Awards 2014*, Anugerah Platinum Jenama Dipercayai 2011-Perkhidmatan Kewangan Islam oleh *Reader's Digest*, Anugerah Bank Islam Paling Inovatif Malaysia 2013 oleh *International Finance Magazine* dan pelbagai lagi anugerah.

Data yang diperolehi ditranskrip, dikod, dan dianalisis dengan menggunakan perisian analisis kualitatif NVivo 10. Proses menganalisis data melibatkan tiga langkah iaitu reduksi data, pemaparan data, serta membuat kesimpulan dan verifikasi data (Miles & Huberman, 1994). Kaedah pembinaan tema seperti yang dicadangkan oleh Creswell (2003) digunakan dan tiga kaedah bagi mengekod dan menganalisis turut diaplikasikan iaitu unit persampelan, unit konteks dan unit perekodan (Stemler, 2001). Analisis tema digunakan untuk mengenal pasti dan membangunkan tema serta perbincangan berkenaan dengan faktor dan cabaran pelaksanaan CSR menurut perspektif Islam.

## **HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

Dapatan menunjukkan terdapat beberapa perbezaan antara faktor dan cabaran pelaksanaan CSR dari sudut konvensional dan perspektif Islam. Hal ini kerana komitmen CSR oleh sesebuah organisasi di dalam masyarakat Islam adalah terikat dengan tanggungjawab agama (Farook, 2007; Mohd Nor & Asutay, 2011). Hasil kajian mendapati empat faktor yang menggalakkan BIMB melaksanakan CSR bercirikan Islam iaitu kesedaran pihak pengurusan, budaya institusi Islam, pelaksana CSR dan memenuhi tuntutan masyarakat. Manakala, cabaran yang dihadapi adalah dari aspek strategi komunikasi, sumber maklumat, pengurusan sumber manusia, dan kekurangan dana.

### **Kesedaran Pihak Pengurusan**

Kajian Santos (2011) serta Kechiche dan Soparnot (2012) telah menjelaskan peranan dan motivasi pengurus organisasi merupakan salah satu faktor pelaksanaan CSR. Hal ini selari dengan hasil kajian berkaitan faktor pelaksanaan CSR Islam iaitu kesedaran pihak pengurusan terhadap kepentingan melaksanakan tanggungjawab namun dalam konteks kajian ini kesedaran pihak pengurusan lebih menjurus kepada elemen keagamaan. Kesedaran pihak pengurusan merujuk kepada dorongan dan perasaan yang wujud dalam kalangan pihak pengurusan untuk melaksanakan tanggungjawab terhadap pihak yang memerlukan. Dalam konteks kajian ini motivasi dan kesedaran pihak pengurusan adalah berpaksikan nilai-nilai Islam yang dipegang oleh pihak pengurusan. Kesedaran pihak pengurusan

berkaitan pelaksanaan CSR Islam di BIMB wujud dalam dua keadaan iaitu perasaan tanggungjawab pihak pengurusan dan keperibadian pihak pengurusan.

Pihak pengurusan di BIMB sedar tentang kepentingan menjalankan tanggungjawab kepada pihak yang memerlukan sebagai satu suruhan dalam agama Islam. Perasaan tanggungjawab yang wujud dalam kalangan pihak pengurusan membolehkan CSR Islam dilaksanakan dengan mematuhi perintah agama dan meninggalkan perkara yang dilarang. CSR yang dilakukan oleh BIMB bukanlah disebabkan oleh desakan oleh pihak tertentu tetapi atas kesedaran pihak pengurusan itu sendiri. Hal ini telah dinyatakan oleh informan 4: “bukan disebabkan kerajaan yang suruh buat, tapi disebabkan pengerusi sendiri nak melaksanakan CSR sebagai satu tanggungjawab”. Pihak pengurusan BIMB juga sedar mereka tidak hanya menumpukan kepada menjana keuntungan sahaja malah mementingkan kesejahteraan publik sekitar yang memerlukan bantuan. Informan 9 menyatakan bahawa “Ketua pun ada kata jangan lupa satu lagi iaitu tanggungjawab masyarakat, dari segi agama kita diwajibkan kita buat”. Perasaan tanggungjawab juga timbul dalam kalangan pihak pengurusan BIMB apabila menyedari bahawa melaksanakan tanggungjawab merupakan satu kewajipan dan ibadah yang dituntut dalam agama Islam. Informan 3 menyatakan “Satu tu adalah disebabkan tuntutan ibadah la kan. Tuntutan dalam agama Islam untuk kita beri lah. Itu adalah salah satu *main* yang kita buat CSR tu, itu yang pihak pengurusan nak”.

