

Hakcipta © tesis ini adalah milik pengarang dan/atau pemilik hakcipta lain. Salinan boleh dimuat turun untuk kegunaan penyelidikan bukan komersil ataupun pembelajaran individu tanpa kebenaran terlebih dahulu ataupun caj. Tesis ini tidak boleh dihasilkan semula ataupun dipetik secara menyeluruh tanpa memperolehi kebenaran bertulis daripada pemilik hakcipta. Kandungannya tidak boleh diubah dalam format lain tanpa kebenaran rasmi pemilik hakcipta.



**PENGURUSAN WAKAF DI MALAYSIA :
KAJIAN DARI SUDUT STRUKTUR ORGANISASI DAN PRESTASI**



**Tesis ini dikemukakan kepada
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
bagi memenuhi keperluan pengijazahan Ijazah Doktor Falsafah**



Pusat Pengajian Perniagaan Islam
ISLAMIC BUSINESS SCHOOL
كلية إدارة الأعمال الإسلامية
Universiti Utara Malaysia

PERAKUAN KERJA TESIS/DISERTASI (Certification of thesis/dissertation)

Kami, yang bertandatangan, memperakukan bahawa
(We, the undersigned, certify that)

NURUL AZMA BINTI ABU BAKAR (900235)

Calon untuk ijazah

DOCTOR OF PHILOSOPHY (ISLAMIC MANAGEMENT)

(candidate for the degree of)

telah mengemukakan tesis/disertasi yang bertajuk:
(has presented his/her thesis/dissertation of the following title):

Pengurusan wakaf di Malaysia : Kajian dari sudut struktur organisasi dan prestasi

seperti yang tercatat dimuka surat tajuk dan kulit tesis/disertasi.
(as it appears on the title page and front cover of the thesis/dissertation)

Bahawa tesis/disertasi tersebut boleh diterima dari segi bentuk serta kandungan dan meliputi bidang ilmu dengan memuaskan, sebagaimana yang ditunjukkan oleh calon dalam ujian lisan yang diadakan pada:

21 Oktober 2018

(That the said thesis/dissertation is acceptable in form and content and displays a satisfactory knowledge of the field of study as demonstrated by the candidate through an oral examination held on:

21 October 2018

Pengerusi Viva
(Chairman for Viva)

: **Prof. Madya Dr. Selamah Maamor**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Luar
(External Examiner)

: **Prof. Madya Dr. Siti Mashitoh binti Mahamood**

Tandatangan
(Signature)

Pemeriksa Dalam
(Internal Examiner)

: **Prof. Dr. Abdullah Hj Abdul Ghani**

Tandatangan
(Signature)

Tarikh : **21 Oktober 2018**
(Date)

Nama Pelajar
(Name of Student)

: Nurul Azma binti Abu Bakar (900235)

Tajuk Tesis/Disertasi
(Title of the Thesis/ Dissertation)

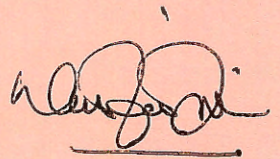
: Pengurusan wakaf di Malaysia : Kajian dari sudut struktur organisasi dan prestasi

Program Pengajian
(Programme of Study)

: Doctor of Philosophy

Nama Penyelia/Penyelia-Penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

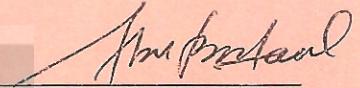
: Prof Madya Dr. Muhammad Nasri Md Hussain



Tandatangan

Nama Penyelia/Penyelia-Penyelia
(Name of Supervisor/Supervisors)

: Prof. Madya Dr. Abu Bakar Hamed



Tandatangan



UUM
Universiti Utara Malaysia

KEBENARAN MERUJUK

Tesis ini dikemukakan sebagai memenuhi keperluan pengurniaan Ijazah Doktor Falsafah daripada Universiti Utara Malaysia (UUM). Saya dengan ini bersetuju membenarkan pihak Perpustakaan Universiti mempamerkannya sebagai bahan rujukan umum. Saya juga bersetuju bahawa sebarang bentuk salinan sama ada secara keseluruhan atau sebahagian daripada tesis ini untuk tujuan akademik perlulah mendapat kebenaran daripada Penyelia Tesis atau Dekan Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business terlebih dahulu. Sebarang bentuk salinan dan cetakan bagi tujuan komersial adalah dilarang sama sekali tanpa kebenaran bertulis daripada penyelidik.

Pernyataan rujukan kepada penyelidik dan Universiti Utara Malaysia perlulah dinyatakan jika rujukan ke atas tesis ini dilakukan. Kebenaran untuk menyalin atau menggunakan tesis ini sama ada secara sebahagian atau sepenuhnya hendaklah dipohon melalui;

**Dekan
Othman Yeop Abdullah Graduate School of Business
Universiti Utara Malaysia
06010 Sintok
Kedah Darul Aman
Malaysia**



UUM
Universiti Utara Malaysia

ABSTRAK

Harta wakaf mempunyai potensi besar dalam memajukan ekonomi umat Islam. Malaysia mempunyai jumlah tanah wakaf yang besar tetapi masih banyak yang belum dimajukan. Pengurusan wakaf terletak di bawah bidang kuasa Majlis Agama Islam Negeri-negeri (MAIN). Setiap MAIN mengamalkan sistem pengurusan yang berbeza, menyebabkan berlaku kepelbagaian struktur organisasi dan prestasi institusi wakaf. Penyelidikan ini dijalankan untuk meneroka aspek struktur organisasi terhadap prestasi institusi wakaf, menggunakan pendekatan kualitatif. Persampelan bertujuan digunakan untuk memilih institusi. Selangor dipilih bagi struktur perbadanan manakala Pulau Pinang dan Perak dari struktur MAIN. Temu bual dijalankan terhadap 12 informan dari pengurusan atasan dan operasi. Perisian Atlas.ti V8 digunakan untuk proses pengkodan dan pengkelasan tema semasa analisis data. Lapan kelemahan dikenalpasti dari faktor struktur organisasi iaitu fungsi bahagian tidak lengkap, susunan bahagian tidak kemas, limitasi kuasa Ketua Pegawai Eksekutif, penglibatan pihak luar dalam pembuatan keputusan perjawatan, satu ketua mentadbir dua agensi, saiz institusi wakaf tidak seimbang, kurangnya penglibatan golongan profesional dan ketiadaan matlamat yang jelas. Penstrukturan Semula Organisasi (PSO) dilakukan bagi memperbaiki kelemahan yang ada. Penstrukturan semula dalaman merangkumi perubahan seperti pewujudan fungsi baru, penjenamaan unit sedia ada, pemisahan atau gabungan fungsi, pertambahan kakitangan baru, pergerakan kakitangan antara bahagian serta perubahan status perjawatan. Penstrukturan semula luaran melibatkan perubahan seperti delegasi autoriti MAIN kepada anak syarikat, dana yang besar diperlukan, penetapan matlamat dan strategi dalam institusi baru serta wujudnya skim perjawatan yang baru. Penyelidikan mendapati, institusi cenderung memberi perhatian kepada faktor pengkhususan, pemusatan kuasa dan saiz serta mengabaikan faktor strategi dan persekitaran dalam proses PSO. Semua faktor perlu diberi perhatian supaya pelaksanaan PSO dapat memberi kesan yang lebih signifikan kepada prestasi institusi wakaf. Oleh itu, satu garis panduan PSO institusi wakaf dicadangkan. Garis panduan ini menekankan pengenalpastian kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang melalui proses analisis terhadap harta wakaf, perjawatan dan persekitaran dalam membentuk strategi dan struktur organisasi yang baru.

Kata kunci : wakaf, pengurusan wakaf, struktur organisasi, penstrukturan semula.

ABSTRACT

Waqf properties have great economic potential for Muslim society. Malaysia has a huge *waqf* land but most of it still underdeveloped. The fact that *waqf* management is under State Religious Islamic Council (SIRC) jurisdiction has resulted in different management and organization structures. This study aims to explore organization structure aspect towards *waqf* institution performance, using qualitative approach. Purposive sampling had been used to choose the institution. Selangor represent subsidiary structure while Pulau Pinang and Perak represent SIRC structure. Interview was conducted involving 12 informants from high and operational management. Atlas.ti V8 software used for data analysis involved coding and categorizing themes. Eight weaknesses from organization structure factors had been identified, which are incomplete functions, unsystematic arrangement of the functions, limitation of Chief Executive Officer's authority, involvement of third party in staffing decision making, one personal lead two agencies, imbalance organization size, limited professional involvement and the absence of clear objective. Organizational restructuring had been done to overcome the weaknesses. Internal restructuring involve few changes such as creating new function, rebranding existing units, separating or combining functions, adding new staff, staff movement between units and changes in staffing status. External restructuring involve delegation of authority from SIRC to subsidiary, bigger restructuring fund, new objective and strategy focus only on *waqf* and new staffing scheme. This study found that *waqf* institutions tend to emphasize few organization structure factors which are specialization, centralization and organization size while neglecting strategy and environment factors in their restructuring process. *Waqf* institutions need to pay sufficient attention to all organization structure factors for the better performance. Hence, this research propose a restructuring guideline for *waqf* institution emphasizing on scrutinizing strength, weaknesses, threat and opportunity through analysis on *waqf* properties, staffing needs and environment before planning for strategy and new structure.

Keyword : *waqf*, *waqf* management, organization structure, restructuring.

PENGHARGAAN

Kalau tidak kerana rahmat tuhan, perjalanan PhD ini pasti mustahil ditamatkan. Alhamdulillah yang atas limpah kurnia ar-Rahman, semoga daku menjadi hamba yang sentiasa bersyukur. Istimewa buat emak, Nordiah Hamli dan abah, Abu Bakar Mat Din, serta seluruh ahli keluarga yang sentiasa mendoakan, semoga kita semua sentiasa berada di bawah lembayung rahmatNya. Jasa Prof. Madya Dr. Muhammad Nasri Md. Hussain dan Prof. Madya Dr. Abu Bakar Hamed dalam memberi tunjuk ajar, bimbingan dan nasihat merupakan budi yang tak mungkin terbalas. Tidak dilupakan panel pemeriksa, Prof. Madya Dr. Siti Mashitoh Mahamood dan Prof. Dr. Abdullah Hj. Abdul Ghani yang meluangkan masa meneliti penulisan ini, serta seluruh ahli keluarga IBS yang sentiasa membantu sepanjang pengajian ini berlangsung.

Jutaan terima kasih diucapkan buat semua informan yang telah memberi kerjasama baik sepanjang proses kutipan data ini dijalankan. Sesungguhnya penyelidikan ini hanya secebis usaha sahaja, jika dibandingkan dengan keringat para informan yang merupakan sebenar-benar pejuang wakaf. Semoga perjalanan wakaf kita mendapat keberkatan dari Allah SWT. Tidak dilupakan jasa sahabat seperjuangan “Waqf PhD Group” yang datang dari institusi pengajian tinggi seluruh Malaysia. Kehadiran para sahabat berkongsi pelbagai ilmu dan diskusi menjadikan perjalanan menuntut ilmu ini begitu manis dan tidak lagi skeptikal dengan “*the lonely journey*”.

Khas untuk sahabat dari negara jiran, Hareesol dan Singha, semoga hubungan yang terjalin akan terus berkekalan. Sokongan dan dorongan dari Encik Jumaat (UKM), Kak Mashitoh (UUMKL), Dalila, serta sahabat-sahabat lain dari UKM, UUMKL, SMKA Kerian tidak mungkin dilupakan. Buat mereka yang menitipkan doa secara sembunyi dan nyata, semoga Allah membalas kebaikan dan memudahkan urusan kita semua. Akhir kata, untuk mereka yang pernah hadir sepanjang perjalanan PhD ini, baik di alam maya atau di alam nyata, terima kasih diucapkan atas setiap hikmah yang diberikan.

SENARAI KANDUNGAN

MUKA SURAT TAJUK	i
PERAKUAN KERJA TESIS	ii
KEBENARAN MERUJUK	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENGHARGAAN	vi
SENARAI KANDUNGAN	vii
SENARAI JADUAL	xii
SENARAI RAJAH	xiv
SENARAI ISTILAH	xvi
NAMA SINGKATAN	xvii
BAB SATU PENGENALAN	1
1.1 Latar Belakang Penyelidikan	1
1.2 Pernyataan Masalah	4
1.2.1 Isu Pembangunan Tanah Wakaf.....	5
1.2.2 Isu Pengurusan Institusi Wakaf.....	7
1.2.3 Struktur Organisasi dan Isu Pengurusan	10
1.3 Persoalan Penyelidikan	15
1.4 Objektif Penyelidikan	15
1.5 Kepentingan Penyelidikan	16
1.6 Skop Penyelidikan	17
1.7 Struktur Penulisan Penyelidikan	18
BAB DUA WAKAF DAN PENGURUSANNYA DI MALAYSIA	21
2.1 Wakaf Dari Perspektif Islam.....	21
2.1.1 Definisi Wakaf	21
2.1.2 Pensyariatan Wakaf.....	22
2.1.3 Rukun-rukun Wakaf.....	26
2.1.4 Kategori Wakaf	28
2.1.5 Pentadbir Harta Wakaf.....	29
2.2 Sistem Pengurusan Wakaf di Malaysia.....	33

2.2.1	Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat	35
2.2.2	Yayasan Wakaf Malaysia.....	36
2.2.3	Majlis Agama Islam Negeri-negeri	38
2.3	Kajian-kajian Lepas Berkaitan Wakaf	59
2.4	Rumusan	68
BAB TIGA STRUKTUR ORGANISASI DAN PRESTASI ORGANISASI.....		70
3.1	Pengurusan Organisasi Dari Perspektif Islam.....	70
3.2.1	Struktur Organisasi Dalam Al-Quran.....	72
3.2.2	Pengkhususan Dalam Pentadbiran Islam	72
3.2.3	Pembuatan Keputusan Dalam Pentadbiran Islam	73
3.2	Teori Penyokong Penyelidikan	76
3.2.1	Teori Birokrasi	77
3.2.2	Teori Kontigensi Struktur.....	78
3.3	Struktur Organisasi	79
3.4	Dimensi Struktur Organisasi.....	83
3.4.1	Pengkhususan (<i>Specialization</i>).....	86
3.4.2	Pemusatan Kuasa (<i>Centralization</i>).....	89
3.5	Penentu Struktur Organisasi	91
3.5.1	Strategi Organisasi	93
3.5.2	Saiz Organisasi	96
3.5.3	Persekitaran Organisasi	98
3.6	Prestasi Organisasi	101
3.6.1	Definisi Prestasi Organisasi	101
3.6.2	Penilaian Prestasi Organisasi	103
3.7	Pembentukan Kerangka Konseptual	106
3.8	Rumusan	107
BAB EMPAT METODOLOGI PENYELIDIKAN.....		113
4.1	Rekabentuk Penyelidikan.....	113
4.2	Populasi dan Sampel.....	114
4.3	Tema Awal Kajian	127
4.4	Pembentukan Protokol Temu Bual	128

4.4.1	Pembentukan Soalan	129
4.4.2	Mengesahkan dan Menguji Soalan	130
4.4.3	Penambahbaikan Semula Soalan dan Proses Temu bual	131
4.5	Kajian Lapangan	131
4.5.1	Mendapatkan Kebenaran (<i>Getting Access</i>)	132
4.5.2	Profil Informan	133
4.5.3	Temu Bual	134
4.6	Penyediaan Transkrip	136
4.7	Analisis Data	136
4.7.1	Kondensasi Data (<i>Data Condensation</i>)	138
4.7.2	Paparan Data (<i>Data Display</i>)	140
4.7.3	Melakar dan Mengesahkan Kesimpulan (<i>Drawing and Verifying Conclusions</i>)	142
4.8	Kesahan dan Kebolehpercayaan	145
4.8.1	Kredibiliti	145
4.8.2	Kebolehpindahan	147
4.8.3	Kebolehsandaran	148
4.8.4	Kebolehsahan	149
4.9	Rumusan	150
BAB LIMA : DAPATAN PENYELIDIKAN - STRUKTUR ORGANISASI		
INSTITUSI WAKAF TERPILIH		152
5.1	Perbadanan Wakaf Selangor	152
5.1.1	Dimensi Struktur Organisasi PWS	153
5.1.1.1	Pengkhususan	153
5.1.1.2	Pemusatan Kuasa	156
5.1.2	Penentu Struktur Organisasi PWS	158
5.1.2.1	Strategi Organisasi	158
5.1.2.2	Saiz Organisasi	166
5.1.2.3	Persekitaran Organisasi	168
5.2	Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang	171
5.2.1	Dimensi Struktur Organisasi MAINPP	172

5.2.1.1	Pengkhususan	172
5.2.1.2	Pemusatan Kuasa.....	174
5.2.2	Penentu Struktur Organisasi MAINPP	175
5.2.2.1	Strategi Organisasi	175
5.2.2.2	Saiz Organisasi.....	181
5.2.2.3	Persekitaran Organisasi.....	183
5.3	Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak	186
5.3.1	Dimensi Struktur Organisasi MAIPk	187
5.3.1.1	Pengkhususan	187
5.3.1.2	Pemusatan Kuasa.....	192
5.3.2	Penentu Struktur Organisasi MAIPk	194
5.3.2.1	Strategi Organisasi	194
5.3.2.2	Saiz Organisasi.....	202
5.3.2.3	Persekitaran Organisasi.....	204
5.4	Analisis Perbandingan Struktur Organisasi	206
5.4.1	Pengkhususan	206
5.4.2	Pemusatan Kuasa.....	210
5.4.3	Strategi Organisasi	215
5.4.3.1	Strategi Wakaf Tunai	217
5.4.3.1	Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf	220
5.4.4	Saiz Organisasi.....	224
5.4.5	Persekitaran Organisasi.....	228
5.5	Rumusan	231
BAB ENAM : PERBINCANGAN - STRUKTUR ORGANISASI, PENSTRUKTURAN SEMULA DAN PRESTASI INSTITUSI.....		234
6.1	Prestasi Institusi Wakaf.....	234
6.1.1	Kutipan Wakaf Tunai	235
6.1.2	Pembangunan Hartanah Wakaf.....	237
6.1.3	Sasaran Kerja.....	241
6.2	Kelemahan Struktur Organisasi Institusi Wakaf Terpilih.....	243
6.2.1	Fungsi Bahagian Tidak Lengkap.....	244

6.2.2	Susunan Bahagian Yang Tidak Kemas	247
6.2.3	Limitasi Kuasa KPE	252
6.2.4	Penglibatan Pihak Luar Dalam Pembuatan Keputusan Perjawatan	254
6.2.5	Satu Ketua Mentadbir Dua Agensi.....	256
6.2.6	Saiz Organisasi Yang Tidak Seimbang.....	260
6.2.7	Kurangnya Penglibatan Golongan Profesional	265
6.2.8	Matlamat Institusi Yang Tidak Jelas.....	270
6.2.9	Rumusan.....	274
6.3	Usaha Penyelesaian Melalui Penstrukturan Semula Organisasi (PSO).....	276
6.3.1	Penstrukturan Semula Dalaman (PSD)	278
6.3.2	Penstrukturan Semula Luaran (PSL).....	280
6.4	Penilaian Semula Kerangka Konseptual Penyelidikan	286
6.4.1	Perubahan Nama dan Kedudukan Bahagian/Unit.....	287
6.4.2	Kepincangan Dalam Proses Pembuatan Keputusan.....	289
6.4.3	Menentukan Saiz Organisasi Ideal Institusi Wakaf	293
6.4.4	Pengabaian Terhadap Analisis Persekitaran	299
6.4.5	Strategi Institusi dan Struktur Organisasi.....	305
6.5	Garis Panduan Penstrukturan Semula Institusi Wakaf	307
6.5.1	Analisis Harta Wakaf	309
6.5.2	Analisis Perjawatan	311
6.5.3	Analisis Persekitaran	312
6.5.4	Pembentukan Strategi.....	313
6.5.5	Pembentukan Struktur Organisasi Baru	316
6.6	Rumusan	317
	BAB TUJUH KESIMPULAN.....	320
7.1	Ringkasan Dapatan Penyelidikan	320
7.2	Sumbangan Penyelidikan.....	324
7.3	Limitasi dan Cadangan Penyelidikan Akan Datang	326
7.4	Rumusan	327
	SENARAI RUJUKAN	329