Keperibadian merupakan personaliti atau sifat yang dimiliki oleh seseorang individu dan mendorong kepada tingkah laku yang baik dan begitu juga sebaliknya. Teori Sifat (*Trait Theory*) dalam kepimpinan menjelaskan bahawa personaliti dan sifat yang dimiliki oleh pemimpin dapat memastikan kejayaan dan keberkesanan dalam kepimpinan (Colbert, Judge, Choi, Wang, 2012) seterusnya mendorong pelaksanaan CSR dalam organisasi. Islam memandang bahawa seseorang pemimpin atau ketua perlu membawa kepada kebenaran dengan memberi contoh teladan yang baik. Keperibadian pihak pengurusan tertinggi di BIMB juga merupakan faktor pelaksanaan CSR Islam di BIMB terutama dari segi falsafah yang menjadi pegangan seseorang pegawai atasan. Menurut informan 1 “Kalau Bank Islam Dato Seri memang suka CSR, kat tempat lain saya tak tahu la, kalau bosnya tak suka macam mana nak laksanakan CSR, jadi bergantung pada *management* la, bergantung pada hati la, orang tu macam mana, *character* dia macam mana. Kalau *management* tak nak buat, orang bawah-bawah pun tak boleh buat”. Pihak pengurusan di BIMB gemar melaksanakan aktiviti kebajikan dan berbuat baik terhadap pihak lain. Hal ini dapat meningkatkan peluang untuk meningkatkan aktiviti CSR di BIMB. Informan 4 menjelaskan “pengarah urusan orang dia memang macam tu. Macam dia pernah bercakap dia ada kod sesuatu, ‘kebaikan adalah pelaburan’ ni ada sesuatu yang tidak pernah rugikan sesuatu, jadi dia, bagi saya Dato Seri dia punya *belief philosophy* dia memang macam tu dari awal lagi. Dia cuba utamakan CSR ni”. Keperibadian pihak pengurusan yang gemar membuat kebajikan menjadi penggerak kepada kakitangan bawahan untuk melaksanakan CSR.

### **Budaya Institusi Islam**

Budaya institusi Islam merupakan karakteristik yang dimiliki dan dipegang oleh sesebuah institusi Islam yang membezakan suatu institusi dengan institusi yang lain. Terdapat beberapa budaya institusi Islam di BIMB yang mendorong kepada pelaksanaan CSR bercirikan Islam iaitu bermatlamat untuk menjadi *role model*, mempunyai pegawai syariah dan organisasi merupakan entiti Islam. Sebagai organisasi yang berteraskan syariah, BIMB berhasrat untuk menjadi *role model* kepada organisasi lain supaya dapat melakukan aktiviti kebajikan yang bukan sahaja untuk kepentingan dunia malahan untuk keuntungan di akhirat dengan meletakkan prinsip Islam dalam pelaksanaannya. Hal ini dinyatakan oleh informan 4 iaitu “Bagi saya, kita sebagai organisasi Islam sepatutnya jadi contoh dalam melaksanakan CSR”. Di dalam Islam, perbuatan menunjukkan teladan yang baik amat digalakkan dan contoh teladan yang baik adalah Rasulullah SAW sehingga setiap perkara yang dilakukan beliau dicontohi oleh para sahabat (Muhammad, 1995). Islam juga tidak melarang sekiranya mempamerkan sesuatu dengan niat dan tujuan yang baik. Hal ini kerana menunjukkan perbuatan yang baik dengan kaedah yang betul dapat mendorong pihak lain untuk melakukan perkara yang sama. Oleh itu, BIMB mengharapkan supaya organisasi lain dapat meneladani BIMB dalam usaha membantu pihak yang memerlukan.

BIMB juga mempunyai pegawai syariah yang menjadi sumber rujukan bagi melaksanakan CSR Islam. Sebelum sesuatu aktiviti dijalankan, pegawai syariah akan meneliti terlebih dahulu program yang bakal dijalankan sama ada patuh syariah atau tidak. Kesan terhadap aktiviti turut diteliti bagi

memastikan program dapat memberi impak yang baik kepada semua yang terlibat dalam program CSR tersebut. Informan 9 menyatakan “*core* dia punya Islamic, jadi *head-head* dia pun Islamic, ada pegawai syariah, dia tahu, perkara yang boleh dan tak boleh bila nak buat CSR”. Hal ini membuktikan bahawa dengan adanya pegawai syariah di dalam organisasi maka CSR Islam dapat diperbanyakkan dan dilaksanakan dengan mudah. Keperluan terhadap pegawai syariah dianggap sangat penting dalam melaksanakan pelbagai aktiviti organisasi termasuklah CSR bagi menyebarkan kebaikan dan mencegah kemungkaran. Kewajipan menggalakkan kebaikan dan mencegah kemungkaran bukan sahaja melibatkan individu malahan lebih berkesan jika dilaksanakan secara berorganisasi (Ibrahim, 2000).

Faktor budaya institusi Islam yang mempunyai entiti Islam juga merupakan faktor yang sangat mendorong dalam melaksanakan CSR bercirikan Islam. BIMB merupakan organisasi yang mempunyai entiti Islam secara dasarnya mengamalkan CSR sejak penubuhannya lagi walaupun pada masa tersebut istilah CSR masih belum di guna pakai namun BIMB telah melaksanakan tanggungjawab terhadap pelbagai pihak yang memerlukan. Informan 10 menjelaskan bahawa “pada kami di Bank Islam *it was already our DNA since we first establish this bank*. Pada kami *is not a matter of the compliance to the bank practices only but we want to enrich the quadran as outline by standard Islamic bodies*. Kami lakukan sebab kami bertanggungjawab sebagai satu entiti Islam. Agama suruh kita buat, agama suruh taqwa, agama suruh taawun, agama suruh amar makruf nahi mungkar *whatever* lah macam yang lain-lain tu *and it is not complete for us as Islamic entity*. Bukan badan-badan yang tertentu yang menyuruh kita beretika. *Being a muslim, being Islamic entity you must ethic* dalam nak melaksanakan tanggungjawab tu sendiri dengan kemampuan kita”. Hal ini selari dengan suruhan Allah di dalam surah Al-Maidah ayat 2 yang bermaksud “Dan tolong menolonglah kamu dalam mengerjakan kebajikan dan taqwa, janganlah kamu tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran dan bertaqwalah kepada Allah; sesungguhnya Allah sangat berat siksaNya.