SENARAI JADUAL

Jadual 1.1	Status Pengurusan Hartanah Wakaf LKAN 2014	ms. 5
Jadual 1.2	Taburan Tanah Wakaf Malaysia Mengikut Negeri	ms. 7
Jadual 1.3	Kutipan Skim Wakaf Selangor	ms. 12
Jadual 2.1	Senarai Perjawatan Bahagian Wakaf MAINK	ms. 40
Jadual 2.2	Senarai Perjawatan Bahagian Wakaf MAINPP	ms. 42
Jadual 2.3	Senarai Perjawatan PWS	ms. 46
Jadual 2.4	Penyelidikan Terdahulu Mengenai Pengurusan Wakaf	ms. 66
Jadual 3.1	Jenis Persekitaran Organisasi	ms. 99
Jadual 3.2	Penyelidikan Terdahulu Mengenai Struktur Organisasi	ms. 109
Jadual 4.1	Institusi Wakaf Mengikut Struktur Organisasi	ms. 116
Jadual 4.2	Prestasi Institusi Wakaf Berdasarkan Indeks Akauntabiliti Dan Status Audit	ms. 118
Jadual 4.3	Maklumat Awal Prestasi MAIN	ms. 120
Jadual 4.4	Senarai Tema Awal	ms. 128
Jadual 4.5	Soalan Temu Bual Asas	ms. 129
Jadual 4.6	Profil Informan dan Maklumat Temu bual	ms. 133
Jadual 5.1	Gred Tanah Wakaf PWS	ms. 164
Jadual 5.2	Projek Pembangunan oleh UME dan PWS	ms. 165
Jadual 5.3	Pembelian Aset Wakaf	ms. 165
Jadual 5.4	Jumlah Kakitangan PWS	ms. 166
Jadual 5.5	Jumlah Kakitangan MAINPP	ms. 181
Jadual 5.6	Perbezaan Bahagian dan Unit	ms. 207
Jadual 5.7	Perbandingan Pemusatan Kuasa	ms. 215
Jadual 5.8	Perbandingan Pernyataan Visi, Misi dan Objektif	ms. 216
Jadual 5.9	Perbandingan Strategi Wakaf Tunai	ms. 219
Jadual 5.10	Perbandingan Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf	ms. 224
Jadual 5.11	Perbandingan Saiz Organisasi	ms. 228
Jadual 5.12	Perbandingan Faktor Persekitaran	ms. 230
Jadual 6.1	Wakaf Tunai Sebagai Penunjuk Prestasi	ms. 235
Jadual 6.2	Kutipan Wakaf Tunai PWS dan MAINPP	ms. 236
Jadual 6.3	Kutipan Wakaf Tunai MAIPk	ms. 236
Jadual 6.4	Jumlah Tanah Wakaf PWS	ms. 238

Jadual 6.5	Jumlah Tanah Wakaf MAINPP	ms. 238
Jadual 6.6	Jumlah Tanah Wakaf MAIPk	ms. 239
Jadual 6.7	Saiz Organisasi Tidak Seimbang	ms. 261
Jadual 6.8	Jumlah Masjid dan Surau Solat Jumaat di Malaysia	ms. 296
Jadual 6.9	Jumlah Imam di Malaysia	ms. 297



SENARAI RAJAH

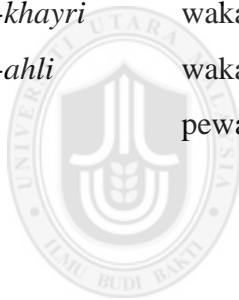
Rajah 1.1	Isu-isu Pengurusan Institusi Wakaf	ms. 10
Rajah 1.2	Prestasi Kutipan Skim Wakaf Selangor	ms. 12
Rajah 2.1	Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Perlis	ms. 39
Rajah 2.2	Carta Organisasi Majlis Agama Islam Negeri Kedah	ms. 41
Rajah 2.3	Carta Organisasi Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang	ms. 43
Rajah 2.4	Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak	ms. 45
Rajah 2.5	Carta Organisasi Perbadanan Wakaf Selangor	ms. 46
Rajah 2.6	Carta Organisasi Majlis Ugama Islam dan Adat Resam Melayu Pahang	ms. 48
Rajah 2.7	Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan	ms. 49
Rajah 2.8	Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Terengganu	ms. 50
Rajah 2.9	Carta Organisasi Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan	ms. 51
Rajah 2.10	Carta Organisasi Majlis Agama Islam Melaka	ms. 53
Rajah 2.11	Carta Organisasi Majlis Agama Islam Johor	ms. 54
Rajah 2.12	Carta Organisasi Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan	ms. 56
Rajah 2.13	Carta Organisasi Majlis Ugama Islam Sabah	ms. 57
Rajah 3.1	Lima Asas di Dalam Organisasi	ms. 80
Rajah 3.2	Lima Rekabentuk Struktur Organisasi	ms. 82
Rajah 3.3	Kerangka Konseptual Penyelidikan	ms. 106
Rajah 4.1	Model Analisis Data	ms. 137
Rajah 5.1	Carta Organisasi PWS	ms. 154
Rajah 5.2	Pernyataan Visi, Misi dan Objektif PWS	ms. 159
Rajah 5.3	Carta Organisasi MAINPP	ms. 172
Rajah 5.4	Pernyataan Visi dan Misi MAINPP	ms. 176
Rajah 5.5	Carta Organisasi MAIPk	ms. 188
Rajah 5.6	Carta Organisasi Bahagian Mal dan Wakaf MAIPk	ms. 190

Rajah 5.7	Pernyataan Visi, Misi dan Objektif MAIPk	ms. 194
Rajah 6.1	Kelemahan Struktur Organisasi	ms. 244
Rajah 6.2	Kelemahan Dari Faktor Pengkhususan	ms. 251
Rajah 6.3	Kelemahan Dari Faktor Pemusatan Kuasa	ms. 260
Rajah 6.4	Kelemahan Dari Faktor Saiz Organisasi	ms. 270
Rajah 6.5	Kelemahan Matlamat Institusi Tidak Jelas	ms. 274
Rajah 6.6	Kelemahan Struktur Organisasi dan Institusi Terlibat	ms. 275
Rajah 6.7	Perubahan Dalam PSD Institusi Wakaf	ms. 280
Rajah 6.8	Perubahan Dalam PSL Institusi Wakaf	ms. 285
Rajah 6.9	Garis Panduan Penstrukturan Semula Institusi Wakaf	ms. 308



SENARAI ISTILAH

<i>'ain</i>	sifat fizikal
<i>fisabilillah</i>	di jalan Allah
<i>hibah</i>	pemberian
<i>ijab</i>	lafaz pemberian
<i>imaret</i>	Pusat Penyediaan Makanan (Public Kitchen)
<i>irsod</i>	wakaf oleh institusi
<i>istibdal</i>	proses penggantian harta wakaf
<i>mawquf</i>	harta yang diwakaf
<i>mawquf alaih</i>	penerima manfaat wakaf
<i>mutawalli</i>	pengurus harta wakaf
<i>qabul</i>	lafaz penerimaan
<i>sighah</i>	lafaz wakaf
<i>waqf al-khayri</i>	wakaf kebajikan
<i>waqf al-ahli</i>	wakaf keluarga
<i>waqif</i>	pewakaf



UUM
Universiti Utara Malaysia

NAMA SINGKATAN

ACPB	Amanah Capital Partners Berhad
ALP	Ahli Lembaga Pengarah
BOT	Build, Operate & Transfer
BUMI	Bulan Mesra Industri
DYMM	Duli Yang Maha Mulia
EPAIN	Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri-negeri
GIS	<i>Geographic Information System</i>
GLC	<i>Government-Link Company</i>
IKIM	Institut Kefahaman Islam Malaysia
JAINPP	Jabatan Agama Islam Negeri Pulau Pinang
JAKIM	Jabatan Kemajuan Islam Malaysia
JAN	Jabatan Audit Negara
JAWHAR	Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat
JCorp	Johor Corporation
JPA	Jabatan Perkhidmatan Awam
JPM	Jabatan Perdana Menteri
JPPH	Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta
KDNK	Keluaran Dalam Negara Kasar
KPE	Ketua Pegawai Eksekutif
KPP	Ketua Penolong Pengarah
LHDN	Lembaga Hasil Dalam Negeri
LKAN	Laporan Ketua Audit Negara
LPA	Lembaga Pemegang Amanah
LTH	Lembaga Tabung Haji
MAIDAM	Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Terengganu
MAIK	Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan
MAIJ	Majlis Agama Islam Johor
MAIM	Majlis Agama Islam Melaka
MAIN	Majlis Agama Islam Negeri
MAINK	Majlis Agama Islam Negeri Kedah
MAINPP	Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang
MAINS	Majlis Agama Islam Negeri Sembilan

MAIPk	Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak
MAIPs	Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Perlis
MAIS	Majlis Agama Islam Selangor
MAIWP	Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan
MAMPU	Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia
MIS	Majlis Islam Sarawak
MUIP	Majlis Ugama Islam dan Adat Resam Melayu Pahang
MUIS	Majlis Ugama Islam Singapura
NSC	Nada Sepakat Corporation
PBT	Pihak Berkuasa Tempatan
PERTAMA	Pertubuhan Profesional Tanah Malaysia
PICC	Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya
PMC	<i>Project Management Consultant</i>
PPD	Pejabat Pentadbiran Daerah
PTG	Pejabat Tanah dan Galian
PSB	Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd.
PSD	Penstrukturan Semula Dalam
PSL	Penstrukturan Semula Luaran
PSO	Penstrukturan Semula Organisasi
PWNS	Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan Sdn. Bhd.
PWS	Perbadanan Wakaf Selangor
RFP	<i>Request For Proposal</i>
SAW	Sallallahu Alaihi Wasallam
SDW	Skim Dana Wakaf
SWS	Skim Wakaf Selangor
TBS	Tabung Baitulmal Sarawak
TKPE	Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif
UME	Urus Maju Ehsan
UPE	Unit Perancang Ekonomi
UPH	Unit Pembangunan Hartanah
UPW	Unit Pengurusan Wakaf
USAS	Universiti Sultan Azlan Shah
WANCorp	Waqaf An-Nur Corporation Berhad

WBC	<i>Waqf Business Centre</i>
WPAR	Wakaf Perak Ar-Ridzuan
WPP	Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd.
YB	Yang Berbahagia
YWM	Yayasan Wakaf Malaysia
YDP	Yang Dipertua



BAB SATU PENGENALAN

1.1 Latar Belakang Penyelidikan

Wakaf merupakan amalan terpuji yang dituntut dalam Islam. Dalam takrifan yang ringkas, wakaf bermaksud menyerahkan sesuatu harta, agar manfaatnya dapat digunakan untuk tujuan kebajikan (Kahf, 2003). Sejarah telah membuktikan bahawa institusi wakaf mempunyai prestasi yang cemerlang dalam membangunkan ekonomi umat Islam. Wakaf telah memberi sumbangan yang besar dalam pembangunan sosioekonomi (Pirasteh & Abdolmaleki, 2011), sektor pendidikan (Razali & Rohayu, 2011), kesihatan (Norsiah & Farahdina, 2009), dan prasarana awam (Kahf, 1998).

Pada zaman Kerajaan Uthmaniyah, pusat penyediaan makanan (*public kitchen*) atau lebih dikenali sebagai *imaret* merupakan entiti wakaf yang menyediakan makanan kepada orang-orang miskin dan juga mereka yang memerlukan (Razali & Rohayu, 2011). Terdapat lebih dari 200 *imaret* ditubuhkan selama lebih kurang 550 tahun pemerintahan Kerajaan Uthmaniyah (Singer, 2008). Dalam bidang perubatan pula, terdapat banyak klinik, hospital dan hospital universiti yang dibangunkan dengan menggunakan biaya wakaf. Antaranya ialah Hospital Al-Nuri di Damasqus. Selain itu, antara hospital bersalin terbesar di Baghdad didirikan oleh Khalifah Harun Al-Rasyid (Norsiah & Farahdina, 2009; Razali & Rohayu, 2011).

Menurut Dusuki (1974), pada masa pemerintahan kerajaan Fatimiyah, lahir satu pusat pendidikan yang terkenal dengan nama *Jamik Al-Azhar*, atau sekarang lebih dikenali dengan nama Universiti Al-Azhar. Pada zaman pemerintahan Khalifah Al-Aziz, Al Azhar telah bertukar menjadi pusat pengajian tinggi Islam di mana mahasiswa dari

serata tempat datang ke situ untuk mempelajari berbagai ragam ilmu dan kebudayaan. Khalifah Al-Aziz seorang pujangga yang menggemari ilmu pengetahuan memeruntukkan harta wakaf secukup-cukupnya untuk membiayai para pelajar dan tenaga pengajar (Dusuki, 1974).

Zaman kegemilangan pemerintahan Islam telah membuktikan peranan wakaf bukan sekadar untuk tempat peribadatan dan tanah kubur sahaja tetapi ia mencakupi segala aspek pembangunan dan kehidupan. Institusi wakaf merupakan salah satu institusi yang mempunyai prestasi terbilang dalam ketamadunan Islam (Cizakca, 1998), di mana pada masa itu tiada satu institusi sepertinya wujud di Eropah (Koehler, 2010). Yediyildiz di dalam Razali (2015) meringkaskan peranan wakaf di zaman Uthmaniyyah seperti berikut;

“Insan dilahirkan dalam rumah wakaf, tidur di dalam buaian wakaf, makan dan minum dari harta wakaf, membaca buku yang diwakafkan, menerima pendidikan di sekolah wakaf, menerima gaji dari pentadbiran wakaf dan bila insan ini meninggal dunia, diletakkan dalam keranda wakaf dan dikebumikan di tanah kubur yang diwakaf. (ms. 82).”

Pernyataan di atas menunjukkan bahawa wakaf mampu memberi manfaat kepada individu bermula dari saat kelahiran sehinggalah kematiannya. Konsep wakaf ini seterusnya dijadikan contoh oleh sarjana barat, dikenali juga sebagai konsep yayasan atau *endowment*, dalam membangunkan sistem pendidikan mereka (Cizakca, 1998). Kolej Merton, iaitu kolej tertua di Universiti Oxford mengambil nama sempena penyumbang kepada yayasan mereka. Langkah ini seterusnya diikuti pula oleh Kolej Peterhouse, kolej tertua di Universiti Cambridge (Koehler, 2010). Sehingga kini, terdapat pelbagai jenis pertubuhan yang menggunakan konsep yayasan ini

diwujudkan untuk meningkatkan sosio-ekonomi masyarakat mereka (Razali & Rohayu, 2011).

Sementara konsep yayasan di barat terus berkembang, kegemilangan institusi wakaf dilihat mulai lumpuh. Negara-negara yang dahulunya mempunyai harta wakaf yang banyak dan sistem yang gah seperti Turki (Cizakca, 1998), Iran (Pirasteh, 2011), dan juga di negara-negara Timur Tengah (Kuran, 2001) menghadapi kemerosotan perlahan-lahan. Akibatnya, terdapat banyak harta-harta wakaf yang tidak dibangunkan dan diabaikan di negara-negara Islam (Mohammad Tahir Sabit & Abdul Hamid, 2006). Sistem yang dahulunya berfungsi sebagai salah satu penyumbang kepada ekonomi umat Islam (Abdul Ghafar & Bayu Taufiq, 2014) kini mempunyai peranan yang begitu kecil dan terhad, biasanya hanya merujuk kepada masjid dan tanah perkuburan sahaja (Syahnaz, 2012).

Di peringkat global, banyak pihak telah menyedari dan memperlihat usaha untuk memperbaiki prestasi institusi wakaf (Cajee, 2011). Bermula pada tahun 1987, Sudan menubuhkan *Public Corporation of Awqaf*, Kuwait pula mewujudkan Kementerian Wakaf pada tahun 1993, seterusnya diikuti oleh Qatar (Kahf, 1999). Di bidang akademik juga tidak ketinggalan, di mana banyak penyelidikan dijalankan berkaitan wakaf di serata tempat seperti di Ghana (Ahmad Bello, 2009), Iran (Pirasteh, 2011), Indonesia (Hari & Asmak, 2010; Hidayatul & Shahul Hameed, 2011), Singapura (Shamsiah, 2011), Malaysia (Nor Asiah, 2015), Filipina (Mariam & Alizaman, 2016) dan juga Thailand (Sulaiman, 2015).

Melihat kepada konteks pengurusan wakaf di Malaysia pula, Majlis Agama Islam Negeri-negeri (MAIN) selaku pemegang amanah tunggal harta wakaf juga tidak lari dari kritikan pelbagai pihak. Tanah wakaf yang tidak dimajukan merupakan salah satu isu yang telah dibincangkan sejak sekian lama. Namun begitu, terdapat pelbagai usaha telah dijalankan bagi mengembalikan peranan wakaf ke tahap yang lebih baik. Banyak pihak yang telah menyedari manfaat yang mampu dijana dari institusi wakaf ini.

Usaha untuk memperkukuhkan sektor wakaf dapat dilihat dengan penubuhan Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat (JAWHAR) pada tahun 2004 dan juga Yayasan Wakaf Malaysia (YWM) pada tahun 2008 di peringkat pentadbiran persekutuan. Antara peranan JAWHAR ialah memantau dan menyelaraskan pembangunan wakaf (Laporan Tahunan JAWHAR 2015). YWM pula bertanggungjawab dalam menjana sumber modal bagi memajukan aset-aset wakaf (Laporan Tahunan YWM 2013). Walaupun pelbagai usaha dijalankan untuk memajukan sistem pengurusan wakaf ini, masih banyak aspek yang perlu diperbaiki untuk mengembalikan kegemilangan institusi wakaf seperti dahulu.

1.2 Pernyataan Masalah

Wakaf merupakan salah satu institusi penting di dalam sistem ekonomi Islam. Sejarah telah membuktikan bahawa peranan wakaf sangat luas dalam bidang pendidikan, kesihatan, perkembangan agama, ekonomi dan juga kebajikan. Di Malaysia juga, terdapat beberapa usaha yang telah dijalankan dalam membangunkan sektor ini. Antara yang dapat dilihat contohnya ialah pembangunan Menara Imarah oleh Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP), projek perumahan wakaf Seetee

Aishah oleh Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP) dan juga usaha Majlis Agama Islam Johor (MAIJ) dengan kerjasama Johor Corporation (JCorp) dalam menyediakan klinik dan hospital wakaf.

Namun begitu, terdapat banyak lagi perkara yang perlu diperbaiki bagi meningkatkan prestasi pengurusan wakaf ini. Tambahan pula, pengurusan wakaf ini diletakkan di bawah bidang kuasa negeri. Situasi ini mewujudkan kepelbagaian isu seperti pembangunan tanah wakaf dan prestasi pengurusan MAIN.

1.2.1 Isu Pembangunan Tanah Wakaf

Jabatan Audit Negara (JAN) telah menjalankan audit terhadap pengurusan hartanah wakaf. Jadual 1.1 menunjukkan keputusan dari siasatan audit yang telah dibuat.

Jadual 1.1
Status Pengurusan Hartanah Wakaf LKAN 2014

Negeri	Status
Johor	Memuaskan
Kedah	Kurang memuaskan
Kelantan	Memuaskan
Melaka	Kurang memuaskan
Negeri Sembilan	Kurang memuaskan
Pahang	Memuaskan
Perak	Memuaskan
Perlis	Kurang memuaskan
Pulau Pinang	Kurang memuaskan
Sarawak	Memuaskan
Selangor	Kurang memuaskan
Terengganu	Baik

Sumber : Laporan Ketua Audit Negara 2014

Berdasarkan Laporan Ketua Audit Negara (LKAN) 2014, Terengganu mencapai status pengurusan yang baik, manakala terdapat negeri yang memperoleh status yang

memuaskan seperti Johor, Kelantan, Pahang, Perak dan Sarawak. Ada juga negeri yang mendapat status kurang memuaskan seperti Kedah, Melaka, Negeri Sembilan, Perlis, Pulau Pinang dan Selangor.

Walaupun dapatan LKAN 2014 menyatakan status yang berbeza bagi setiap negeri, namun kelemahan dari segi pengurusan hartanah adalah hampir sama sekali pun negeri itu mendapat status pengurusan yang memuaskan. Antara kelemahan yang dinyatakan ialah institusi wakaf tidak mempunyai data tanah wakaf yang lengkap, tidak membangunkan tanah wakaf yang berpotensi, tidak atau lambat mengganti tanah wakaf yang sudah *diistibdal*, tidak menjaga tanah wakaf sehingga berlaku pencerobohan dan juga tidak merancang projek pembangunan dengan teliti. Kelemahan institusi wakaf seperti yang dinyatakan di dalam LKAN 2014 merupakan kerugian besar kepada umat Islam di Malaysia. Ini kerana umat Islam mempunyai sejumlah tanah wakaf yang banyak dan bernilai tetapi hanya sedikit dimajukan dan bakinya menjadi aset beku dan terbiar.

Jadual 1.2 menunjukkan taburan tanah wakaf di Malaysia pada sehingga November 2013. Berdasarkan Jadual 1.2, didapati Perak mempunyai jumlah tanah wakaf tertinggi dengan keluasan 20,222.75 hektar manakala Negeri Sembilan mempunyai jumlah paling rendah dengan keluasan 17.18 hektar. Lima negeri iaitu Johor, Sarawak, Perlis, Perak dan Pahang dilihat hanya mengemukakan data tanah wakaf keseluruhan tanpa pecahan tanah wakaf khas dan tanah wakaf am. Jumlah keluasan tanah wakaf yang ada di seluruh Malaysia adalah sebanyak 30,888.89 hektar.

Jadual 1.2
Taburan Tanah Wakaf Malaysia Mengikut Negeri

Negeri	Wakaf Am (hektar)	Wakaf Khas (hektar)	Jumlah Keluasan
Pulau Pinang	704.29	37.72	742.01
Kelantan	19.72	265.20	284.92
Terengganu	27.78	456.32	484.10
Melaka	77.68	279.36	357.04
Wilayah Persekutuan	1.57	22.70	24.27
Negeri Sembilan	6.68	10.50	17.18
Sabah	2,130.04	2,130.04	2,130.04
Selangor	295.15	352.67	352.67
Kedah	96.04	724.27	820.31
Johor	tiada rekod lengkap		5,149.10
Sarawak	tiada rekod lengkap		143.68
Perlis	tiada rekod lengkap		83.22
Perak	tiada rekod lengkap		20,222.75
Pahang	tiada rekod lengkap		74.60
Jumlah			30,888.89

Sumber : Kajian Pelan Induk Transformasi Pembangunan Hartanah Wakaf di Malaysia di dalam Mohd Fadzli, Mohammad dan Suhaila (2017)

Menurut mantan Ketua Pengarah JAWHAR, Datuk Anan C. Mohd, hanya 0.027% tanah wakaf yang dimajukan dari jumlah keseluruhan tanah wakaf di seluruh negara (Mohamad Hafiz, 2014). Presiden Persatuan Melayu Pulau Pinang, Tan Sri Mohd. Yussof Latiff menyifatkan bahawa perkara ini menunjukkan agensi sedia ada kurang cekap dalam melaksanakan tugas mereka (Mohd. Firdaus, 2014). Laporan mengenai kelemahan di dalam LKAN 2014 serta dakwaan serius mengenai kelemahan institusi wakaf menunjukkan pentingnya kajian terhadap institusi wakaf ini perlu dijalankan.

1.2.2 Isu Pengurusan Institusi Wakaf

Terdapat pelbagai faktor yang dikenalpasti menyumbang kepada isu pembangunan tanah wakaf di atas, antaranya ialah isu-isu pengurusan seperti kekurangan kepakaran. Antara maklum balas terhadap teguran audit berkenaan pengurusan hartanah wakaf

yang berpotensi tetapi tidak dimajukan adalah disebabkan oleh kekurangan kepakaran (LKAN Negeri Sembilan, 2014). Di Kelantan pula, antara sebab tanah wakaf tidak dimajukan kerana pihak Majlis lebih mengharapkan cadangan pembangunan dari pihak pemaju luar (LKAN Kelantan, 2014).

Selain itu, masalah birokrasi dalam pembuatan keputusan juga bukan merupakan perkara yang baru dalam organisasi kerajaan (Chin, 2011), termasuklah dalam pengurusan wakaf. Sebagai contoh, di Kedah, terdapat projek pembangunan yang melalui proses perbincangan dan cadangan sejak dari tahun 2002. Lapan pemaju telah mengemukakan kertas kerja sepanjang hampir 14 tahun (LKAN Kedah, 2014). Disebabkan proses untuk membuat keputusan mengambil masa yang lama, pihak Majlis Agama Islam Negeri Kedah (MAINk) akan mengalami kerugian disebabkan peningkatan kos bahan mentah di dalam industri pembinaan, selain masa yang telah dilaburkan hanya di peringkat rundingan sahaja.

LKAN 2014 juga turut memperlihatkan teguran mengenai perancangan pembangunan yang dibuat oleh MAIN ke atas tanah wakaf. Di Kelantan, projek tanaman pokok sentang yang diusahakan oleh Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) sejak tahun 2003 di atas tanah wakaf tidak mendatangkan sebarang manfaat kerana masalah lokasi yang tidak sesuai, tiada jalan untuk kenderaan berat dan juga tidak membuahkan hasil. Projek ini dimulakan sejak tahun 1997 dengan kos RM 96,706.00 dan gaji pekerja setahun sebanyak RM4,800.00 (LKAN Kelantan, 2014).

Di Perlis pula, Kompleks Wakaf Behor Lalang telah dibangunkan oleh Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Perlis (MAIPs) dengan usahasama pihak JAWHAR melibatkan kos sebanyak RM 4 juta. Projek yang terdiri daripada lapan unit rumah kedai, tadika dan surau itu tidak mendapat sambutan kerana lokasi yang tidak strategik. Pihak MAIPs akur dengan teguran Ketua Audit Negara tentang ketidaktelitian mereka dalam membuat perancangan pembangunan tanah wakaf (LKAN Perlis, 2014).

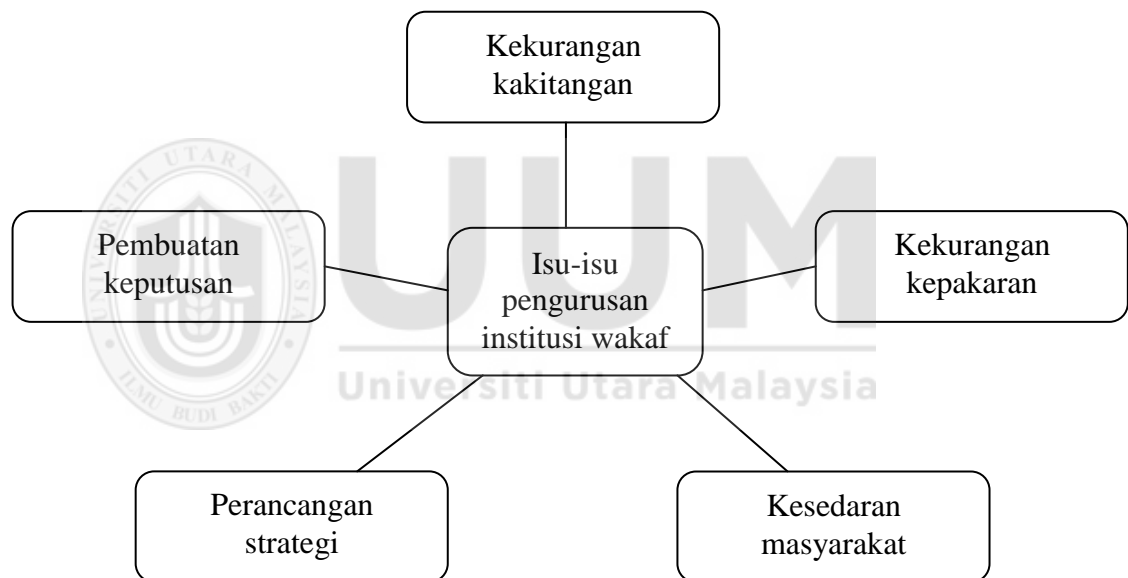
Masalah kekurangan kakitangan juga merupakan perkara yang telah dibincangkan sejak sekian lama oleh penyelidik terdahulu (Kamarudin 1992). Tidak mempunyai bilangan kakitangan yang mencukupi menyukarkan usaha MAIN sebagai pemegang amanah tunggal harta wakaf. Antara masalah yang timbul akibat kekurangan kakitangan ini ialah seperti data wakaf tidak lengkap kerana hanya seorang kakitangan yang bertanggungjawab terhadap data semua tanah wakaf dan tanah baitulmal di Kelantan (LKAN Kelantan, 2014). Di Johor pula, berlaku pencerobohan tanah wakaf kerana MAIJ tidak mempunyai kakitangan yang cukup untuk melakukan pemantauan dari semasa ke semasa (LKAN Johor, 2014).

Mengulas mengenai isu pencerobohan tanah wakaf pula, selain kekurangan kakitangan, Timbalan Yang Dipertua (YDP) MAINPP, Dato' Abdul Halim Hussain berkata, pencerobohan tanah wakaf misalnya berpunca dari kurangnya kesedaran masyarakat mengenai hal ini (Siti Nadiah, 2015). Kesedaran masyarakat yang rendah ini merupakan faktor luaran institusi wakaf yang perlu diberi perhatian. Masalah kesedaran masyarakat ini boleh diatasi melalui pelbagai medium seperti ceramah dan khutbah Jumaat. Perbadanan Wakaf Selangor (PWS) menumpukan usaha dakwah ini

dengan meletakkan seramai 20 orang kakitangan di bawah Bahagian Dakwah dan Pemasaran mereka (Nurul Azma & Muhammad Nasri, 2015). Usaha dakwah bagi meningkatkan kesedaran ini sememangnya memerlukan tenaga yang banyak dan tidak boleh diambil mudah kerana kesannya yang besar pada institusi wakaf.

1.2.3 Struktur Organisasi dan Isu Pengurusan

Teguran demi teguran yang dinyatakan di dalam LKAN 2014 dalam perbincangan di atas boleh diringkaskan seperti Rajah 1.1 di bawah.



Rajah 1.1
Isu-isu Pengurusan Institusi Wakaf

Terdapat lima isu yang diberi perhatian iaitu kekurangan kakitangan, kekurangan kepakaran, birokrasi dalam pembuatan keputusan, penekanan strategi dalam perancangan pembangunan serta kesedaran masyarakat yang rendah. Kelima-lima isu pengurusan yang dibentangkan di dalam Rajah 1.1 boleh dikaitkan dengan kajian dimensi struktur organisasi yang dijalankan oleh Pugh, Hickson, Hinings dan Turner (1968). Pugh et al. (1968) menerangkan mengenai kakitangan dan kepakaran dalam

elemen saiz organisasi, pembuatan keputusan dalam dimensi pemusatan kuasa, perancangan strategi dalam elemen strategi dan kesedaran masyarakat sebagai elemen persekitaran organisasi dalam kajian struktur organisasi yang telah dijalankan.

Struktur organisasi digambarkan sebagai tulang belakang atau asas sesebuah institusi. Mempunyai struktur organisasi yang sesuai akan memberi kesan yang signifikan kepada prestasi organisasi (Chandler, 1962; Woodward, 1965; Peters & Waterman, 1982; Robbins, 1990). Di dalam Laporan Kajian Pengurusan Organisasi Majlis Ugama Islam dan Adat Resam Melayu Pahang (MUIP) oleh Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri (JPM) menyatakan bahawa antara isu yang perlu diberi perhatian oleh MUIP untuk lebih berdaya saing ialah perjawatan dan struktur organisasi (Hassan Hapizi & Mohamad Idris, 2010).

Dalam kes institusi wakaf, kesan perubahan struktur organisasi ini telah dapat dilihat di negeri Selangor. Duli Yang Maha Mulia (DYMM) Sultan Selangor telah bertitah, supaya Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) menubuhkan PWS agar pengurusan wakaf di negeri itu dapat diperkasakan seperti pengurusan zakat. Dapatan tinjauan awal oleh Nurul Azma dan Muhammad Nasri (2015) mendapati strategi penstrukturan semula organisasi yang dibuat di Selangor telah memberi kesan yang positif kepada prestasi wakaf mereka. PWS dianugerahkan Sijil Audit Bersih pada tahun pertama penubuhan mereka, iaitu tahun 2011, oleh Jabatan Audit Negara, memperoleh penarafan tiga bintang Indeks Akauntabiliti dan juga peningkatan kutipan wakaf yang ketara.

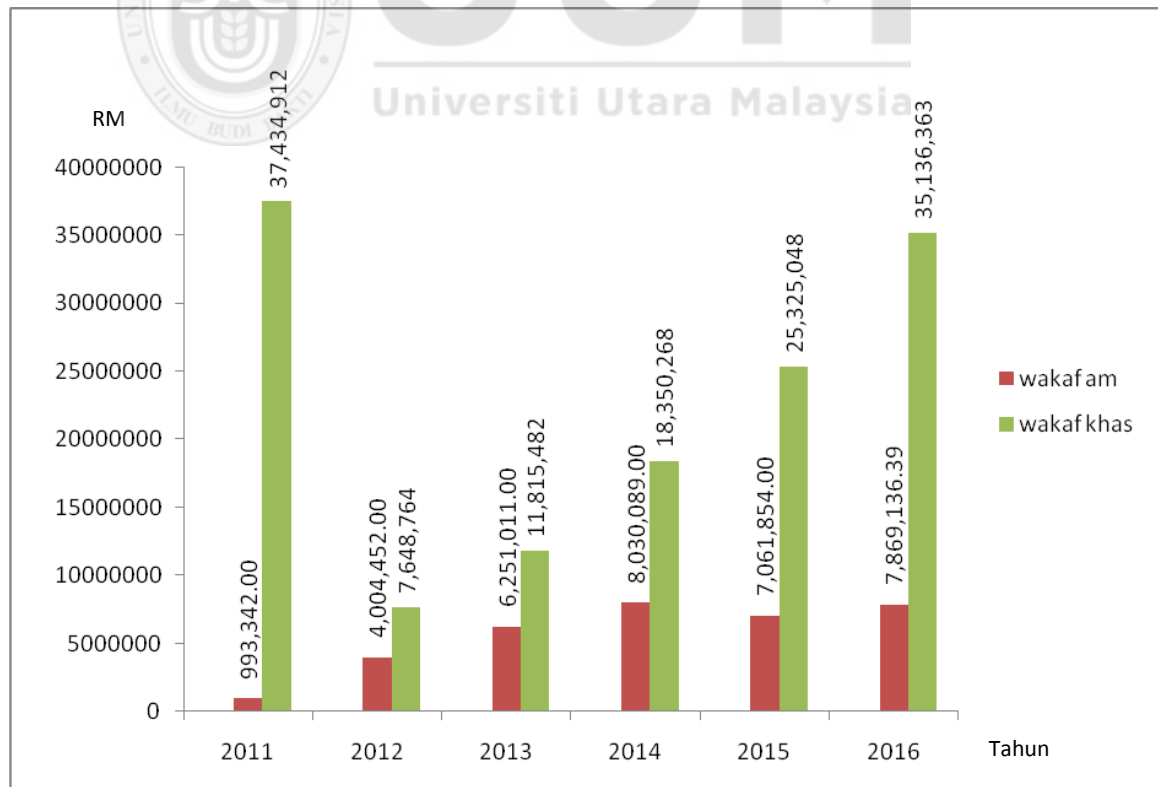
Jadual 1.3 menunjukkan kutipan oleh MAIS dari tahun 2005 hingga 2010. Berdasarkan Jadual 1.3, kutipan wakaf tunai menunjukkan prestasi yang luar biasa pada tahun 2009. Namun pada tahun-tahun yang lain, jumlah kutipan dilihat agak perlahan.

Jadual 1.3
Kutipan Skim Wakaf Selangor

Tahun	Jumlah Kutipan (RM)
2005	374,973.00
2006	455,317.00
2007	932,542.00
2008	970,330.00
2009	1,530,390.00
2010	944,879.00

Sumber: Buletin PWS Bil 1/2012

Rajah 1.2 pula menunjukkan kutipan wakaf tunai oleh pengurusan PWS yang dinamakan Skim Wakaf Selangor (SWS).



Rajah 1.2

Prestasi Kutipan Skim Wakaf Selangor

sumber: www.wakafselangor.gov.my/index.php/wakaf/terimaan-sumbangan-sws

Berdasarkan Rajah 1.2, kutipan wakaf tunai ini didapati melonjak pada tahun penubuhan PWS dan merosot pada tahun berikutnya. Walaupun begitu, peningkatan secara berterusan dapat dilihat dari tahun 2012 hingga 2016. Angka kutipan ini begitu jauh berbeza semasa pengurusan wakaf berada di bawah MAIS. Kutipan wakaf oleh MAIS amat sukar untuk mencapai atau melebihi RM1 juta jika dibandingkan dengan kutipan oleh PWS.

Peningkatan prestasi institusi wakaf di Selangor selepas penubuhan PWS mewujudkan persoalan baru yang perlu diteroka. Apakah dengan melakukan perubahan pada struktur organisasi mampu memperbaiki prestasi institusi wakaf? Jika benar, mengapa negeri lain masih mengekalkan struktur organisasi yang sama?

Terdapat ramai penyelidik terdahulu yang telah menjalankan kajian berkenaan struktur organisasi, menggunakan industri dan sampel yang berbeza. Antara kajian terdahulu telah dijalankan oleh Pugh et al. (1968) serta Andrews, Boyne, Law dan Walker (2009) di Eropah, Reimann (1973) di Amerika Syarikat, Neghandi dan Reimann (1973) di India, Tung (1979) di Kanada, Marsh dan Mannari (1981) di Jepun dan Liu, Ma dan Huang (2015) di China.

Namun begitu di Malaysia, terutama dalam pengurusan wakaf, faktor struktur organisasi ini jarang diberi perhatian secara menyeluruh oleh penyelidik terdahulu. Kebanyakan kajian terdahulu hanya menyentuh isu struktur organisasi ini secara berasingan. Sebagai contoh, isu kekurangan kepakaran diulas oleh Hari dan Asmak (2010), Hidayatul dan Shahul Hamed (2010) serta Ismail (2015) manakala isu

kekurangan kakitangan pula pernah dibincangkan oleh Kamarudin (1992), Abu Bakar (2007) dan Sohaimi dan Syarqawi (2008).

Kajian yang telah dilakukan Hassan Hapizi dan Mohamad Idris (2010) menumpukan kepada struktur organisasi baitulmal. Dapatan kajian itu telah mencadangkan supaya MAIN mewujudkan beberapa bahagian atau unit yang penting bagi mencapai tahap prestasi yang diinginkan. Walaupun begitu, kajian ini tidak menjurus kepada pengurusan wakaf secara khusus. Sementara itu, Ismail (2015) telah mengupas secara terperinci mengenai keperluan pengurusan wakaf dalam menambah bilangan perjawatan dan melibatkan golongan profesional di dalam struktur organisasi MAIN, ataupun anak syarikat dan perbadanan yang menguruskan wakaf di bawah MAIN. Pertambahan perjawatan dan penglibatan profesional ini dicadangkan dengan merujuk kepada jumlah dan nilai aset wakaf yang dimiliki oleh institusi. Selain itu, kajian ini juga mencadangkan MAIN melibatkan agensi atau pertubuhan luar seperti Pertubuhan Profesional Tanah Malaysia (PERTAMA) yang berpotensi membantu MAIN dalam hal ehwal tanah dan pembangunan.

Ahmad Shazrin, Noor Rosly dan Siti Mashitoh (2017) dalam kajian mengenai peruntukan pembangunan tanah wakaf juga mengusulkan cadangan yang sama dengan Ismail (2015), atau MAIN mempunyai pilihan untuk menubuhkan anak syarikat sebagai entiti baru yang hanya fokus pada pembangunan. Perubahan struktur organisasi dari segi saiz kakitangan mahu pun penubuhan entiti baru ini tidak dibincangkan bersama dengan elemen struktur organisasi yang lain seperti di dalam kerangka Pugh et al. (1968).

Berdasarkan isu pembangunan tanah wakaf, isu pengurusan institusi wakaf dan kajian terdahulu mengenai struktur organisasi yang telah dibincangkan di atas, penyelidik mendapati kajian mengenai struktur organisasi secara menyeluruh dalam bidang wakaf masih kurang diteroka. Justeru, jurang praktikal (masalah dalam institusi wakaf) dan juga jurang pengetahuan (kajian yang tidak dilaksanakan secara menyeluruh) seperti yang telah dibincangkan membuka ruang kepada penyelidik untuk menjalankan kajian ini.

1.3 Persoalan Penyelidikan

Berdasarkan isu-isu yang telah dibincangkan di bahagian pernyataan masalah, persoalan-persoalan penyelidikan adalah seperti berikut;

- 1) Bagaimana elemen struktur organisasi diaplikasikan dalam institusi wakaf?
- 2) Apakah kelemahan yang berlaku dalam struktur organisasi institusi wakaf?
- 3) Bagaimana institusi wakaf mengatasi kelemahan struktur organisasi?
- 4) Apakah garis panduan yang perlu dipatuhi dalam melaksanakan proses penstrukturan semula institusi wakaf?

1.4 Objektif Penyelidikan

Dari pernyataan masalah dan persoalan penyelidikan di atas, objektif yang lebih khusus seperti berikut dibentuk;

- 1) Mengkaji bagaimana elemen struktur organisasi diaplikasikan dalam institusi wakaf.

- 2) Mengenalpasti kelemahan yang berlaku di dalam struktur organisasi institusi wakaf.
- 3) Mengetahui cara institusi wakaf mengatasi kelemahan struktur organisasi.
- 4) Membentuk garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf.

1.5 Kepentingan Penyelidikan

Penyelidikan awal yang dijalankan oleh Chandler (1962) telah menerangkan bagaimana struktur organisasi mampu mempengaruhi prestasi organisasi. Chandler turut menerangkan proses penstrukturan semula yang dijalankan dengan mengambilkira faktor-faktor kontigensi organisasi. Elemen struktur organisasi ini turut dibincangkan oleh beberapa penyelidik kemudiannya seperti Woodward (1965), Pugh et al. (1968), Blau (1970) dan Child (1973).

Dalam konteks wakaf pula, beberapa penyelidikan yang telah dijalankan adalah secara terasing dan tidak fokus terhadap struktur organisasi secara menyeluruh (Hari & Asmak, 2010; Ismail, 2015). Terdapat juga penyelidik yang menyarankan penubuhan anak syarikat institusi wakaf untuk mencapai prestasi yang lebih baik (Ahmad Shazrin et al., 2017). Namun proses perubahan struktur organisasi ini tidak pernah dijelaskan secara terperinci. Ini menunjukkan bahawa perlunya penyelidikan ini dijalankan untuk merapatkan jurang pengetahuan dengan menjelaskan bagaimana perubahan struktur organisasi mampu membantu institusi wakaf mencapai prestasi yang lebih baik. Oleh itu, penyelidikan ini akan meneroka dan menerangkan struktur organisasi dan penstrukturan semula organisasi yang dijalankan oleh institusi wakaf.

Dari segi praktikal pula, penyelidikan ini boleh dijadikan rujukan untuk institusi wakaf dalam melaksanakan penstrukturan semula institusi. Tinjauan awal penyelidik mendapati penstrukturan semula organisasi bukan merupakan perkara yang asing dalam kalangan institusi wakaf. Walaupun begitu, penstrukturan semula yang dibuat membawa kepada perubahan prestasi yang kurang signifikan. Kebanyakan institusi lebih cenderung kepada perubahan bersifat dalaman sahaja seperti mewujudkan, menggabungkan atau memisahkan bahagian di dalam institusi. Oleh itu, penyelidikan ini akan melihat aspek organisasi melalui kerangka konseptual yang dibentuk dan membentangkan satu garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf.