## **Pelaksana CSR**

Pelaksana CSR merupakan individu yang bertanggungjawab merancang dan melaksanakan program CSR di BIMB. Dalam konteks kajian ini pelaksana terdiri daripada Ketua Pegawai Syariah, Pengurus Tanggungjawab Korporat, Pegawai Khidmat Masyarakat dan Pengurus Cawangan. Pelaksana CSR dilihat penting dalam menjayakan sesuatu program CSR bercirikan Islam. Hal ini adalah kerana CSR Islam juga bergantung kepada tindakan dan tingkah laku pelaksana program. Pelaksana CSR di BIMB mengetahui batasan dalam proses melaksanakan CSR supaya berada di landasan yang betul. Setiap tindakan diiringi dengan amanah, kejujuran dan pengetahuan yang tinggi bagi menghadapi pelbagai situasi yang mencabar. Hal ini adalah kerana pelaksana CSR di BIMB memainkan peranan yang penting bagi memastikan CSR yang dijalankan menepati syarat patuh syariah seperti yang ditetapkan oleh BIMB. Informan 7 memberikan contoh situasi pelaksanaan CSR bagi menepati syariat Islam iaitu “kalau kita nak buat program, kita mesti faham apa yang kita nak, kadang-kadang saya pun ada lah *few incident*, bila kita *contribute* RM 3000, *this one* duit zakat kita cakap tau, daripada pihak kita, bila kita sebut zakat tu, tahu lah, apa dia, tapi ada juga yang tak faham, dia tanya boleh tak saya buat benda ni untuk makan, buat jamuan, saya cakap, tolong *make sure* duit ni buat makan-makan, atau fokus kepada matlamat utama kita iaitu murid-murid miskin atau untuk mengimarahkan surau, kita kena *highlight* benda tu, kalau tak dia orang akan ambik benda tu mudah tau. Benda-benda macam ni dia tak ambik berat, kalau kita benda zakat ni, kita akan ambik berat zakat ni”. Hal ini menunjukkan bahawa pelaksana memainkan peranan yang penting bagi memastikan CSR dilaksanakan dengan kaedah yang betul. Pelaksana CSR di BIMB juga sedar mengenai perkara-perkara yang boleh dilakukan dan tidak boleh dilakukan bagi melaksanakan CSR supaya bertepatan dengan prinsip Islam. Ibrahim (2000) menyatakan dalam tugas *amar makruf nahi mungkar*, seseorang itu perlu mempunyai ilmu, akhlak yang baik, ikhlas dan amanah.

CSR bercirikan Islam dapat dilaksanakan sekiranya pelaksana menjalankan tugas dengan betul mengikut ketetapan yang telah digariskan. Selain itu, pelaksana CSR juga memainkan peranan yang penting dalam menyampaikan maklumat yang benar berkaitan dengan penerima yang layak menerima bantuan. Tingkah laku pelaksana juga merupakan faktor dalam melaksanakan CSR bercirikan Islam supaya aktiviti CSR dijalankan dengan kaedah yang sepatutnya. Pelaksana CSR di BIMB perlu mempunyai tingkah laku yang baik dalam melaksanakan program CSR. Menurut informan 3 yang merupakan ketua pelaksana CSR di BIMB menyatakan “individu pelaksana tu penting dalam

melaksanakan CSR ni, peranan orang la, peranan watak orang yang menjaga bahagian CSR sangat penting untuk buat CSR ikut landasan agama Islam. Macam Puan Normala, Zahar dan yang lain-lain dia orang tu penting, saya pun bersyukur sebab saya dapat diorang ni, mereka laksanakan CSR dengan kaedah yang betul, aspek tu la yang lebih ditekankan”. Pelaksana CSR di BIMB juga berfikiran terbuka dan sentiasa mempunyai niat untuk melakukan kebaikan terhadap pihak lain. Hal ini demikian kerana untuk melaksanakan CSR Islam, pelaksana itu sendiri perlu mempunyai fikiran bahawa ingin membantu insan lain dengan ikhlas supaya CSR dapat dilaksanakan bukan sahaja untuk mencapai tujuan keduniaan malah lebi lagi untuk mendapat keredaan Allah SWT (Al-Qaradawi, 2000).