1.6 Skop Penyelidikan

Dalam penyelidikan ini, penyelidik hanya mengkaji beberapa aspek sahaja berkaitan struktur organisasi dan prestasi organisasi. Tumpuan penyelidikan ialah dimensi yang ada di dalam struktur organisasi institusi wakaf (pengkhususan dan pemusatan kuasa) dan juga penentu-penentu struktur organisasi (strategi, saiz dan persekitaran), dan hubung kaitnya dengan prestasi institusi wakaf. Pemilihan aspek atau tema ini adalah berdasarkan sorotan karya dan dibincangkan secara terperinci di dalam bab tiga. Prestasi organisasi pula akan menggabungkan prestasi objektif dan subjektif dari perspektif pengurusan dalaman institusi wakaf. Perspektif dari luar, pewakaf misalnya, adalah di luar dari skop penyelidikan. Ini kerana fokus utama penyelidikan adalah pengurusan wakaf di dalam institusi itu sendiri.

Institusi wakaf yang terlibat dalam penyelidikan ini adalah dari tiga negeri iaitu Selangor, Pulau Pinang dan Perak. Ketiga-tiga institusi ini dinilai berdasarkan faktor-faktor inovasi dan kreativiti yang dinyatakan oleh Shamsiah (2010b) dari segi

produk, pembangunan dan pelaburan wakaf. Prosedur pemilihan institusi diterangkan dengan lebih terperinci di dalam Bab Metodologi Penyelidikan. Selangor mewakili struktur perbadanan manakala Pulau Pinang dan Perak mewakili struktur pengurusan wakaf di bawah MAIN. Kajian ini tidak mengambil kira anak syarikat yang baru ditubuhkan oleh MAINPP, kerana semasa proses pengumpulan data dijalankan, anak syarikat MAINPP masih belum beroperasi serta delegasi kuasa dan tugas belum berjalan. Informan yang mewakili institusi wakaf terbahagi kepada dua kumpulan iaitu pengurusan atasan dan juga bahagian operasi. Setiap institusi akan diwakili oleh tiga hingga lima informan. Selain maklumat yang banyak (*rich information*) boleh diperolehi, ia juga membolehkan penyelidik melakukan proses pengesahan terhadap maklumat yang diberi oleh setiap informan. Pemilihan negeri ini dibincangkan dengan terperinci di bab empat. Dalam penyelidikan kualitatif ini, temu bual akan digunakan dalam mengumpul maklumat dan data dari informan.

1.7 Struktur Penulisan Penyelidikan

Terdapat tujuh bab di dalam laporan penyelidikan ini. Bab satu menerangkan mengenai latar belakang penyelidikan, isu-isu berkenaan penyelidikan, persoalan yang timbul dari pernyataan masalah, objektif yang dibentuk dari persoalan penyelidikan, kepentingan dan juga skop penyelidikan.

Bab dua pula memfokuskan kepada perihal wakaf. Perbincangan mengenai takrifan, dalil-dalil berkaitan, rukun wakaf dan kategori wakaf dibincangkan dalam bab ini. Seterusnya penyelidik mengemukakan gambaran bagaimana pengurusan wakaf di Malaysia, organisasi-organisasi yang terlibat di peringkat persekutuan dan juga

negeri, serta peranan mereka. Bab ini diakhiri dengan kajian-kajian yang telah dijalankan berkenaan wakaf dari pelbagai bidang, di peringkat global mahu pun lokal.

Pada bab tiga, penyelidik akan membentangkan sorotan karya mengenai struktur organisasi dan prestasi organisasi. Bab ini dimulai dengan perbincangan mengenai teori yang berkait dengan struktur organisasi. Seterusnya, tema-tema struktur organisasi dari penyelidikan terdahulu akan dikeluarkan. Definisi dan dapatan kajian akan dibincangkan. Kerangka konseptual penyelidikan dibina berdasarkan tema yang diperoleh dari sorotan karya. Bab empat pula akan menerangkan bagaimana penyelidikan ini akan dijalankan. Perbincangan dalam bab ini akan meliputi rekabentuk penyelidikan, sumber data, populasi dan sampel, pembentukan kod dan tema awal, pembentukan protokol temu bual, kajian lapangan, penyediaan transkrip, proses analisis data serta prosedur kesahan dan kebolehpercayaan yang dijalankan.

Dapatan penyelidikan akan dibincangkan di dalam bab lima dan bab enam. Pembahagian ini dibuat berdasarkan persoalan dan objektif penyelidikan. Bab lima akan menerangkan persoalan kajian satu, iaitu berkenaan aplikasi struktur organisasi di dalam institusi wakaf yang terlibat serta analisis perbandingan. Setiap persamaan dan perbezaan tema struktur organisasi akan diuraikan. Bab enam dimulakan dengan perbincangan mengenai prestasi institusi wakaf. Objektif kedua akan dijelaskan, iaitu kelemahan yang berlaku di dalam struktur organisasi institusi wakaf. Seterusnya, penyelidik akan membincangkan objektif ketiga, mengenai usaha penyelesaian yang dibuat oleh institusi untuk mengatasi kelemahan struktur. Objektif terakhir akan menilai semua kelemahan dan penyelesaian yang dilakukan oleh institusi wakaf

berdasarkan kerangka konseptual. Garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf akan dibentuk.

Bab tujuh, iaitu bab terakhir pula meringkaskan penemuan-penemuan penyelidikan, sumbangan penyelidikan, limitasi dan cadangan penyelidikan akan datang serta diakhiri dengan rumusan.



BAB DUA

WAKAF DAN PENGURUSANNYA DI MALAYSIA

Di dalam bab satu telah diterangkan mengenai asas penyelidikan ini seperti latar belakang, pernyataan masalah dan sebagainya. Bab ini akan dimulakan dengan perbincangan mengenai wakaf dari perspektif Islam. Definisi, pensyariatan, rukun dan kategori wakaf akan diterangkan dengan lanjut. Di bab ini juga akan diterangkan mengenai sistem pengurusan wakaf di Malaysia dan juga kajian-kajian lepas berkaitan wakaf dari pelbagai bidang.

2.1 Wakaf Dari Perspektif Islam

Wakaf merupakan amalan yang sangat digalakkan di dalam Islam. Seperti mana ibadah lain, wakaf juga mempunyai dalil dan rukunnya yang tersendiri. Perbincangan seterusnya adalah berkaitan dengan definisi, dalil, rukun dan kategori wakaf.

2.1.1 Definisi Wakaf

Kalimah wakaf berasal dari Bahasa Arab, iaitu *waqf*, yang bermaksud menahan, menegah atau berhenti (Ibnu Manzur, 1990). Dalam Bahasa Melayu pula, Dewan Bahasa dan Pustaka pula memberi takrifan wakaf sebagai sesuatu yang diberikan untuk kegunaan umum (Kamus Dewan, 2007). Definisi wakaf dari sudut syarak ialah penahanan sejumlah kekayaan yang dapat dimanfaatkan dengan mengekalkan fizikal kekayaan atau harta bagi tujuan mendekatkan diri kepada Allah (al-Zuhaili, 2010). Kahf (1998) pula menjelaskan maksud wakaf sebagai penahanan harta yang hasilnya dapat dimanfaatkan secara berulang-ulang untuk digunakan oleh generasi akan datang.

Definisi wakaf kebiasaannya dinyatakan di dalam Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri (EPAIN) dan juga Enakmen Wakaf bagi negeri yang mempunyai enakmen khusus. Contohnya, definisi wakaf yang terkandung di dalam Enakmen Wakaf Negeri Perak (2015) menyatakan bahawa wakaf ialah “apa-apa harta yang boleh dinikmati manfaat atau faedahnya untuk apa-apa maksud khairat sama ada sebagai wakaf am atau wakaf khas mengikut hukum syarak, tetapi tidak termasuk amanah sebagaimana yang ditakrifkan di bawah Akta Pemegang Amanah 1949.”

Dalam pengertian semasa yang lebih jelas, wakaf ditakrifkan sebagai apa-apa harta yang ditahan hak pewakaf ke atas harta tersebut daripada sebarang urusan jual beli, pewarisan, *hibah* dan wasiat di samping mengekalkan sumber fizikalnya (*'ain*). Manfaat harta yang diwakafkan adalah untuk kebajikan umum atau khusus (yang ditetapkan) dengan niat untuk mendekatkan diri pewakaf kepada Allah. Pendapatan, perolehan atau manfaat daripada harta wakaf itu perlu dibelanjakan untuk kebaikan dan kebajikan sebagai pendampingan diri pewakaf kepada Allah S.W.T. Dengan sebab itu, harta tersebut tidak lagi menjadi milik pewakaf, tidak boleh diambil kembali dan tidak boleh dimiliki oleh sesiapa (Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat, [JAWHAR] 2006). Daripada definisi wakaf yang telah dibentangkan, dapatlah disimpulkan bahawa wakaf mempunyai dua ciri utama iaitu penahanan hak harta dan juga pengagihan manfaat yang berterusan.

2.1.2 Pensyariatan Wakaf

Perihal wakaf tidak disebutkan secara langsung di dalam Al Quran tetapi kebanyakan hal berkaitan wakaf dijelaskan melalui hadis Rasulullah Sallallahu Alaihi Wasallam (SAW) (Siti Mashitoh, 2006). Walau bagaimanapun, Allah Taala telah berulang kali

menyebutkan di dalam Al-Quran mengenai kelebihan-kelebihan bagi mereka yang menderma dan membelanjakan harta yang mereka sayangi ke jalan Allah, dan juga mengenai pengagihan kekayaan yang dimiliki (Cizakca, 1998). Antara keterangan ayat mengenai amalan mulia ini adalah sepertimana firman Allah Taala;

مَثَلُ الَّذِينَ يُنْفِقُونَ أَمْوَالَهُمْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ كَمَثَلِ حَبَّةٍ أَنْبَتَتْ سَبْعَ سَنَابِلٍ فِي كُلِّ

سُنْبُلَةٍ مِائَةٌ حَبَّةٌ وَاللَّهُ يُضْعِفُ لِمَنْ يَشَاءُ وَاللَّهُ وَاسِعٌ عَلِيمٌ ﴿٢٦١﴾

Bandingan bagi orang-orang yang membelanjakan hartanya pada jalan Allah, ialah sama seperti sebiji benih yang tumbuh menerbitkan tujuh tangkai; tiap-tiap tangkai itu pula mengandungi seratus biji. Dan ingatlah, Allah akan melipatgandakan pahala bagi sesiapa yang dikehendakiNya, dan Allah Maha Luas rahmat kurniaNya, lagi meliputi ilmu pengetahuanNya (Surah Al-Baqarah Ayat 261).

Pada ayat di atas, Allah Taala telah menjanjikan pulangan sehingga 700 kali ganda pada mereka yang membelanjakan harta ke jalan Allah. Ayat ini juga memberi gambaran bahawa setiap harta yang dibelanjakan pada jalan Allah tidak pernah berkurang, malah semakin subur dan bertambah. Ini kerana ganjaran yang dijanjikan adalah berlipat ganda dan tiada siapa pun yang mengetahui batasnya melainkan Allah sahaja (Sayyid Qutb, 2000a).

Jika ayat 261 di atas memberi gambaran mengenai ganjaran infaq, ayat 262 hingga 274 di dalam Surah Al-Baqarah ini terus-terusan menyeru umat Islam untuk menginfakkan harta serta menggariskan undang-undang berinfaq dengan terperinci dan panjang lebar. Antara perkara-perkara yang disebut Allah Taala ialah infaq yang tidak diiringi dengan perbuatan mengungkit dan perkataan yang tidak baik, bukan bertujuan untuk menunjuk-nunjuk dan larangan memberi infaq harta yang paling rendah mutunya (Ayat 262 hingga 267). Ini kerana antara hikmah infaq itu dilakukan

adalah untuk membersihkan akhlak dan hati pemberi, mengingatkan perasaan kemanusiaan dan mengangkat persaudaraan dengan mereka yang tidak bernasib baik. Infaq yang disertai dengan adab yang buruk dan bertujuan menunjuk-nunjuk akan menghapuskan semua kebaikan yang dijanjikan Allah, malah boleh mendatangkan kemudharatan dan perpecahan umat (Sayyid Qutb, 2000a).

لِلْفُقَرَاءِ الَّذِينَ أَحْصَرُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ لَا يَسْتَطِيعُونَ ضَرْبًا فِي الْأَرْضِ
 مَحْسَبُهُمُ الْجَاهِلُ أَغْنِيَاءَ مِنَ التَّعَفُّفِ تَعْرِفُهُمْ بِسِيمَاهُمْ لَا يَسْأَلُونَ
 النَّاسَ الْإِحْفَافًا وَمَا تَنْفِقُوا مِنْ خَيْرٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ

Infaqilah kepada orang-orang fakir miskin yang telah ditumpukan untuk jihad fi sabilillah, yang tidak berupaya merantau(mencari rezeki) di bumi. Orang-orang yang tidak tahu menyangka mereka orang-orang yang kaya kerana menahan diri dari meminta. Engkau dapat mengenal mereka dengan tanda-tanda dan keadaan mereka. Mereka tidak meminta dari orang lain secara terdesak. Apa sahaja kebajikan yang kamu belanjakannya, maka sesungguhnya Allah amat mengetahuinya (Surah Al-Baqarah Ayat 273).

Di dalam ayat di atas pula, Allah Taala menganjurkan kepada umat Islam agar berkongsi kekayaan kepada golongan yang memerlukan tetapi tidak meminta-minta. Walaupun nas ini asalnya merujuk kepada sekumpulan Muhajirin yang meninggalkan harta benda dan keluarga mereka di Mekah untuk berhijrah, namun ia juga merupakan satu nas umum yang mencakupi seluruh kehidupan Muslim pada setiap zaman (Sayyid Qutb, 2000a). Seterusnya, Allah Taala juga menerangkan pada ayat 274 tentang adab memberi secara sulit dan lemah lembut supaya maruah dan kehormatan penerima infaq tidak tergunas. Namun begitu, melakukan pemberian secara terang-terangan juga turut diangkat sebagai perbuatan yang dimulia, diberi ganjaran pahala dan penghapusan dosa kerana Allah memberi jaminan bahawa Dia mengetahui segala amal yang dilakukan (Sayyid Qutb, 2000a).

Maka dengan membelanjakan harta yang baik di jalan Allah, akan dapat membebaskan manusia dari cengkaman sifat tamak dan bakhil. Pada tahap ini, manusia sadar bahawa harta yang dimiliki adalah milik Allah yang dipinjamkan sementara untuknya. Menzahirkan rasa syukur dengan memberi kepada yang memerlukan tidak akan membuatkan diri mereka bakhil, malah Allah akan menambahkan lagi nikmat kepada mereka. Firman Allah lagi;

لَنْ تَتَّالُوا الْبِرَّ حَتَّى تُنْفِقُوا مِمَّا حُبُّونَ

وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فَإِنَّ اللَّهَ بِهِ عَلِيمٌ ﴿٩٢﴾

Kamu tidak akan mencapai (darjah) kebaktian sehingga kamu menginfakkan sebahagian dari harta yang kamu sayangi. Dan apa sahaja yang kamu infaqkannya, maka sesungguhnya Allah amat mengetahui dengannya (Surah Ali Imran Ayat 92).

Pada ketika turunnya ayat dari Surah Ali-Imran ini, Abu Talhah, seorang Ansar yang kaya di Madinah telah mendapatkan pandangan Rasulullah SAW mengenai harta kesayangannya di Bairuha. Sebaik sahaja mendengar penjelasan dari Rasulullah SAW, Abu Talhah menjadikan harta kesayangannya itu sebagai harta wakaf (Ibnu Katsir, 2007). Terdapat juga hadis daripada Rasulullah SAW mengenai ibadah wakaf ini seperti perihal perwakafan yang dibuat oleh Saidina Umar;

Telah menceritakan kepada kami Yahya bin Yahya al-Tamimi, telah dikhabarkan kepada kami oleh Sulaymu bin Akhdar dari Ibn ‘Awnin dari Nafi’ dari Ibnu ‘Umar berkata: Saidina Umar telah mendapat sebidang tanah di Khaibar, maka beliau telah berjalan menemui Rasulullah SAW untuk meminta pandangan mengenai pengelolaan tanah tersebut. Katanya, “Wahai Rasulullah, sesungguhnya aku mendapat sebidang tanah di Khaibar, di mana aku tidak mendapat harta yang lebih berharga bagiku selain daripadanya, (walhal aku bercita-cita untuk mendampingkan diri kepada Allah) apakah yang engkau perintahkan kepadaku dengannya?”. Maka sabda Rasulullah S.A.W.: “Jika engkau hendak, tahanlah (bekukan) tanah itu, dan sedekahkan manfaatnya.” “Maka Umar telah mewakafkan hasil tanahnya itu, sesungguhnya tanah itu tidak boleh dijual, tidak boleh dihibah (diberi) dan diwarisi kepada sesiapa”. Katanya lagi: “Umar

telah menyedekahkannya kepada orang-orang fakir, kaum kerabat, hamba yang baru merdeka, pejuang-pejuang di jalan Allah, Ibn Sabil dan para tetamu. Tidaklah berdosa sesiapa yang menyelia tanah wakaf itu memakan sebahagian hasilnya sekadar yang patut, boleh juga ia memberi makan kawan-kawannya, tetapi tidaklah boleh ia memilikinya”.

(Hadis No. 1056: Riwayat Bukhari dan Muslim)

Oleh itu, berdasarkan keterangan ayat Al-Quran dan juga hadis yang dibincangkan di atas, dapat disimpulkan bahawa amalan wakaf ini merupakan satu ibadah yang amat digalakkan bagi tujuan mendekatkan diri kepada Allah.

2.1.3 Rukun-rukun Wakaf

Wakaf mempunyai empat rukun iaitu pewakaf (*waqif*), penerima manfaat wakaf (*mawquf alaih*), harta yang diwakaf (*mawquf*) dan lafaz wakaf (*sighah*) (al-Zuhaili, 2010). Berikut dijelaskan maksud setiap daripada rukun tersebut;

2.1.3.1 Pewakaf (*al-waqif*)

Pewakaf atau juga disebut sebagai *waqif* merupakan individu yang mewakafkan harta miliknya ke jalan Allah. Menurut al-Zuhaili (2010), antara kriteria yang perlu ada pada pewakaf ialah berakal sempurna, merdeka (bukan golongan hamba), dan juga akil baligh. Pewakaf mestilah seorang yang baligh ketika urusan wakaf dijalankan. Urusan wakaf adalah tidak sah dilakukan oleh orang yang gila dan juga kanak-kanak. Selain itu, wakaf juga mesti dilakukan atas kehendak sendiri dan bukanlah paksaan (al-Zuhaili, 2010).

2.1.3.2 Penerima Manfaat Wakaf (*al-mawquf alaih*)

Manfaat harta wakaf mesti disalurkan ke jalan yang diredhai Allah dan tidak dilibatkan dengan perkara maksiat. Penerima manfaat wakaf boleh terdiri daripada individu mahu pun kumpulan seperti persatuan atau organisasi. Golongan kafir zimmi yang taat kepada pemerintah boleh menerima manfaat wakaf dengan syarat perlu dipastikan ianya tidak digunakan untuk tujuan maksiat (al-Zuhaili, 2010).

2.1.3.3 Harta Wakaf (*al-mawquf*)

Harta yang diwakafkan atau pun *mawquf* mestilah merupakan sesuatu yang bermanfaat dan mempunyai nilai, serta ianya merupakan hak milik pewakaf. Harta wakaf terdiri daripada harta wakaf tetap dan harta tidak tetap. Harta wakaf tetap adalah seperti tanah dan bangunan manakala harta tidak tetap adalah seperti wang tunai, emas, saham dan lain-lain lagi yang bernilai pada pandangan Islam. Penggunaan harta yang hendak diwakafkan mestilah mengikut hukum syarak, dan bukan untuk perkara-perkara yang diharamkan (al-Zuhaili, 2010).

2.1.3.4 Lafaz Wakaf (*Sighah*)

Sighah merangkumi lafaz pemberian (*ijab*) dan lafaz penerimaan (*qabul*) di dalam transaksi wakaf. Ianya boleh dibuat secara lisan ataupun bertulis. Lafaz *sighah* mesti menunjukkan niat transaksi wakaf secara langsung, tidak mengandungi syarat untuk pengembalian semula dan diserahkan hak milik harta tersebut untuk selama-lamanya (al-Zuhaili, 2010).

2.1.4 Kategori Wakaf

Antara kategori wakaf yang dibincangkan oleh sarjana terdahulu ialah wakaf kebajikan (*waqf al-khayri*) dan juga wakaf keluarga (*waqf al-ahli*) (al-Zuhaili, 2010; Asy-Syarbini, 2012). *Waqf al-khayri* merupakan wakaf yang dilakukan oleh individu atau institusi terhadap harta yang dimilikinya bertujuan untuk kesejahteraan dan kebajikan awam. *Waqf al-ahli* ialah wakaf yang dilakukan oleh individu kepada ahli keluarganya sendiri secara khusus. Contohnya, wakaf yang dilakukan oleh seorang bapa terhadap harta yang dimilikinya agar keturunannya mendapat manfaat dari harta wakaf tersebut. Dalam konteks wakaf di Malaysia, terdapat tiga kategori wakaf yang utama dikenalpasti berdasarkan enakmen, iaitu wakaf am, wakaf khas dan juga wakaf *irsod*.