### **Memenuhi Tuntutan Masyarakat**

BIMB melakukan CSR Islam kerana sedar mengenai tuntutan masyarakat yang memerlukan bantuan termasuklah dari sudut material, kewangan mahupun nasihat. Teori Pertukaran Sosial menjelaskan bahawa organisasi merupakan forum untuk mengurus niaga (Randall, Cropanzano, Bormann, & Birjulin, 1999) dan berurusan dengan pihak lain bagi mencapai matlamat yang tidak dapat dicapai oleh satu pihak (Lawler & Thye, 1999). Di dalam hal ini, organisasi melaksanakan CSR untuk memenuhi tuntutan masyarakat supaya dapat memperolehi keberkatan di dunia dan akhirat. Di dalam Islam, setiap rezeki yang diperolehi mengandungi hak individu lain begitu juga dalam konteks organisai. Hal ini bermaksud, organisasi yang berteraskan Islam digalakkan untuk membelanjakan harta mereka untuk membantu golongan yang memerlukan bagi meningkatkan kesejahteraan masyarakat, menegakkan keadilan sosial, dan mendapat keberkatan dunia dan akhirat (Dusuki & Abdullah, 2007; Roszaini Haniffa & Hudaib, 2002; Mohammed, 2007).

Bagi BIMB hasil keuntungan yang diperolehi mengandungi hak masyarakat yang memerlukan dan hak tersebut disampaikan melalui pelaksanaan CSR. Informan 5 menjelaskan “kita buat CSR untuk membantu orang yang tidak berkemampuan dan kita kongsi bersama keuntungan yang bank dapat ni ada *portion* dia untuk golongan yang memerlukan ni terutama untuk orang Islam. Bukan Islam pun ada juga kita bantu. Keuntungan ni kita kongsi bersama dengan yang tidak berpeluang ni lah iaitu sedekah daripada bank lah. Kita juga ada zakat untuk diberi pada asnaf yang layak. Ini tuntutan dalam agama Islam untuk kita beri”. BIMB turut melaksanakan CSR Islam kerana ingin membantu masyarakat menjauhi perkara yang haram seperti riba dengan mengadakan ceramah berkaitan dengan ilmu dalam muamalat. Hal ini kerana masyarakat Islam sangat memerlukan sistem pengurusan kewangan dengan kaedah yang berlandaskan kepada agama yang menggalakkan kebaikan dan mencegah daripada kemungkaran. Menurut informan 2 “Kalau orang tidak mempunyai ilmu dalam muamalat kita takut menghampiri riba, sebab ambik riba bagi yang mengetahui maka akan terus kekal dalam api neraka tu janji Allah s.w.t. Selalunya CSR ni orang cakap sampaikan salam bentuk material, tapi kita ada juga dalam bentuk kerohanian untuk bantu masyarakat mendapat ilmu tentang kewangan Islam”. Oleh itu, tuntutan masyarakat untuk mendapatkan bantuan yang berlandaskan Islam seperti meningkatkan kualiti hidup melalui bantuan oleh BIMB dan tuntutan bagi mengelakkan berlakunya perkara yang haram seperti riba menggalakkan BIMB melaksanakan CSR Islam.

Di samping faktor yang menggalakan pelaksanaan CSR Islam di BIMB, terdapat juga cabaran yang dihadapi bagi melaksanakan CSR Islam. Namun begitu, dapatan kajian mendapati tidak banyak cabaran yang dihadapi oleh BIMB dalam melaksanakan CSR Islam dan cabaran tersebut bukanlah sesuatu yang sukar dan dapat ditangani oleh BIMB. Hal ini adalah disebabkan oleh dasar BIMB yang menjalankan aktiviti CSR mengikut kemampuan yang ada dan cuba memberikan yang terbaik kepada pelbagai pihak berkepentingan. Antara cabaran yang dihadapi adalah cabaran dari segi strategi komunikasi, sumber maklumat, pengurusan sumber manusia dan kekurangan dana.

### **Strategi Komunikasi**

Pihak BIMB menghadapi cabaran dari aspek strategi komunikasi bagi menarik perhatian masyarakat untuk menyertai program terutamanya program yang berbentuk ceramah kepada masyarakat setempat. Strategi komunikasi adalah perancangan dan pengurusan untuk mencapai satu tujuan yang melibatkan komponen siapa yang menyampaikan maklumat, apakah maklumat yang disampaikan, saluran yang digunakan, kepada siapa, dan kesan penyampaian maklumat. Di BIMB, cabaran ini meliputi ceramah umum mahupun ceramah yang berkaitan dengan perbankan Islam. Menurut informan 5 “bila kita nak

jemput pengurus BIMB untuk sampaikan ceramah, jadi cabarannya siapa yang kenal pengurus BIMB untuk tarik *crowd*, tapi kalau kita bawa, contohnya Imam Muda Asyraf, Imam Muda Hassan, orang sekarang lebih kepada apa yang dia boleh dapat”. BIMB mengambil pendekatan yang tidak bercangah dengan Islam apabila menjemput personaliti terkenal yang mempunyai identiti keislaman bagi menarik perhatian masyarakat. Islam mementingkan penyampaian maklumat yang membawa kepada kebaikan dan memberi manfaat. Sabda Rasulullah SAW di dalam Riwayat Abul-Laiths dengan sanad dari Said Al-Khudri r.a, “Dan jagalah lidahmu kecuali dalam kebaikan, sebab dengan itu dapat mengalahkan syaitan” (Mohamad, 1996). Oleh itu, pemilihan personaliti terkenal yang mempunyai identiti keislaman dilihat wajar untuk menyampaikan ceramah kepada masyarakat. Selain itu, pihak bank perlu mengadakan aktiviti yang menarik di samping program ceramah supaya dapat menarik minat masyarakat sama ada muslim ataupun bukan muslim untuk mengikuti program tersebut. Namun begitu, aktiviti tersebut perlu membawa kebaikan dan mencegah daripada perkara yang mungkar.