2.1.4.1 Wakaf Am

Menurut Enakmen Pentadbiran Hal Ehwal Agama Islam Terengganu (2001) Seksyen 2, wakaf am membawa maksud “sesuatu wakaf yang diwujudkan bagi tujuan khairat umum menurut hukum syarak.” Ini bermaksud, penyerahan harta wakaf dilakukan dengan tidak menyatakan syarat dan tujuan tertentu dalam perwakafan harta tersebut. Harta tersebut boleh dibangunkan dan dimanfaatkan bagi memajukan agama Islam atau bagi faedah orang-orang Islam mengikut hukum syarak (Enakmen Pentadbiran Hal Ehwal Agama Islam Terengganu 2001).

2.1.4.2 Wakaf Khas

Wakaf khas menurut EPAIN Perak (2003), Seksyen 2, menyatakan bahawa ianya sesuatu wakaf yang diwujudkan bagi tujuan khairat khusus menurut hukum syarak. Pewakaf menyatakan syarat atau tujuan wakaf secara spesifik semasa mewakafkan

harta. Sebagai contoh, pewakaf telah menyatakan kepada pemegang amanah bahawa tanah yang diwakafkannya hendaklah dibuat pembinaan masjid ataupun manfaat dari harta tersebut hendaklah diagihkan kepada golongan anak yatim. Harta wakaf tersebut hendaklah digunakan mengikut syarat dan tujuan yang telah dinyatakan oleh pihak yang mewakafkan harta.

2.1.4.3 Wakaf *Irsod*

Berdasarkan Enakmen Wakaf Negeri Perak (2015), Seksyen 10, wakaf *irsod* bermaksud sesuatu harta yang diwakafkan oleh pihak berkuasa negeri, institusi, pertubuhan atau badan-badan lain menurut hukum syarak. Wakaf jenis ini biasanya merujuk kepada wakaf yang dibuat oleh kerajaan. Kategori wakaf ini jarang dinyatakan di dalam EPAIN.

2.1.5 Pentadbir Harta Wakaf

Definisi pentadbir harta wakaf yang digunakan oleh al-Zuhaili (2010) ialah nazir, iaitu pihak yang bertanggungjawab mengawasi perkembangan, pertumbuhan, penjagaan dan pengelolaan sesuatu harta wakaf. Terdapat beberapa istilah lain yang turut digunakan merujuk kepada pentadbir harta wakaf selain *nazir*, iaitu *mutawalli* dan *qayyim* (Mohd Zain, 1982). Nazir dari sudut bahasa bermaksud menjaga, memelihara, mengelola dan mengawasi. Istilah *mutawalli* pula sinonim dengan istilah *nazir*, iaitu orang atau badan yang diberi kuasa dan kewajipan untuk menguruskan *mawquf*. Pihak agen atau wakil yang dilantik bagi melaksanakan sesuatu tugas wakaf pula digelar sebagai *qayyim* (Nurul Iman & Yosree, 2018).

Pentadbir harta wakaf tidak mempunyai hak ke atas harta yang diwakafkan kerana harta tersebut telah menjadi milik Allah S.W.T. Para pentadbir hanya bertindak sebagai pengurus sahaja. Bentuk pengurusan dan penggunaan hasil harta wakaf bergantung kepada syarat yang dinyatakan oleh pewakaf. Pihak pentadbir bertanggungjawab memastikan setiap harta yang diwakafkan diurus sebaik mungkin supaya penerima manfaat (yang ditentukan oleh pewakaf) menerima manfaatnya, serta pewakaf juga memperoleh pahala yang berterusan (Razali, 2015).

2.1.5.1 Perlantikan pentadbir harta wakaf

Pentadbir harta wakaf boleh dilantik oleh pewakaf ataupun pihak berkuasa (Razali, 2015). Menurut al-Zuhaili (2010) pula, pewakaf boleh menentukan siapa untuk menjadi nazir. Maka pentadbir harta wakaf boleh terdiri daripada sesiapa sahaja yang layak, termasuk pewakaf atau penerima manfaat wakaf itu sendiri (al-Zuhaili, 2010). Pewakaf yang melantik dirinya sebagai pentadbir boleh menamakan orang yang akan menggantikannya selepas kematiannya (Mahmood Zuhdi, 1999). Perlantikan ini biasanya dinyatakan secara jelas di dalam dokumen wakaf atau surat ikatan wakaf. Sekiranya pewakaf tidak menentukan pentadbir wakaf secara khusus, hakim atau pihak berkuasa akan melantik mana-mana pihak untuk menguruskan harta wakaf berkenaan (al-Zuhaili, 2010; Razali, 2015).

2.1.5.2 Syarat lantikan pentadbir harta wakaf

Seseorang yang dilantik sebagai pentadbir harta wakaf harus terdiri dari mereka yang mampu dan arif mengatur urusan sebagai *mutawalli* atau *nazir* harta wakaf, serta mempunyai kualiti sebagai seorang Muslim (al-Zuhaili, 2010). Selain itu, pentadbir juga mesti terdiri daripada mereka yang berakal, baligh, adil dan boleh dipercayai

(Mohd Zain, 1982). Secara lebih khusus, pentadbir harta wakaf mestilah terdiri daripada seseorang yang bertanggungjawab dan sihat secara fizikal dan mental. Sekiranya terdapat kekurangan daripada syarat-syarat yang telah dinyatakan di atas, pihak berkuasa boleh menarik balik tugasnya dan berhak menggantikannya dengan orang yang difikirkan lebih layak daripadanya (Razali, 2015).

Sebelum pengurusan wakaf diletakkan di bawah bidang kuasa MAIN, pemegang amanah yang dilantik dan ditugaskan sebagai pengurus biasanya terdiri daripada mereka yang mempunyai sifat amanah, disegani dan dihormati oleh mesyarakat setempat seperti alim ulama, tok-tok guru, imam, ketua kampung, penghulu, ahli jawatankuasa masjid dan sebagainya (Baharuddin, Asmak, & Suyurno, 2006). Di bawah pengurusan MAIN, kualiti pentadbir wakaf ini harus dilihat pada kakitangan yang menguruskan hal ehwal wakaf. Secara keseluruhan, kakitangan wakaf di MAIN haruslah memiliki kualiti dan sifat adil, amanah, sihat secara fizikal dan mental serta mempunyai ilmu pengetahuan berkenaan pengurusan wakaf.

2.1.5.3 Tanggungjawab pentadbir harta wakaf

Antara tanggungjawab pentadbir harta wakaf yang digariskan oleh al-Zuhaili (2010) ialah menjaga dan mengelola harta wakaf serta membahagikan hasilnya kepada penerima manfaat yang telah ditetapkan dengan penuh teliti dan amanah mengikut syarat yang telah ditetapkan oleh pewakaf. Walaupun mandat yang disebut oleh al-Zuhaili kelihatan seperti pernyataan umum, namun pentadbir harta wakaf sebenarnya mempunyai tanggungjawab yang sangat besar bagi memastikan kelangsungan sesuatu harta wakaf itu dapat diteruskan. Sejauh mana hasrat pewakaf dapat direalisasikan

adalah sangat bergantung kepada usaha, kecekapan dan kebijaksanaan pentadbir harta wakaf (Nuruliman & Yosree, 2018).

Antara tanggungjawab pentadbir harta yang turut dibincangkan dengan lebih jelas oleh Nurul Iman dan Yosree (2018) ialah menguruskan hal ehwal berkenaan harta wakaf termasuk pembangunan, penyewaan, serta urusan kutipan, simpanan dan pembahagian hasil manfaat wakaf serta menyediakan laporan berkala terhadap semua hasil dan aktiviti yang melibatkan harta wakaf. Pentadbir harta wakaf perlulah menjalankan tugas dengan penuh amanah dan integriti, menggunakan kepakaran dan kebijaksanaan untuk menjaga, mengembang, menambah dan memajukan lagi harta dan hasil wakaf.

2.1.5.4 Penetapan ganjaran pentadbir harta wakaf

al-Zuhaili (2010) menyatakan bahawa pewakaf boleh menetapkan ganjaran kepada pentadbir harta wakaf, walaupun ganjaran tersebut melebihi kadar standard. Ini kerana bayaran yang tinggi dibayar sendiri oleh pewakaf merupakan keistimewaan dan ihsan oleh pewakaf (Nurul Iman & Yosree, 2018). Jika pewakaf sendiri merupakan pentadbir harta wakaf, maka ganjaran atau upah yang boleh diambil perlulah berpatutan dan tidak berlebih-lebih. Jika pewakaf tidak menyebut mengenai ganjaran, pentadbir wakaf boleh merujuk hal ini kepada hakim, agar hakim boleh menetapkan ganjaran yang berpatutan kepada pentadbir harta wakaf tersebut (al-Zuhaili, 2010). Secara umum, jumlah ganjaran atau bayaran yang berhak diterima oleh pentadbir harta wakaf perlulah sesuai dengan kerja, tanggungjawab, tugas dan juga sesuai dengan keadaan semasa, suasana dan tempat tersebut (Razali, 2015).

2.1.5.5 Perlucutan kuasa pentadbir harta wakaf

Perlucutan kuasa pentadbir harta wakaf boleh berlaku dalam beberapa keadaan. Antaranya ialah pewakaf sendiri melucutkan kuasa pentadbir dan melantik orang lain (al-Zuhaili, 2010), pentadbir harta wakaf sendiri meletak jawatan atau pihak berkuasa memecat pentadbir atas sebab-sebab tertentu (Razali, 2015). Antara sebab utama yang boleh menyebabkan pentadbir harta wakaf dipecat ialah kerana tidak amanah semasa menjalankan tugas, menyalahguna kuasa, rasuah, membuat tuntutan palsu, pentadbir dengan pendekatan yang merugikan, melanggar syarat-syarat pewakaf serta mengabaikan hak penerima manfaat. Pihak berkuasa berhak menggugurkan pentadbir wakaf dari tugas jika terbukti berlaku perkara-perkara yang dinyatakan di atas (Mohd Zain, 1982). Selain itu, pentadbir harta wakaf juga boleh hilang kelayakan jika didapati hilang akal, muflis, ditimpa musibah kecederaan parah atau penyakit yang tiada harapan untuk sembuh serta disabitkan dengan kesalahan jenayah (Nurul Iman & Yosree, 2018).

2.2 Sistem Pengurusan Wakaf di Malaysia

Di Malaysia, pentadbir atau pemegang amanah harta wakaf pada masa ini ialah MAIN. Amalan berwakaf telah lama wujud di Malaysia, di mana pada sejak awal lagi amalan ini tertumpu kepada masjid, surau dan madrasah (Siti Mashitoh, 2006). Pada peringkat awal, pemegang amanah harta wakaf ini terdiri daripada mereka yang dikenali dan dihormati oleh masyarakat setempat seperti alim ulama, ketua kampung, penghulu, ahli jawatankuasa masjid (Baharuddin et al., 2006). Kahf (2003) menyatakan bahawa pelantikan *mutawalli* dari golongan yang dikenali ini (*localism*) merupakan salah satu kekuatan sistem wakaf, di mana *mutawalli* sedar bahawa mereka perlu menjalankan tugas dengan amanah kerana masyarakat memandangi

tinggi pada mereka. Namun begitu, kebanyakan wakaf dahulu hanya dibuat secara lisan (Kamarudin, 1992), hal ini menyebabkan masalah timbul terutama selepas kematian pewakaf. Antaranya ialah waris menuntut kembali harta yang telah diwakafkan (Dahlia & Haslindar, 2013), kerana tiada dokumen bertulis yang membuktikan harta tersebut adalah harta wakaf (Siti Mashitoh, 2006).

Sistem wakaf di Malaysia ini melalui perjalanan yang panjang bermula dari sebelum penjajahan, semasa penjajahan dan selepas kemerdekaan diperolehi. Siti Mashitoh (2006) telah membincangkan secara terperinci tentang pengurusan wakaf di Negeri-negeri Selat (Pulau Pinang, Melaka, Singapura), Negeri-negeri Bersekutu (Selangor, Perak, Negeri Sembilan, Pahang) dan Negeri-negeri Tidak Bersekutu (Johor, Kedah, Kelantan, Perlis, Terengganu) semasa negara kita dijajah. Selepas 31 Ogos 1957, pengurusan harta wakaf ini keseluruhannya berada di bawah bidang kuasa MAIN (Siti Mashitoh, 2006; Sharifah Zubaidah, 2013), berdasarkan peruntukan Perlembagaan Persekutuan (Baharuddin et al., 2006). Di dalam Jadual Kesembilan Senarai II Senarai Negeri Perlembagaan Persekutuan, hal berkaitan wakaf dinyatakan seperti berikut;

“...hukum Syarak dan undang-undang diri dan keluarga bagi orang yang menganut agama Islam, termasuk hukum Syarak berhubung dengan pewarisan...amanah bukan khairat; wakaf dan takrif ... keanggotaan, penyusunan, dan acara bagi Mahkamah-mahkamah Syariah yang akan mempunyai bidang kuasa hanya ke atas orang-orang yang menganut agama Islam dan hanya mengenai mana-mana perkara yang termasuk dalam perenggan ini..”

Ia juga selari dengan peruntukan Perlembagaan Persekutuan Fasal 3(2) yang menyatakan bahawa Raja adalah ketua agama bagi negeri-negeri yang mempunyai Raja dan Yang di- Pertuan Agong sebagai ketua agama bagi negeri-negeri yang tidak mempunyai Raja. Penubuhan MAIN adalah menjadi penasihat kepada DYMM Sultan

di dalam soal-soal berkenaan penggubalan dasar dan polisi mengenai hal ehwal Islam (Baharuddin et al., 2006).

Oleh itu, Malaysia mempunyai 13 institusi di setiap negeri dan satu institusi di wilayah yang menjadi pemegang amanah hal ehwal wakaf di Malaysia. Hal ini menyebabkan berlakunya perbezaan dari segi perundangan dan pentadbiran (Mohd Afendi & Asmah, 2010), seterusnya menyebabkan masalah lain pula yang timbul seperti perbezaan prestasi institusi wakaf (Kamarudin, 1992). Usaha untuk memastikan keseragaman MAIN dalam pengurusan wakaf mendapat perhatian Kerajaan Persekutuan. JAWHAR telah ditubuhkan pada tahun 2004 untuk tujuan tersebut (Sharifah Zubaidah, 2013) manakala YWM pula ditubuhkan pada tahun 2008 untuk turut sama membantu menguruskan wakaf di peringkat Persekutuan (Azri, 2008).

2.2.1 Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat

Tun Abdullah bin Ahmad Badawi telah mengisytiharkan penubuhan JAWHAR pada 27hb Mac 2004 semasa mengumumkan kabinet kerajaan Malaysia. Perkataan JAWHAR melambangkan akronim kepada nama jabatan. JA adalah singkatan bagi perkataan jabatan. Wakaf diwakili oleh huruf W, huruf H mewakili Haji, Zakat dan Mal diwakili oleh HAR yang disingkatkan dari perkataan harta. Selain itu, perkataan JAWHAR juga berasal dari Bahasa Arab yang membawa maksud permata yang berharga dan tinggi nilainya. Ia melambangkan harapan jabatan untuk menjadi sebuah agensi terunggul dan amat berharga seperti sebutir permata (www.jawhar.gov.my).

Pelancaran rasmi JAWHAR telah disempurnakan oleh Dato' Seri Dr. Abdullah bin Md Zin, mantan Menteri di Jabatan Perdana Menteri pada 8hb Oktober 2004, bertempat di Pusat Konvensyen Antarabangsa Putrajaya (PICC) (Laporan Tahunan JAWHAR 2012). Di dalam ucapan perasmianya, beliau menegaskan hasrat kerajaan seperti berikut;

“Penubuhan Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji ini bertujuan untuk memastikan pentadbiran harta wakaf, zakat dan urusan haji di seluruh negara lebih tersusun, sistematik dan berkesan. Ia juga bermaksud untuk meningkatkan keberkesanan dan kecekapan sistem penyampaian perkhidmatan ke tahap yang lebih cemerlang, gemilang dan terbilang (ms 10).”

Penubuhan jabatan ini merupakan titik permulaan dalam usaha Kerajaan Persekutuan membantu memajukan harta umat Islam sebagai sumber kekayaan dan kekuatan ummah di masa hadapan. Kehadiran JAWHAR tidak bertujuan untuk mengambil alih fungsi dan peranan MAIN mahupun Lembaga Tabung Haji (LTH), tetapi lebih kepada fungsi pelengkap dan pemangkin kepada usaha memperkasakan lagi institusi wakaf, zakat, mal dan haji ke tahap yang lebih terbilang demi faedah ummah. Antara peranan JAWHAR terhadap institusi wakaf ialah mewujudkan keseragaman perundangan, memantau dan menyelaras pembangunan institusi wakaf, menjalinkan kerjasama pintar, menjalankan penyelidikan berkaitan wakaf dan juga memberi khidmat sokongan kepada MAIN dan agensi berkaitan (www.jawhar.gov.my).

2.2.2 Yayasan Wakaf Malaysia

Idea penubuhan YWM bermula pada 25hb Mac 2006, bertempat di Kuala Terengganu, di mana Mesyuarat Jawatankuasa Penyelarasan Baitulmal Kebangsaan telah memutuskan untuk mewujudkan satu entiti wakaf kebangsaan untuk menguruskan hal ehwal wakaf. Pada 16hb Julai 2007, Tun Abdullah bin Ahmad

Badawi, Perdana Menteri pada ketika itu telah bersetuju bahawa, bagi menyelesaikan masalah pembangunan harta wakaf di negara ini, satu entiti wakaf di peringkat kebangsaan perlu diwujudkan segera. Pada 14hb Februari 2008, YWM telah dilancarkan di PICC (Azri, 2008).

Penubuhan YWM adalah untuk membentuk satu badan nasional bagi menyatu dan menggembeleng sumber-sumber wakaf agar dapat dijadikan sumber modal ekonomi berpotensi tinggi supaya dapat dimanfaatkan oleh umat Islam secara optimum sejajar dengan pensyariatan wakaf. Bagi tujuan ini, penglibatan MAIN merupakan fokus utama pada peringkat penubuhan selaku pemegang amanah tunggal wakaf di peringkat negeri dan sebagai pemegang amanah utama dalam pembangunan dan kemajuan harta wakaf. (Azri, 2008).

Satu Lembaga Pemegang Amanah (LPA) telah diwujudkan dan dipengerusikan oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri yang bertanggungjawab dalam hal ehwal agama Islam. Justeru itu, seramai 18 orang tokoh terkemuka daripada pelbagai latar belakang telah menganggotai LPA YWM dengan dipengerusikan oleh Menteri di Jabatan Perdana Menteri sementara Ketua Pengarah JAWHAR berperanan sebagai Timbalan Pengerusi. Selebihnya iaitu seramai 16 orang ahli yang lain terdiri daripada wakil setiap MAIN, wakil agensi kerajaan dan tokoh korporat (Azri, 2008).

Antara fungsi yang dimainkan oleh YWM ialah membangun dan memajukan harta wakaf di seluruh negara dengan kerjasama MAIN sebagai pemegang amanah dan juga menjalankan penerbitan dan promosi untuk memperkenalkan wakaf. YWM juga

berhasrat untuk menangani masalah ketidaksamaan sosio ekonomi di kalangan umat Islam dan merapatkan jurang kemiskinan (www.ywm.gov.my).