Aspek penerimaan maklumat yang disampaikan ketika program dijalankan terutamanya program ceramah berkaitan produk dan perkhidmatan yang berteraskan syariah turut dilihat sebagai cabaran kepada BIMB. Informan 8 menyatakan bahawa “cabaran yang wujud juga dari segi penerimaan peserta tu sendiri, sama ada boleh terima atau tidak ceramah tu”. Hal ini kerana, tidak semua orang mempunyai tanggapan positif terhadap produk berteraskan syariah. BIMB merupakan organisasi perbankan Islam yang sangat komited memberi ilmu dan pengetahuan kepada masyarakat terutamanya umat Islam berkaitan dengan produk dan perkhidmatan yang berteraskan syariah bagi mengelakkan berlakunya riba dalam kalangan masyarakat. Tambahan pula BIMB berpandangan bahawa menyampaikan ilmu dan nasihat ke arah kebaikan merupakan amanah yang wajib disampaikan kepada masyarakat. Firman Allah di dalam surah Al-NAhl ayat 125 “Serulah kepada jalan Tuhanmu dengan penuh hikmah dan pengajaran yang baik. Dan berbahaslah terhadap mereka dengan sebaik-baiknya”. Oleh itu, BIMB amat mengambil berat berkaitan dengan penerimaan maklumat yang disampaikan kepada masyarakat melalui aktiviti serta ceramah yang disampaikan.

## Sumber Maklumat

Sumber maklumat merupakan cabaran bagi melaksanakan sesuatu program CSR oleh sesebuah organisasi (Santos, 2011; Arevalo & Aravind, 2011; Shen, Govindan, & Shankar, 2015). Dalam konteks BIMB sumber maklumat merujuk kepada maklumat yang ingin diperolehi berkaitan dengan maklumat lokasi, penerima bantuan dan sebagainya. Cabaran dari segi sumber maklumat terbahagi kepada dua aspek iaitu cabaran untuk mendapatkan maklumat penerima yang layak dan cabaran untuk mendapatkan maklumat yang tepat. Pihak BIMB sukar untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan penerima yang layak untuk menerima bantuan CSR terutamanya yang melibatkan pemberian zakat kepada asnaf seperti yang telah ditetapkan dalam Islam. Maklumat penerima yang layak adalah penting supaya bantuan dapat diberikan kepada individu yang layak dan prinsip keadilan dapat dilaksanakan. Allah berfirman “Sesungguhnya Allah menyuruh kamu supaya menyerahkan segala jenis amanah kepada ahlinya yang berhak menerimanya dan apabila kamu menjalankan hukuman di antara manusia, Allah menyuruh kamu menghukum dengan adil (An-Nisa: 58).

Isu kejujuran juga menjadi cabaran untuk mendapatkan maklumat berkaitan dengan penerima yang layak kerana kadangkala terdapat pihak yang memanipulasi maklumat atau menipu untuk kepentingan diri sendiri. Kejujuran amat dititikberatkan dalam Islam seperti sabda Rasulullah s.a.w yang bermaksud barangsiapa yang bersifat benar (jujur) ia akan akan selamat dan barangsiapa yang berdusta ia akan musnah (Mohamad, 1996). BIMB memandang serius perkara ini kerana bantuan yang diberikan adalah bertujuan untuk membantu meningkatkan taraf hidup masyarakat serta menyampaikan amanah Allah SWT dan bukan untuk menunjuk-nunjuk. Informan 1 menjelaskan bahawa “sumber maklumat tu susah nak dapat, orang yang betul susah sekarang ni susah nak dapat, yang menipu pun ada, dia ada 2 jenis orang, dia tak berapa miskin tapi dia malas, tapi dia suka mintak, ada segolongan orang nak mudah, orang dah bagi ambik je lah, dan hidup dia berkonsep macam tu, selalunya orang yang betul-betul miskin dia tak mintak, dia nak usahakan sendiri atau dia nak biarkan kepada nasib, tapi dia bukan dalam erti kata dia seorang pengemis, jadi kita nak cari orang macam ni yang susah. Yang betul-betul kita kena cari, jadi kita perlukan *intelligent*”. Oleh itu, bagi mendapatkan maklumat penerima yang layak, penelitian perlu dijalankan supaya tidak berlaku kesilapan dalam memberikan sumbangan kepada golongan yang



memerlukan. Di samping itu, bagi mendapatkan maklumat berkaitan dengan penerima yang layak ini, pihak BIMB terpaksa meminta bantuan daripada pelbagai pihak yang berkaitan supaya bantuan dapat disampaikan kepada individu yang betul.

Maklumat yang diterima oleh pihak BIMB juga kadangkala tidak tepat seperti maklumat yang diperoleh daripada media massa berkaitan dengan individu yang miskin dan memerlukan bantuan. Informan 1 menjelaskan situasi yang dihadapi oleh BIMB dalam mendapatkan maklumat melalui media massa iaitu “Dalam satu keratan akhbar dalam tu ada cerita dua orang budak di Terengganu tinggal dalam parit yang besar, yang bulat-bulat tu, dia hidup dalam tu, dalam Bangka lah, susah sangat hidup diorang, *so*, kesusahan diorang dihighlight dalam akhbar, lepas tu Dato MD saya dia sendiri yang baca surat khabar tu, dia di Kelantan waktu tu, dia *call* saya, dia cakap boleh pergi tengok, kita tolong diorang ni, kesian sangat ni, sebab *time* raya pulak, dia raya pun dalam Bangka tu jer, *so* kita orang pun pergi tengok, rupanya penagih, kita pergi jejak ni, hidup penagih, jadi, kita pun tak tahu nak bagi ke tak bagi, pokok cerita nak cari tu susah. Hal ini merupakan satu cabaran bagi BIMB untuk melaksanakan CSR Islam kerana maklumat yang tepat amat perlu supaya bantuan dapat diberikan kepada individu yang sewajarnya. Hal ini kerana, Islam menetapkan bahawa amanah perlu disampaikan kepada individu yang layak. Oleh yang demikian, penelitian terhadap maklumat yang diperoleh amat perlu sebelum melaksanakan CSR Islam. Hal ini kerana, maklumat yang salah akan memberi kesan buruk kerana berkemungkinan bantuan yang diberikan kepada pihak yang salah dan bantuan tidak diberikan kepada individu yang betul-betul memerlukan.

### **Pengurusan Sumber Manusia**

Cabaran dari aspek pengurusan sumber manusia adalah kesukaran untuk mendapatkan kebenaran pelepasan kakitangan untuk penyertaan dalam aktiviti CSR dan bilangan tenaga kerja yang terhad. Carlisle dan Faulkner (2004) menjelaskan bahawa tenaga kerja bagi melaksanakan CSR kurang sekiranya CSR dilakukan dalam waktu bekerja. Aspek kebenaran pelepasan adalah berkaitan dengan pelepasan yang diberikan oleh pihak sumber manusia sekiranya aktiviti melibatkan waktu kerja dan jumlah pekerja yang ramai. Hal ini kerana, dalam Islam kerja juga merupakan satu ibadah yang perlu dilaksanakan dengan sebaiknya. Informan 1 menyatakan bahawa “Alhamdulillah kalau Bank Islam nak dapatkan tenaga kerja tu tak dak masalah, kalau ikutkan dia orang nak jer, *problem* kita dengan HR, sekarang ni nak bagi lepas ke tak nak”. Namun begitu, cabaran ini bukanlah merupakan cabaran yang besar kepada BIMB kerana perancangan yang rapi dijalankan sebelum melaksanakan CSR. Bilangan tenaga kerja yang terhad juga merupakan cabaran bagi melaksanakan CSR bercirikan Islam. Informan 1 menyatakan “katakanlah hari bekerja, *you all* bekerja tak kan *you all* nak pi buat CSR dan juga syarikat korporat macam Bank Islam ni, kekangan tenaga kerja, tak kan ditengah kerja mereka nak pergi buat CSR”. Dalam melaksanakan sesuatu program CSR tidak boleh melibatkan ramai pekerja terutama pada waktu bekerja kerana akan menjejaskan perjalanan operasi organisasi. Oleh itu, bilangan tenaga kerja bagi program CSR adalah terhad. Walau bagaimanapun, bagi memastikan kelancaran pelaksanaan CSR, pihak BIMB melibatkan masyarakat setempat untuk menjayakan aktiviti CSR tersebut.

### **Kekurangan Dana**

Carlisle dan Faulkner (2004), Santos (2011), Arevalo dan Aravind (2011) Shen, Govindan, dan Shankar (2015) menjelaskan bahawa masalah dana seperti tiada sumber kewangan yang khusus untuk melaksanakan CSR merupakan cabaran untuk melaksanakan CSR terutamanya bagi organisasi kecil. Dalam konteks kajian ini, BIMB menghadapi masalah kekurangan dana dari aspek penyelenggaraan dan peruntukan yang terhad untuk melaksanakan lebih banyak aktiviti CSR Islam. Aspek penyelenggaraan melibatkan kos logistik dan kos sampingan untuk melaksanakan program CSR Islam misalnya program untuk menyampaikan bantuan zakat yang memerlukan kos sampingan seperti mengadakan jamuan makan. Kos penyelenggaraan sangat diperlukan bagi memastikan program CSR Islam berjalan dengan lancar. Sebagai contoh, informan 1 menyatakan bahawa “masalah dana pula, kalau dari segi zakat, wakaf telah ditetapkan, tapi penyelenggaraan *event* tu memerlukan dana, kita tak boleh pakai yang zakat tu, sebab itu dah dikhususkan untuk diorang, jadi saya nak buat *event* untuk kampung saudara baru, katakan kita *donate* 50 ribu, sekali nak *invite* orang *joint event* tu sekali perlu lebih kurang 20 ribu la katakan, tu datang