2.2.3 Majlis Agama Islam Negeri-negeri

Di Malaysia, MAIN merupakan pemegang amanah tunggal harta wakaf bagi negeri masing-masing (Siti Mashitoh, 2006). Setiap negeri mempunyai kerangka undang-undang tersendiri iaitu EPAIN. Terdapat juga negeri seperti Selangor, Negeri Sembilan, Perak dan Terengganu yang mempunyai enakmen yang lebih spesifik berkaitan wakaf. Dalam kerangka undang-undang ini dinyatakan definisi wakaf, jenis-jenis wakaf, hukuman pencerobohan harta wakaf, tanggungjawab mewartakan aset wakaf setiap tahun dan juga kuasa pemegang amanah tunggal wakaf (Baharuddin et al., 2006). Sebagai contoh, merujuk kepada Seksyen 89, EPAIN Pulau Pinang (2004), kuasa Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang dinyatakan seperti berikut;

“Walau apa pun apa-apa peruntukan yang berlawanan yang terkandung dalam mana-mana suratcara atau perisytiharan yang mewujudkan, mengawal, atau menyentuh perkara itu, Majlis hendaklah menjadi pemegang amanah yang tunggal—

(a) semua wakaf, sama ada wakaf am atau wakaf khas;

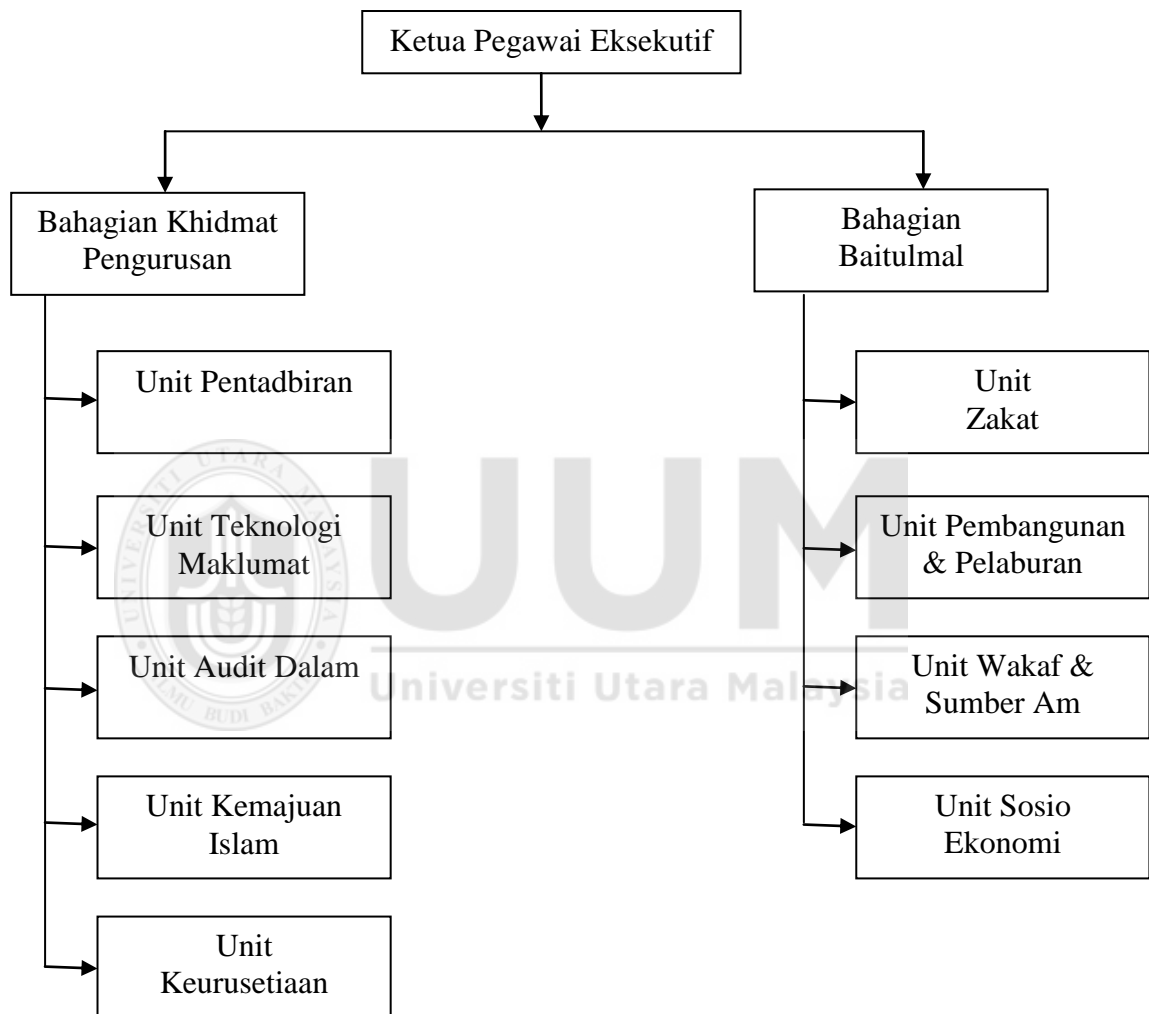
(b) semua nazr am; dan

(c) segala jenis amanah yang mewujudkan apa-apa amanah khairat bagi menyokong dan memajukan agama Islam atau bagi faedah orang-orang Islam mengikut Hukum Syarak, setakat apa-apa harta yang tersentuh oleh wakaf, nazr ‘am atau amanah itu dan terletak di dalam Negeri Pulau Pinang.”

Ketidakeragaman undang-undang wakaf antara negeri-negeri mewujudkan tafsiran, pemahaman, prosedur dan tatacara yang berbeza-beza bagi setiap negeri (Abu Bakar, 2007). Hal ini kemudiannya memberi kesan kepada pengurusan wakaf itu sendiri. Dalam perbincangan seterusnya, penyelidik telah mengumpul maklumat awal berkaitan struktur organisasi MAIN melalui laman web mereka.

2.2.3.1 Perlis

MAIPs pada mulanya ditubuhkan berperanan untuk menguruskan kutipan zakat padi seterusnya mengutip zakat fitrah dengan nama Pejabat Zakat. Berikut merupakan carta organisasi MAIPs;



Rajah 2.1

Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Perlis

Sumber: www.maips.gov.my (diakses pada 15 September 2015).

Berdasarkan Rajah 2.1, pentadbiran MAIPs diketuai oleh seorang ketua. Organisasi dibahagikan kepada dua bahagian iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan dan Bahagian Baitulmal. Bahagian Khidmat Pengurusan mempunyai lima unit kecil di bawahnya

iaitu Unit Pentadbiran, Unit Teknologi Maklumat, Unit Audit Dalam, Unit Kemajuan Islam dan Unit Keurusetiaan. Bahagian Baitulmal pula dipecahkan kepada empat unit kecil iaitu Unit Zakat, Unit Wakaf dan Sumber Am, Unit Pembangunan dan Pelaburan dan akhir sekali ialah Unit Sosio-Ekonomi. Unit Wakaf dan Sumber Am MAIPs mempunyai empat kakitangan iaitu seorang Ketua Unit, seorang Penolong Akauntan dan dua orang Pembantu Hal Ehwal Islam (www.maips.gov.my).

2.2.3.2 Kedah

MAINK ditubuhkan pada tahun 1952. Pengurusan wakaf di bawah MAINK ini telah diletakkan di bawah Bahagian Wakaf. Bahagian ini dipecahkan kepada tiga unit iaitu Unit Rekod dan Wakaf, Unit Teknikal dan Sewa serta Unit Permohonan dan Pengambilan Tanah. Salah satu dari misi MAINK adalah untuk mengurus serta membangunkan harta wakaf dan baitulmal dengan cekap dan berkesan. Bahagian Wakaf ini terdiri daripada 6 orang kakitangan, seperti berikut;

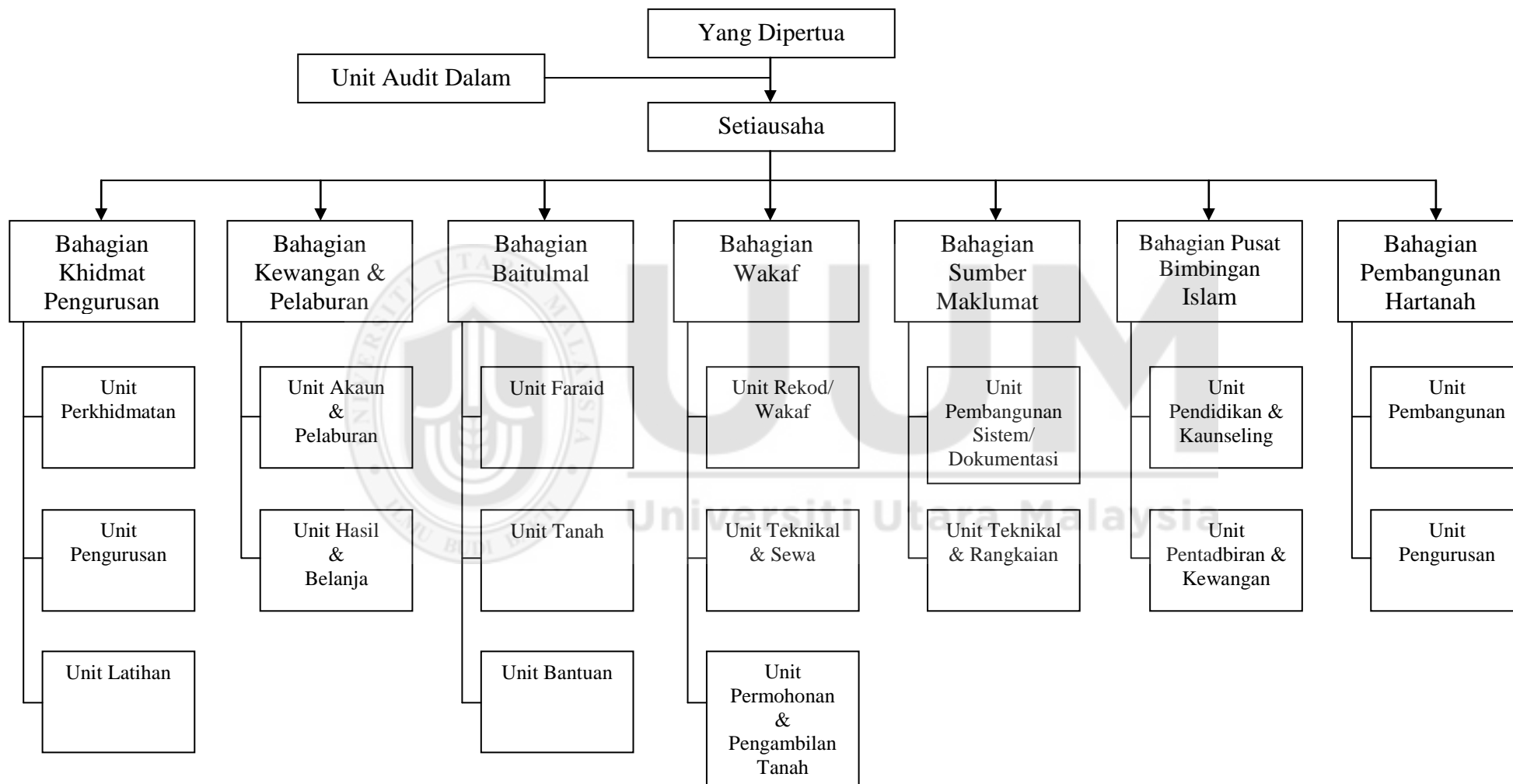
Jadual 2.1

Senarai Perjawatan Bahagian Wakaf MAINK

Perjawatan	Gred	Jumlah Kakitangan
Ketua Bahagian Wakaf	S41	1
Penolong Pegawai Hal Ehwal Islam	S27	1
Pembantu Tadbir Perkeranian Operasi	N17	4

Sumber: www.maik.gov.my (diakses pada 21 November 2015).

MAINK juga telah menubuhkan sebuah syarikat, iaitu Pengurusan Izzah Sdn Bhd dengan modal berbayar sebanyak RM250,002.00. Syarikat ini mempunyai 3 orang kakitangan. Antara objektif penubuhan syarikat ini adalah untuk menguruskan harta-harta baitulmal dan wakaf di Kedah secara lebih profesional (www.maik.gov.my). Carta organisasi MAINK adalah seperti di dalam Rajah 2.2.



Rajah 2.2

Carta Organisasi Majlis Agama Islam Negeri Kedah

Sumber: www.maik.gov.my (diakses pada 21 November 2015).

2.2.3.3 Pulau Pinang

MAINPP yang ditubuhkan pada tahun 1960 adalah antara MAIN yang terkehadapan di dalam pengurusan dan pentadbiran wakaf (Hydzulkifli & Asmak, 2012). Rajah 2.3 menunjukkan carta organisasi MAINPP. MAINPP mempunyai enam bahagian utama di dalam organisasinya iaitu Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, Bahagian Akaun, Bahagian Sumber Am, Bahagian Pembangunan dan Pelaburan, Bahagian Wakaf dan Bahagian Undang-Undang. Tenaga kerja yang diletakkan di bawah Bahagian Wakaf adalah lebih besar, seperti di dalam jadual berikut;

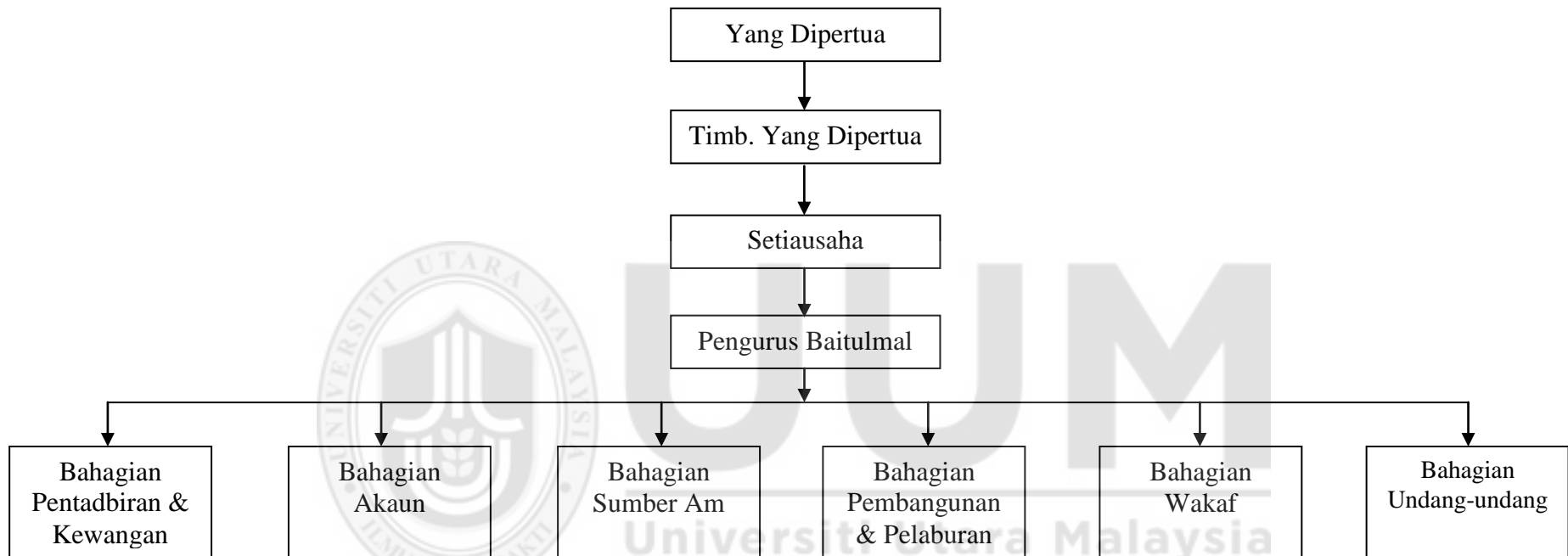
Jadual 2.2

Senarai Perjawatan Bahagian Wakaf MAINPP

Perjawatan	Gred	Jumlah Kakitangan
Ketua Bahagian Wakaf	N44	1
Penolong Pegawai Hal Ehwal Ekonomi	E27	1
Penolong Pegawai Tadbir	N27	2
Pembantu Tadbir Perkeranian Operasi	N17	12
Pekerja Am	R1	7

Sumber : www.mainpp.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

MAINPP juga menggunakan laman web sebagai medium penyampaian mengenai amalan berwakaf di laman web mereka, iaitu www.danawakaf.com. Melalui laman web ini, pewakaf boleh mengetahui bagaimana ingin membuat wakaf, ke mana wang mereka akan dilaburkan, projek-projek fizikal wakaf yang telah berjaya dan sebagainya. Sejak tahun 1995 sehingga 2014, dana wakaf yang telah berjaya dikutip ialah sebanyak RM 2,702,008.88. Dana dan aset MAINPP telah berkembang melebihi RM4 juta hasil dari pelaburan dan juga kutipan hasil sewa premis wakaf (www.danawakaf.com).



Rajah 2.3

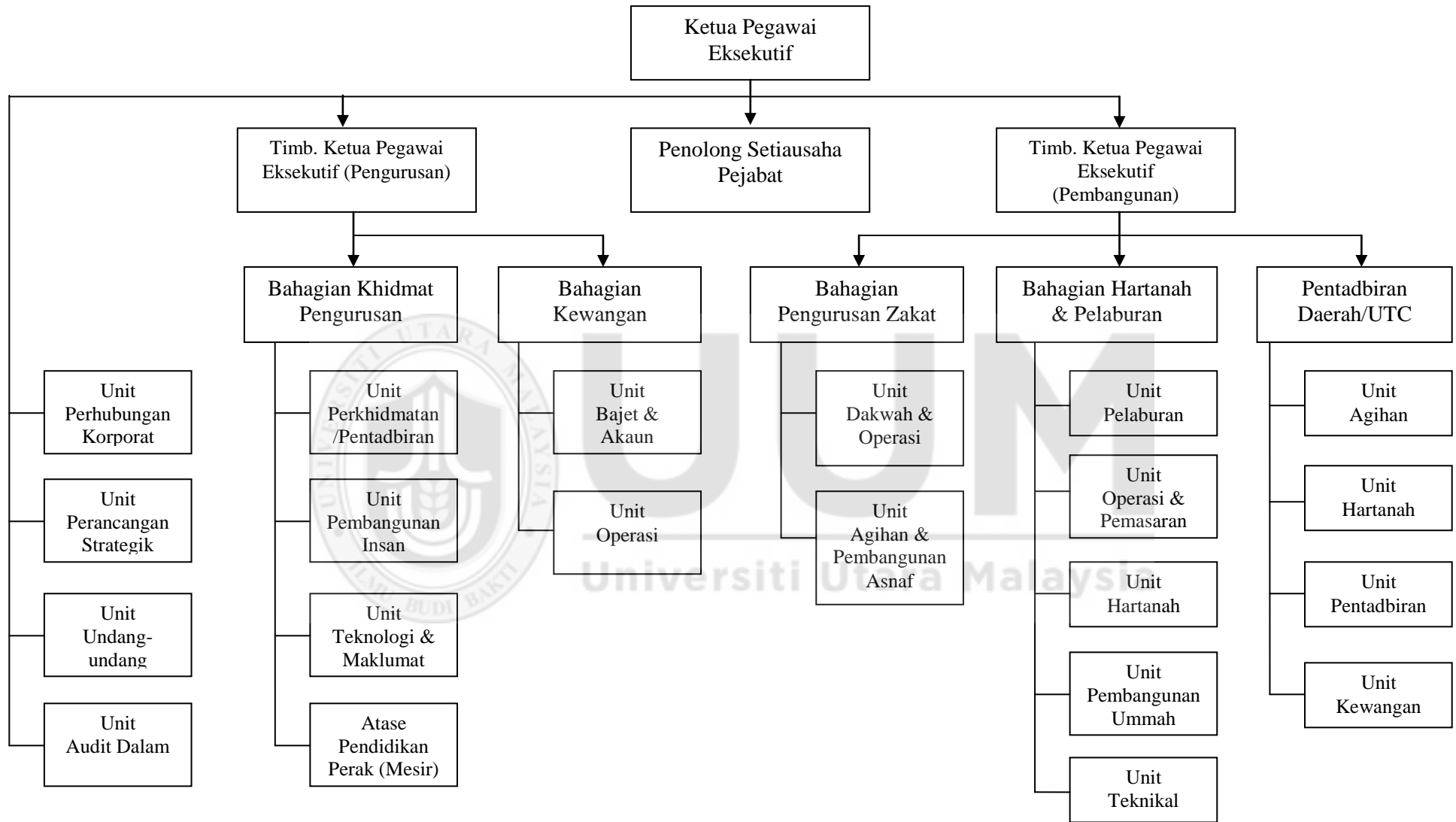
Carta Organisasi Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang

Sumber: www.mainpp.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

2.2.3.4 Perak

MAIPk ditubuhkan secara rasmi pada 23hb Oktober 1949. Rajah 2.4 menunjukkan carta organisasi MAIPk. Pengurusan MAIPk mempunyai lima bahagian utama iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Kewangan, Bahagian Pengurusan Zakat, Bahagian Hartanah dan Pelaburan serta Bahagian Pentadbiran Daerah. Bahagian Hartanah dan Pelaburan dipecahkan lagi kepada lima unit iaitu Unit Pelaburan, Unit Operasi dan Pemasaran, Unit Hartanah, Unit Pembangunan Ummah dan Unit Teknikal. Wakaf merupakan sub-unit di bawah unit Pelaburan. Pengurusan wakaf tunai pula diletakkan di bawah Unit Operasi dan Pemasaran. Bahagian Hartanah dan Pelaburan ini diketuai oleh Penolong Setiausaha N44. Di dalam unit wakaf hanya ada 4 orang Pembantu Tadbir N17. Jumlah tenaga kerja di Bahagian Hartanah pula ialah sebanyak 18 orang (www.maiamp.gov.my).





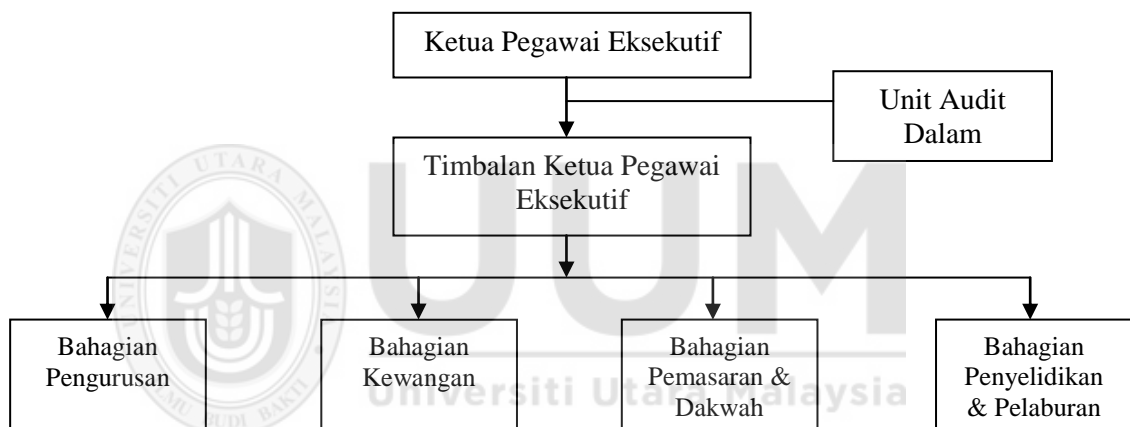
Rajah 2.4

Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak (MAIPk)

Sumber: www.maiamp.gov.my (diakses pada 23 Oktober 2015).

2.2.3.5 Selangor

Pada 30 Oktober 2009, MAIS telah dititahkan oleh DYMM Sultan Selangor supaya mewujudkan PWS untuk menguruskan hal ehwal berkaitan wakaf. Visi PWS adalah untuk Memartabatkan Kegemilangan Institusi Wakaf. Struktur organisasi PWS terdiri dari empat bahagian iaitu Bahagian Pengurusan, Bahagian Kewangan, Bahagian Pemasaran dan Dakwah, dan juga Bahagian Penyelidikan dan Pelaburan serta satu Unit Audit Dalam seperti di dalam Rajah 2.5. Jadual 2.3 pula menunjukkan senarai perjawatan di dalam PWS.



Rajah 2.5

Carta Organisasi PWS

Sumber: www.wakafselangor.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

Jadual 2.3

Senarai Perjawatan PWS

Perjawatan	Gred	Jumlah Kakitangan
Ketua Pegawai Eksekutif	54	1
Timb. Ketua Pegawai Eksekutif	48	1
Pengurus Eksekutif	44	4
Penolong Eksekutif	41	9
Pembantu Eksekutif	29/27	13
	17	18

Sumber: www.wakafselangor.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

2.2.3.6 Pahang

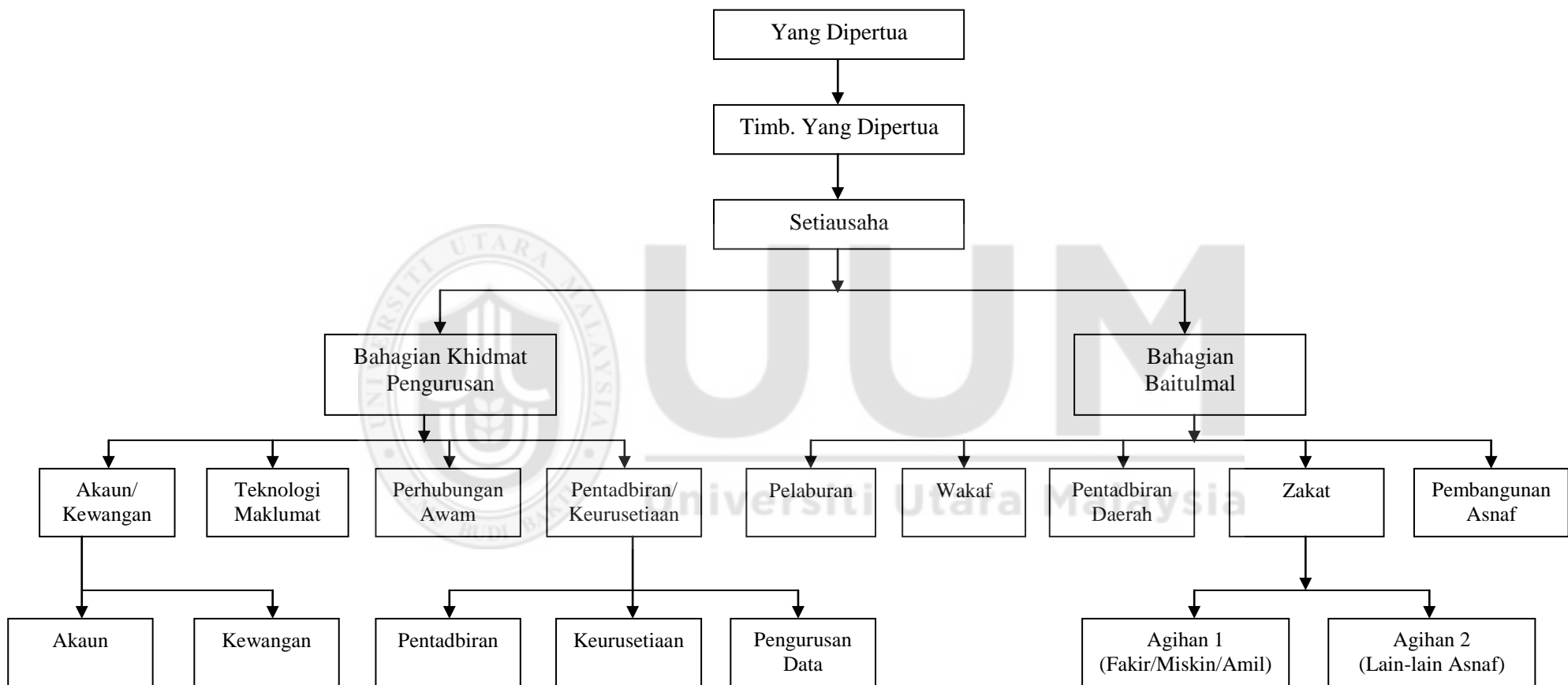
MUIP ditubuhkan pada 1926 bermula dengan nama asal Majlis Anggota Islam Pahang. Pengurusan MUIP dibahagikan kepada dua bahagian utama iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan dan Bahagian Baitulmal. Unit Wakaf berada di bawah Bahagian Baitulmal bersama-sama dengan Unit Zakat, Unit Pembangunan Asnaf, Unit Dakwah dan Muallaf, serta Unit Pentadbiran Daerah. Unit Wakaf diketuai oleh seorang Ketua Unit dan mempunyai lima orang kakitangan di bawahnya (www.muip.gov.my). Carta Organisasi MUIP seperti di dalam Rajah 2.6.

2.2.3.7 Kelantan

MAIK ditubuhkan pada 25hb Disember 1915. Pengurusan MAIK terbahagi kepada tiga bahagian iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Baitulmal dan Bahagian Hal Ehwal Masjid/Agama. Di bawah Bahagian Baitulmal terdapat lima unit lagi iaitu Unit Pungutan Zakat, Unit Agihan Zakat, Unit Baitulmal, Unit Pengurusan Projek dan Unit Wakaf (www.e-maik.my). Rajah 2.7 menunjukkan carta organisasi MAIK.

2.2.3.8 Terengganu

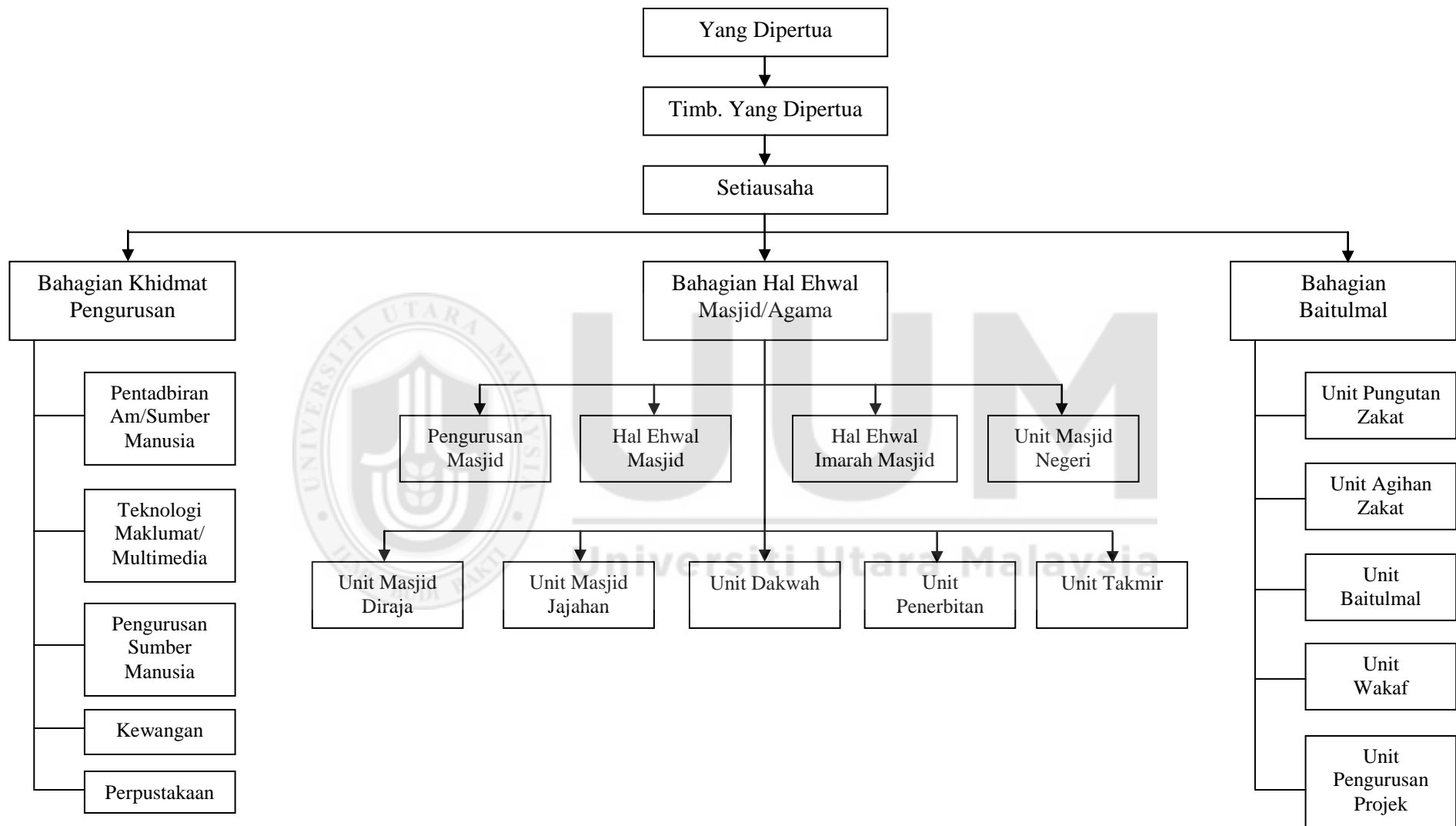
Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Terengganu (MAIDAM) ditubuhkan pada tahun 1949. Rajah 2.8 merupakan carta organisasi MAIDAM. Pengurusan MAIDAM mempunyai lapan bahagian dan lapan jabatan. Pengurusan wakaf berada di bawah Jabatan Baitulmal iaitu Unit Wakaf dan Sumber Am, bersama-sama dengan Unit Pungutan Zakat, Unit Agihan Zakat dan Unit Ar-Rahnu (www.maidam.gov.my).



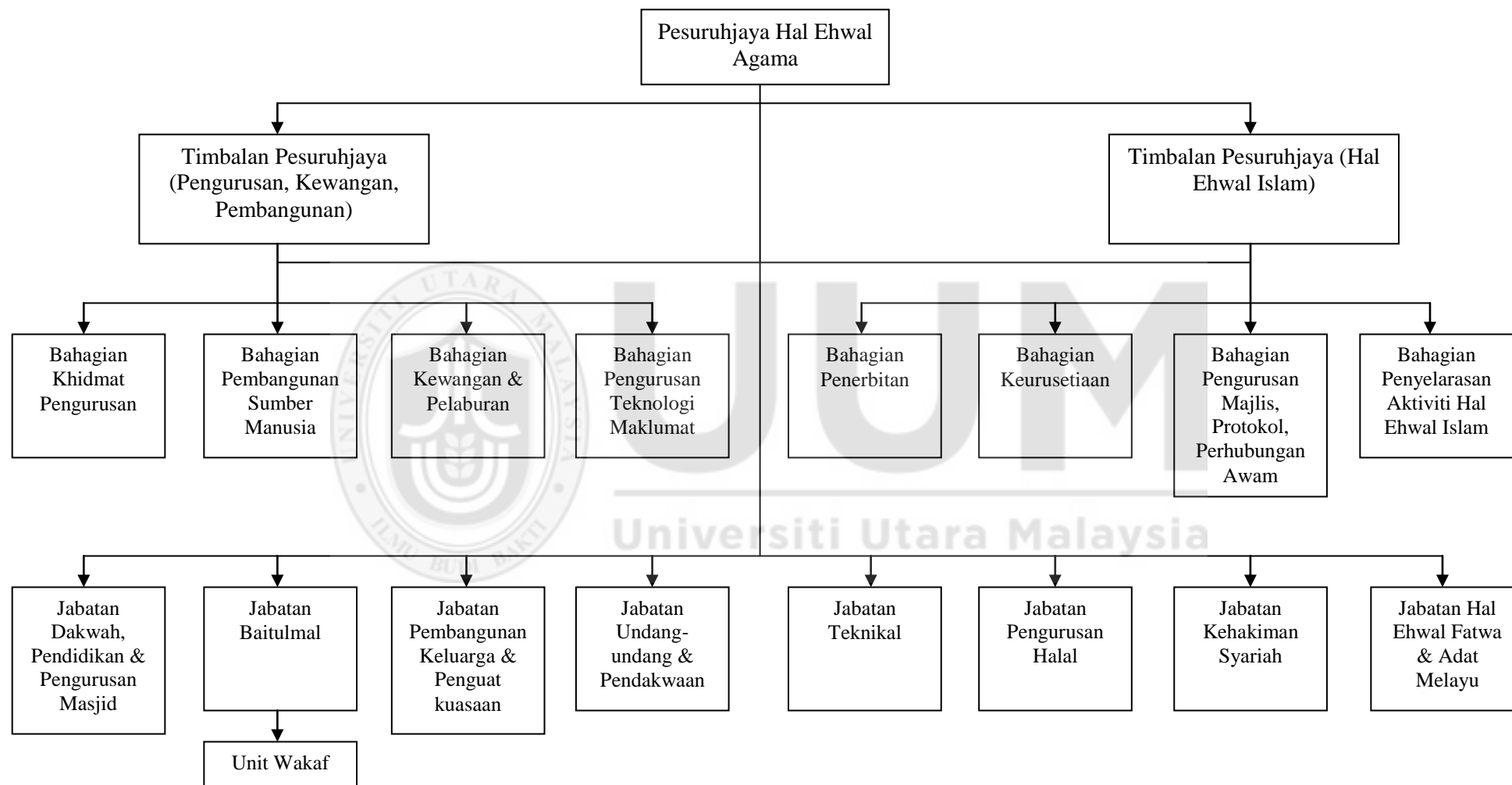
Rajah 2.6

Carta Organisasi Majlis Ugama Islam dan Adat Resam Melayu Pahang (MUIP)

Sumber: www.muip.gov.my (diakses pada 12 September 2014).



Rajah 2.7
 Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK)
 Sumber: www.e-maik.my (diakses pada 1 Mac 2017)



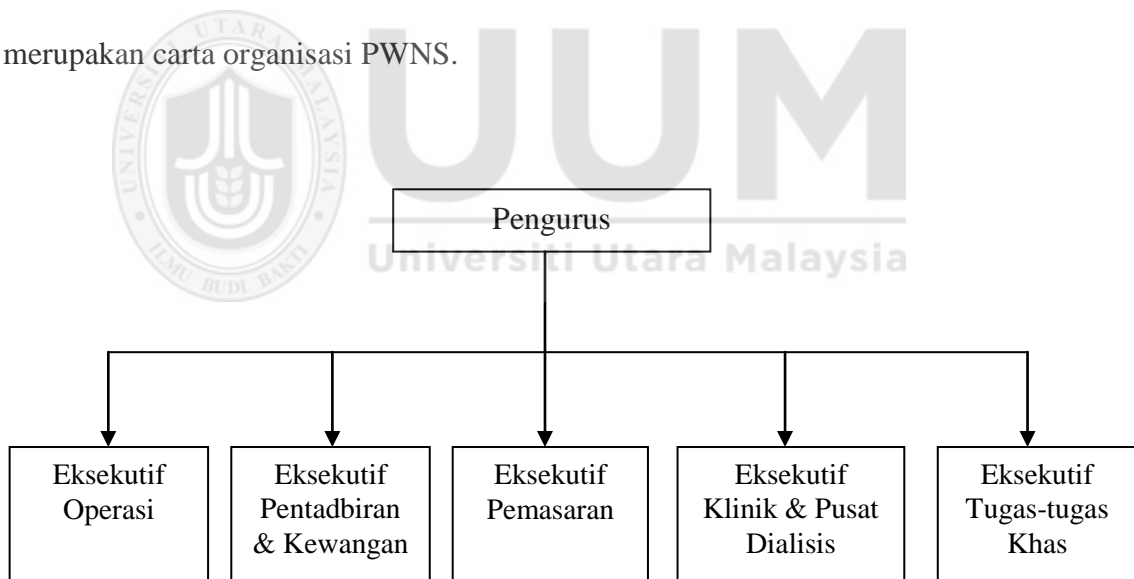
Rajah 2.8

Carta Organisasi Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Terengganu (MAIDAM)

Sumber: www.maidam.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

2.2.3.9 Negeri Sembilan

Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) telah ditubuhkan pada tahun 1948. MAINS menubuhkan MAINS Holdings Sdn. Bhd. bagi urusan aset-aset, hartanah dan pelaburan mereka. MAINS Holdings ditubuhkan pada Januari 1997 dengan nama asal EDIFAJAR Development Sdn. Bhd. Penukaran nama syarikat ini berlaku pada 10hb November 1998. Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan Sdn. Bhd. (PWNS) telah ditubuhkan pada 10hb Jun 2005 dan merupakan anak syarikat 100% milik penuh MAINS Holdings Sendirian Berhad. Penubuhan PWNS bertujuan untuk memantapkan lagi institusi wakaf di Negeri Sembilan, melalui pengurusan yang lebih profesional dan teratur. PWNS diketuai oleh seorang pengurus dan mempunyai enam kakitangan di bawahnya (www.wakafnegerisembilan.com). Rajah 2.9 berikut merupakan carta organisasi PWNS.



Rajah 2.9

Carta Organisasi Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS)

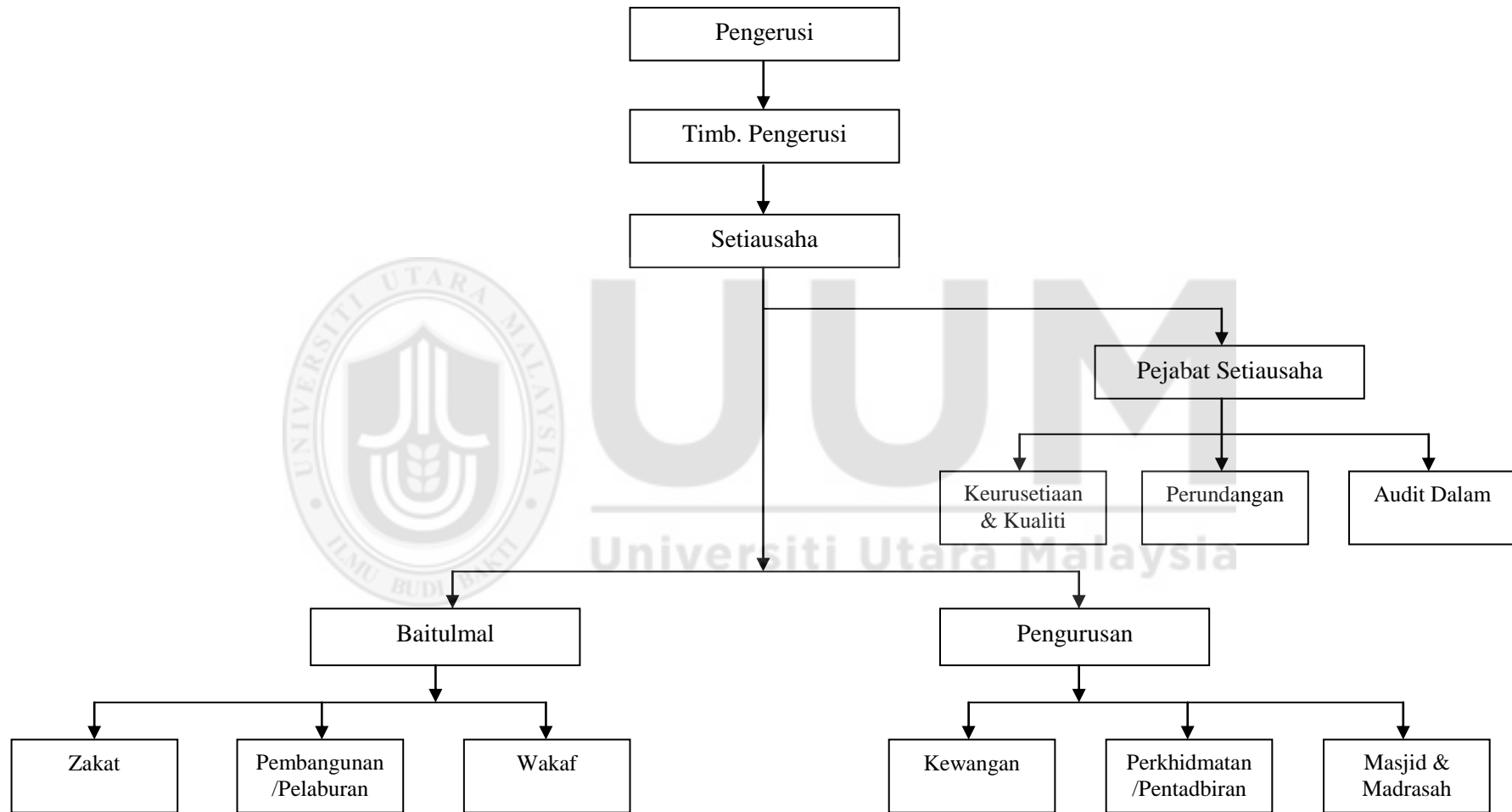
Sumber: www.wakafnegerisembilan.com (diakses pada 12 September 2014).