daripada mana, tu sebenarnya dana yang kita siapkan untuk event CSR kita untuk zakat ni lah”. BIMB sangat teliti dalam menyampaikan amanah seperti zakat dengan menggunakan dana tersebut untuk perkara yang dibenarkan dalam Islam sahaja. Namun begitu, bagi mengurangkan cabaran ini, pihak BIMB telah mengambil langkah yang tertentu dalam melaksanakan CSR mereka seperti membuat perancangan rapi dalam sesuatu program yang akan dilaksanakan. Peruntukan dana yang terhad juga dilihat sebagai cabaran bagi BIMB melaksanakan lebih banyak aktiviti CSR Islam. Hal ini dinyatakan oleh informan 10 iaitu “*We want to do more but we have limited fund*”. Dapat disimpulkan bahawa BIMB tidak mengalami masalah kekurangan dana untuk melaksanakan CSR Islam namun menghadapi cabaran dari segi kos sampingan dan cabaran untuk melaksanakan lebih banyak aktiviti CSR Islam yang dapat membantu ke arah kebaikan masyarakat dan menepati syariat Allah SWT.

## KESIMPULAN

Pelaksanaan CSR Islam dilihat berupaya membentuk organisasi dan masyarakat yang sejahtera. Hal ini demikian kerana CSR Islam yang bertunjangkan ketaqwaan kepada Allah swt dapat melahirkan individu yang bertanggungjawab di dalam konteks organisasi mahupun terhadap masyarakat sekitar. Dapatan kajian berkaitan faktor dan cabaran dalam pelaksanaan CSR Islam ini dapat dijadikan panduan dalam melaksanakan CSR Islam dengan lebih berkesan. Pelaksana CSR Islam memainkan peranan penting dalam memastikan CSR bercirikan Islam dilaksanakan mengikut garis panduan yang ditetapkan oleh Islam. Faktor dan cabaran harus dipertimbangkan bagi memastikan pelaksanaan CSR agar mematuhi prinsip Islam. Namun, dalam masa yang sama peranan semua pihak juga dilihat penting untuk memastikan CSR Islam mengikut objektif yang telah ditetapkan. Diharapkan kajian ini boleh dijadikan panduan dalam memperluaskan pelaksanaan CSR Islam kepada seluruh organisasi di Malaysia. Fokus kajian ini lebih tertumpu kepada faktor dan cabaran pelaksanaan CSR Islam di organisasi yang berteraskan syariah iaitu BIMB. Oleh itu pengkaji akan datang disarankan agar menguji dapatan kajian ini terhadap organisasi yang berteraskan syariah lain. Pengkaji akan datang juga dicadangkan agar menggunakan kaedah campuran antara kuantitatif dan kualitatif dalam memperluas dan mengukuhkan dapatan kajian.

## RUJUKAN

Al-Quran.

- Aguilera, R. V., Williams, C. A., Conley, J. M., & Rupp, D. E. (2006). Corporate governance and social responsibility: A comparative analysis of the UK and the US. *Corporate Governance: An International Review*, 14(3), 147-58.
- Al-Qaradawiy, Y. (2000). Ikhlas dalam ibadah dan perjuangan. Petaling Jaya, Selangor: Persatuan Ulama Malaysia.
- Arshad, R., Othman, S., & Othman, R. (2012). Islamic corporate Social responsibility, corporate reputation and performance. *World Academy of Science, Engineering and Technology*, 64, 1070-1074.
- Arevalo, J. A., & Aravind, D. (2011). Corporate social responsibility practices in India: Approach, drivers, and barriers. *Corporate Governance*, 11(4), 399-414.
- Babiak, K., & Wolfe, R. (2009). Determinants of corporate social responsibility in professional sport: Internal and external factors. *Journal of Sport Management*, 23, 717-742.
- Boehm, A. (2005). The participation of businesses in community decision making. *Business & Society*, 44(2), 144-177.
- Bogdan, R. C., & Biklen, S. K. (1992). Qualitative research for education. An introduction to theory and methods. Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Bruch, H., & Walter, F. (2005). The keys to rethinking corporate philanthropy. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 49-55.
- Carlisle, Y. M. and Faulkner, D. O. (2004). Corporate social responsibility: A stages framework. *European Business Journal*, 16(4), 143-151.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.

- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., Wang, G. (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, 23, 670–685.
- Creswell, J.W. (2003). *Research design qualitative and quantitative approaches (2<sup>nd</sup> ed.)*. Thousand Oak, CA: Sage Publication.
- Dawkins, J., & Lewis, S. (2003). CSR in stakeholder expectations: And their implication for company strategy. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 185-193.
- Den Hond, F., & De Bakker, F.G.A. (2007). Ideologically motivated activism: How activist groups influence corporate social change activities. *Academy of Management Review*, 32(3), 901–924.
- Dusuki, A. W. (2008). What does Islam say about corporate social responsibility. *International Association for Islamic Economic*, 12(1), 5-28.
- Dusuki, A. W., & Abdullah, N. I. (2007). Maqasid As Shari'ah, significance, and corporate social responsibility. *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 24(1).
- Dusuki, A. W., & Dar, H. (2005). Stakeholders' perception of corporate social responsibility of Islamic banks: Evidence from Malaysia economy. *Proceedings the Sixth International Conference on Islamic Economics on 21-24 November 2005 at Jakarta, Indonesia*.
- Farook, S. (2007). On corporate social responsibility of Islamic financial institutions. *Journal of Islamic Economic Studies*, 15(1), 31-46.
- Galbreath, J. (2010). Drivers of corporate social responsibility: The role of formal strategic planning and firm culture. *British Journal of Management*, 21, 511-525.
- Ibrahim, B. (2000). Meraih kebaikan mencegah kemungkaran. Kuala Lumpur: Darul Nu,man.
- Joyne, B. E. & Payne, D. (2002). Evolution and implementation: A study of values, business ethics and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 41(4), 297-311.
- Kartini, A. (2012). Taqwa penyelamat umat. *Al 'Ulum*, 52 (2) 26-35.
- Kechiche, A., & Sparnot, R. (2012). CSR within SMEs: Literature review. *International Business Research*, 5(7), 97-104.
- Lauesen, L. M. (2011). CSR in publicly owned enterprises: Opportunities and barriers. *Social Responsibility Journal*, 7(4), 558-577.
- Lawler, E. J., & Thye, S. R. (1999). Bringing emotions into social exchange theory. *Annually Review of Sociology*, 25, 217-244.
- Lewis, S. (2003). Reputation and corporate responsibility. *Journal of Communication Management*, 7(4), 356-364.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis (2nd edition)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Mohamad, F. (1996). Konsep tutur bicara dalam Islam. Johor Bahru: Jahabersa.
- Mohammed, J. A. (2007). *Corporate social responsibility in Islam*. Tesis PhD tidak diterbitkan, Auckland University of Technology, New Zealand.
- Mohd Nor, S., & Asutay, M. (2011, December). Re-considering CSR and sustainability identity of Islamic banks in Malaysia: An empirical analysis. Paper presented at the *8th International Conference on Islamic Economics and Finance, Doha*.
- Muhammad, M. I. (1995). *Suri teladan Nabi S.A.W membentuk peribadi yang mulia dengan mencontohi teladan Nabi S.A.W*. Kuala Lumpur: Al-Hidayah.
- Portney, P. R. (2008). The (not so) new corporate social responsibility: An empirical perspective. *Review of Environmental Economics and Policy*, 2(2), 261–275.
- Rahman, A. A. (2009). Peranan wakaf dalam pembangunan ekonomi umat Islam dan aplikasinya di Malaysia. *Jurnal Syariah*, 17(1), 113-152.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A., & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support a predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Rashid, M. Z. A., & Ibrahim, S. (2002). Executive and management attitudes towards corporate social responsibility in Malaysia. *Corporate Governance*, 2(4), 10-16.
- Rowley, T., & Berman, S. (2000). A brand new brand of corporate social performance. *Business & Society*, 39(4), 397-418.
- Haniffa, R. M. & Hudaib, M. (2004). *Disclosure practices of Islamic financial institutions: An exploratory study*. Kertas Kerja, Bradford School of Management, University of Bradford, Bradford.
- Saleh, M., Zulkifli, N., & Muhamad, R. (2010). Corporate social responsibility disclosure and its relationship on institutional ownership: Evidence from public listed companies in Malaysia. *Managerial Auditing Journal*, 25(6), 591-613.
- Santos, M. (2011). CSR in SMEs: Strategies, practices, motivations and obstacles. *Social Responsibility Journal*, 7(3), 490-508.

- Shen, L., Govindan, K., & Shankar, M. (2015). Evaluation of barriers of corporate social responsibility using an analytical hierarchy process under a fuzzy environment: A textile case. *Sustainability*, 7, 3493–3514.
- Siwar, C & Hossain., M. T. (2009). An analysis of Islamic CSR concept and the opinion of Malaysia nmanagers. *Management of Environmental Quality: An International Journal*, 20(3), 290-298.
- Stemler, S. (2001). An overview of content analysis. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7(17).
- Ullmann, A. (1985). Data in search of a theory: A critical examination of the relationship among social performance, social disclosure, and economic performance. *Academy of Management Review*, 10, 540–577.
- Vogel, D. (2005). *The market for virtue: The potential and limit of corporate social responsibility*. Washington, DC: Brooings Institution Press.
- Wong, L. C., & Ahmad, J. (2010). Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational companies (MNCs) in Penang. *Social Responsibility Journal*, 6(4), 593-610.
- Wood, D. J. (1991). Corporate social performance revisited. *Academy of Management Review*, 16(4), 691-718.
- Yan, J. (2003). Corporate responsibility and the brands of tomorrow. *Journal of Brand Management*, 10(4/5), 290–302.
- Yusuf, M. Y. (2010). Model pelaksanaan CSR bank syariah: Kajian empiris pembiayaan mikro batulmal Aceh. *Jurnal Ekonomi Islam*, 4(2), 197-215.