2.2.3.10 Melaka

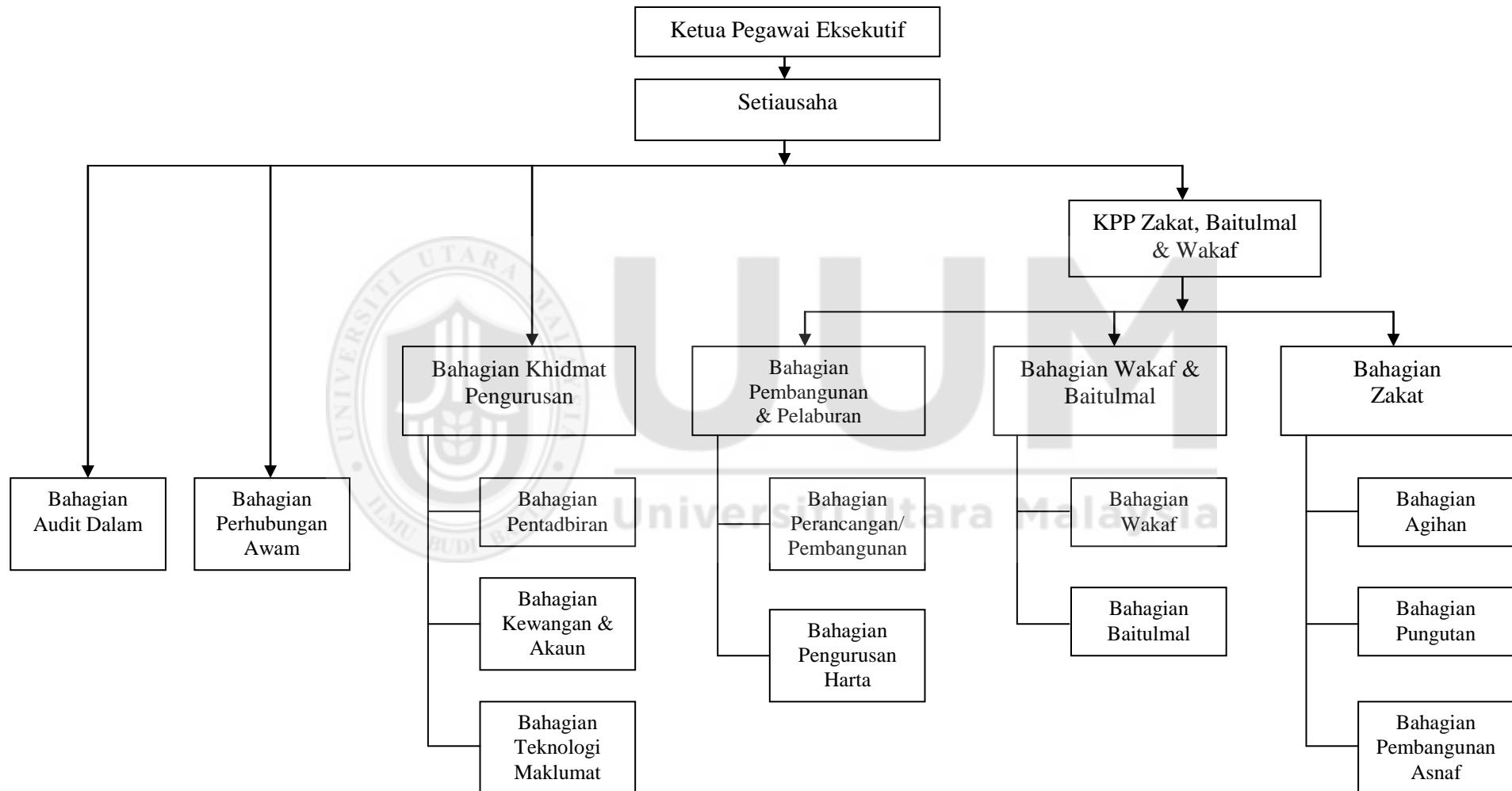
Majlis Agama Islam Melaka (MAIM) telah ditubuhkan pada 28hb September 1960. Rajah 2.10 merupakan carta organisasi MAIM. Di bawah seliaan Setiausaha, terdapat bahagian yang menjalankan fungsi keurusetiaan dan kualiti, perundangan serta audit dalam. Pentadbiran MAIM dipecahkan kepada dua bahagian, iaitu Bahagian Pengurusan dan Bahagian Baitulmal. Terdapat tiga unit di bawah Bahagian Pengurusan iaitu Unit Kewangan, Unit Perkhidmatan dan Pentadbiran serta Unit Masjid dan Madrasah. Bahagian Baitulmal MAIM pula dibahagikan kepada tiga unit iaitu Unit Zakat, Unit Pembangunan dan Pelaburan, serta Unit Wakaf. Unit Wakaf diketuai oleh seorang Ketua Unit dan dibahagikan pula kepada 3 sub-unit iaitu Penguatkuasaan Tanah, Sumber Am dan Wakaf. Jumlah keseluruhan kakitangan Unit Wakaf ialah seramai 21 orang (www.maim.gov.my).

2.2.3.11 Johor

MAIJ ditubuhkan pada 1925. Pengurusan wakaf di Johor menonjol dari sumbangan dalam bidang kesihatan. MAIJ telah melantik Wakaf An-Nur Corporation Berhad (WANCorp) sebagai Nazir Khas bagi menguruskan saham-saham yang telah diwakafkan oleh Johor Corporation (JCorp) (Laporan Tahunan WANCorp 2010). Rajah 2.11 menunjukkan carta organisasi MAIJ. Pentadbiran MAIJ diketuai oleh Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) dan dibantu oleh dua Ketua Penolong Pengarah (KPP) yang mengawalselia fungsi khidmat pengurusan dan juga baitulmal. Terdapat empat bahagian utama iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Pembangunan dan Pelaburan, Bahagian Wakaf dan Baitulmal, serta Bahagian Zakat. (www.maij.gov.my).



Rajah 2.10
 Carta Organisasi Majlis Agama Islam Melaka (MAIM)
 Sumber: www.maim.gov.my (diakses pada 12 September 2014).



Rajah 2.11

Carta Organisasi Majlis Agama Islam Johor (MAIJ)

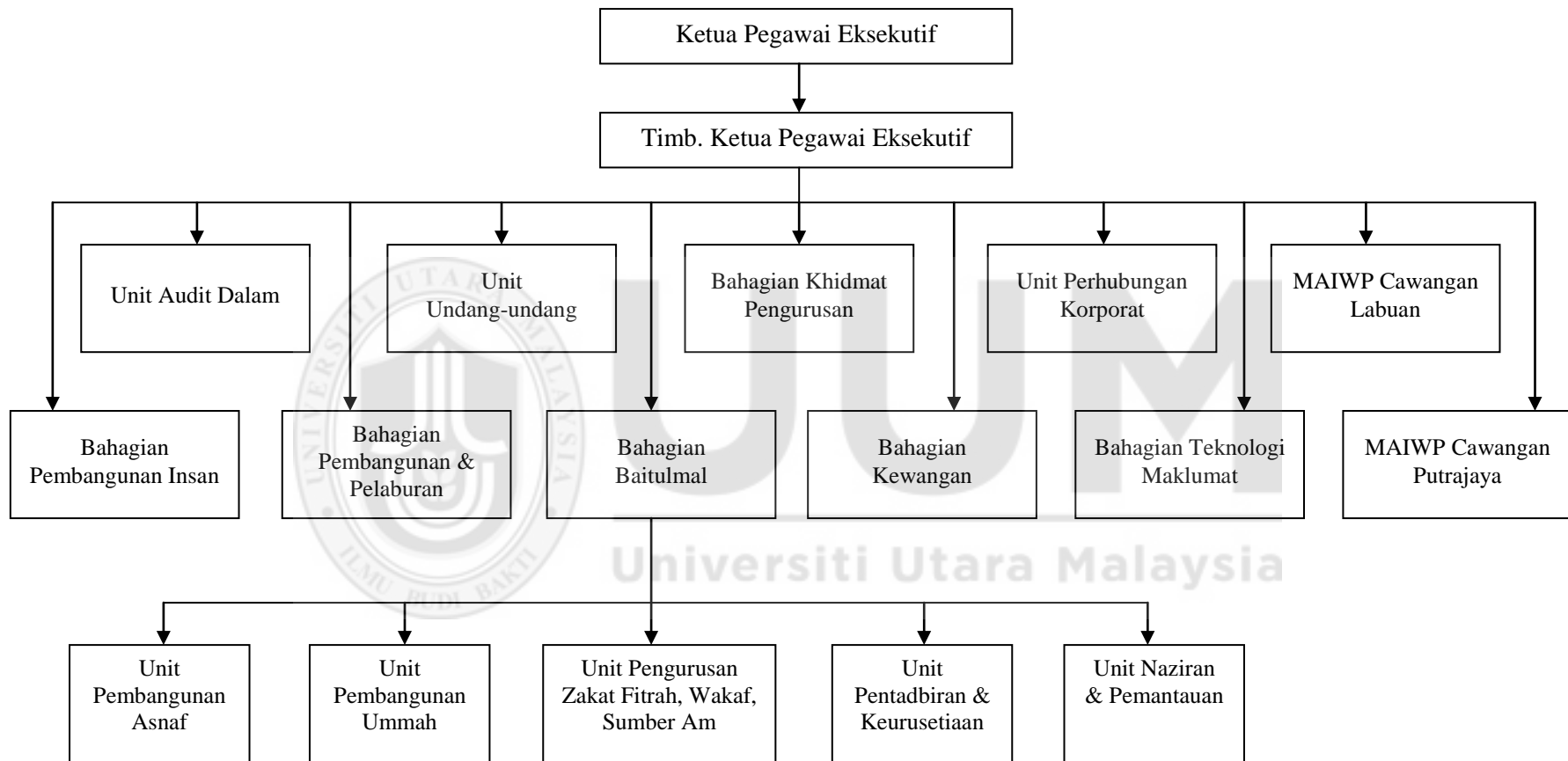
Sumber: www.maij.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

2.2.3.12 Wilayah Persekutuan

MAIWP ditubuhkan pada 1hb Februari 1974 serentak dengan penubuhan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. MAIWP bertanggungjawab menguruskan hal ehwal umat Islam di Labuan dan Putrajaya selepas kedua-duanya diumumkan sebagai Wilayah Persekutuan pada 16hb April 1984 dan 1hb Februari 2001 (www.maiwp.gov.my). Rajah 2.12 menunjukkan carta organisasi MAIWP. Terdapat sebelas bahagian dan juga unit di bawah pentadbiran MAIWP. Pengurusan wakaf pula diletakkan di bawah Bahagian Baitulmal. Baitulmal MAIWP diketuai oleh seorang pengurus. Terdapat lima unit di dalam Baitulmal iaitu Unit Pentadbiran dan Keurusetiaan, Unit Naziran dan Pemantauan, Unit Pembangunan Asnaf, Unit Pembangunan Ummah dan Unit Pengurusan Zakat Fitrah, Wakaf dan Sumber Am (En. Mohd Azrul, komunikasi personal, 28hb Oktober, 2015).

2.2.3.13 Sabah

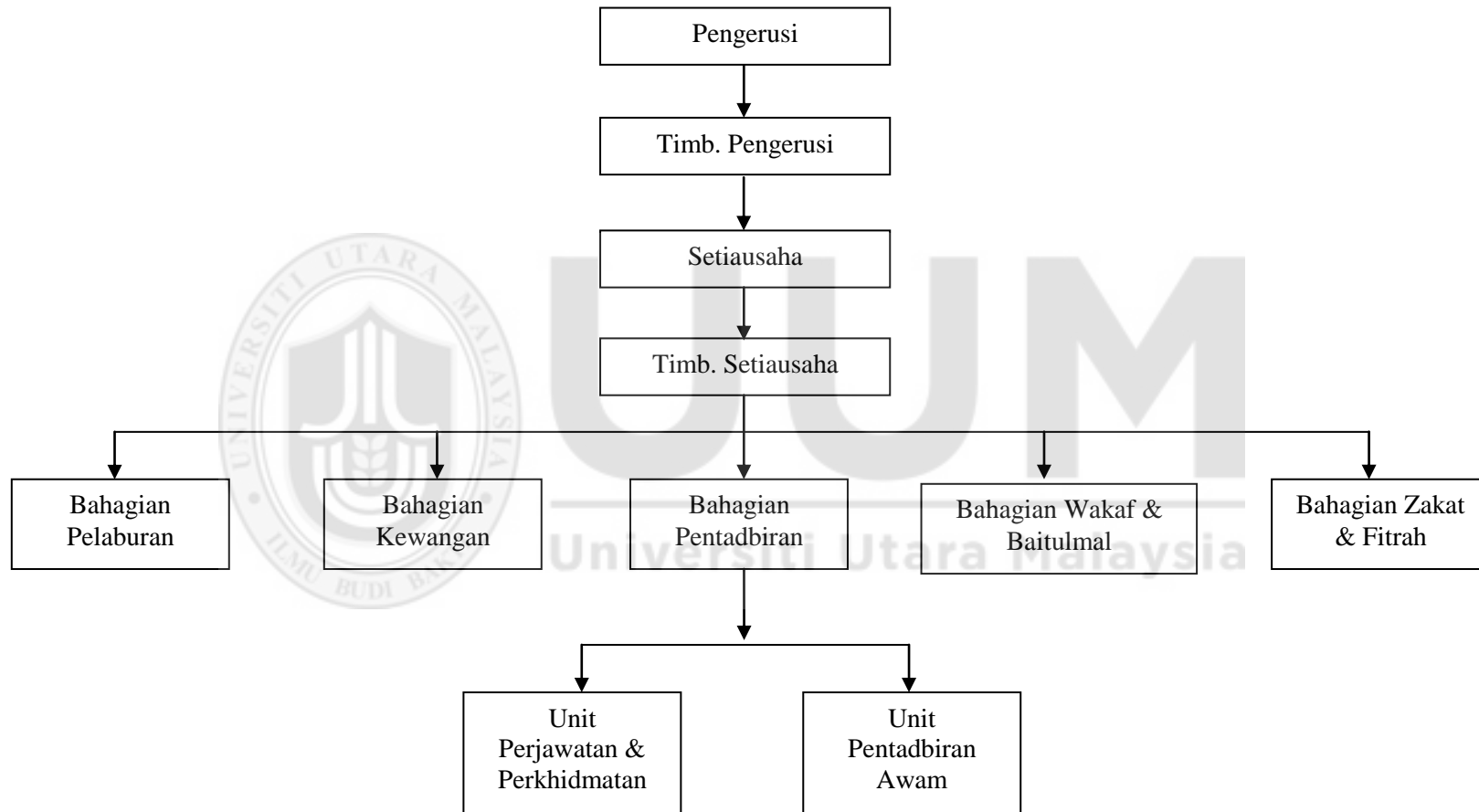
Majlis Ugama Islam Sabah ditubuhkan untuk menggubal dasar dan polisi berkaitan pentadbiran hal ehwal Islam, menasihati Yang Dipertua Negeri dalam perkara-perkara yang disebut di dalam Enakmen Majlis Ugama Islam Sabah 2004, termasuklah berkaitan wakaf. Majlis Ugama Islam Sabah juga telah menubuhkan Perbadanan Baitulmal Negeri Sabah di bawah Enakmen Perbadanan Baitulmal 1998. Namun begitu, urusan wakaf masih di bawah Majlis. Terdapat lima bahagian utama di dalam organisasi Majlis Ugama Islam Sabah iaitu Bahagian Pelaburan, Bahagian Kewangan, Bahagian Pentadbiran, Bahagian Wakaf dan Baitulmal serta Bahagian Zakat dan Fitrah. Pengurusan wakaf diletakkan di Bahagian Wakaf dan Baitulmal (Pn. Fazilah, komunikasi personal, 11hb November 2015). Rajah 2.13 menunjukkan carta organisasi MUIS.



Rajah 2.12

Carta Organisasi Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP)

Sumber: En. Mohd Azrul (Penolong Pengurus Unit Wakaf MAIWP), komunikasi personal, 28hb Oktober 2015.



Rajah 2.13

Carta Organisasi Majlis Ugama Islam Sabah

Sumber: Pn. Fazilah Mohd Salleh (Bahagian Wakaf dan Baitulmal), komunikasi personal, 11hb November 2015.

2.2.3.14 Sarawak

Tabung Baitulmal Sarawak (TBS) telah ditubuhkan pada tahun 1966 melalui Undang-undang Zakat 1966. Pada masa itu ia dikenali sebagai Tabung Zakat dan Fitrah. Sebelum kewujudan Tabung Zakat dan Fitrah, masyarakat menunaikan kewajipan berzakat secara terus kepada fakir miskin, guru agama dan sebagainya. TBS merupakan wakil kepada Majlis Islam Sarawak (MIS) yang bertanggungjawab dalam pengurusan zakat, sedekah jariah dan juga wakaf. TBS tidak memaparkan struktur organisasi mereka di laman web Penyelidik juga telah menghubungi dengan pihak TBS tetapi tiada respon balas mengenai hal ini.

2.2.3.15 Rumusan Struktur Organisasi MAIN

Adalah penting untuk dinyatakan di sini bahawa, struktur organisasi yang diperoleh di dalam bahagian ini hanya merupakan tinjauan awal oleh penyelidik sebelum memilih institusi yang sesuai dan berpotensi untuk menjawab persoalan penyelidikan. Kebanyakan struktur organisasi yang dibincangkan dalam bab ini diperoleh dari laman web setiap MAIN. Bagi MAIN yang tidak memaparkan struktur organisasi lengkap atau laman web mereka masih di bawah proses penyelenggaraan semasa tinjauan awal ini dibuat, penyelidik telah berhubung terus (komunikasi personal) dengan pegawai yang berkhidmat di MAIN berkenaan untuk memohon struktur organisasi lengkap. Maklumat struktur organisasi yang dihuraikan di dalam bahagian ini adalah setakat Disember 2015 sahaja, manakala struktur organisasi yang dibincangkan di bab enam dan bab tujuh merupakan struktur terkini institusi wakaf terpilih semasa proses temu bual dijalankan.

Berdasarkan maklumat awal yang dikumpul mengenai pengurusan wakaf di MAIN, terdapat dua kategori struktur organisasi yang dikenalpasti. Yang pertama ialah struktur organisasi perbadanan, iaitu MAIN telah menubuhkan anak syarikat atau perbadanan untuk menguruskan wakaf. Institusi yang mempunyai struktur perbadanan ialah dari negeri Selangor, Sarawak dan Negeri Sembilan. Wilayah Persekutuan dan Pulau Pinang juga telah menubuhkan anak syarikat semasa proses pengumpulan data dijalankan. Namun, delegasi autoriti dan tugas belum berlaku sepenuhnya di MAINPP dan MAIWP. Oleh itu, MAINPP dan MAIWP masih dikekalkan di dalam kategori struktur pengurusan wakaf di bawah MAIN bersama-sama dengan negeri Perlis, Kedah, Perak, Pahang, Kelantan, Terengganu, Melaka, Johor dan Sabah. Kategori struktur organisasi yang dibincangkan di bahagian ini adalah penting untuk dijadikan asas pemilihan institusi di dalam Bab Metodologi Penyelidikan.

2.3 Kajian-kajian Lepas Berkaitan Wakaf

Wakaf terbukti mempunyai pencapaian yang unggul dari pelbagai aspek (Ahmed, 2011). Penyelidikan mengenai wakaf juga telah banyak dijalankan dan dari pelbagai bidang seperti sejarah (Cizakca, 1998; Kuran, 2001; Razali, 2014), ekonomi (Mochammad Arif & Dimas Bagus, 2011; Abdul Ghafar & Bayu Taufiq, 2014), perundangan (Mohamad Akram, Mek Wok, & Mohd Fuad, 2008; Sayuti & Mohd Afendi, 2009; Mohd Afendi & Asmah, 2010; Siti Mashitoh, 2011; Mohammed, 2013; Sharifah Zubaidah, 2013), pelaburan (Hari & Asmak, 2010; Syahnaz, 2012; Hydzulkifli & Asmak, 2013), perakaunan (Hairul Suhaimi & Hisham, 2011; Norazita Marina & Fadzila Azni, 2017) pendidikan (Abdul Halim, 2007; Ahmad Zaki, Norzaidi, & Che Zuina, 2008; Syed Mohd Ghazali Wafa, 2010; Hilmiyah, Muhammad Hakimi, Sanep, & Mohamad Ramzi, 2013; Wan Musyirah, Nur Hazwani,

& Noor Rafhati, 2017), keusahawanan (Ahmad Rafli, 2010) dan juga perubahan (Norsiah & Farahdina, 2009; Abd. Shakor, 2011; Nurul Asykin & Muhammad Hakimi, 2013; Norizah & Asmak, 2015).

Tidak ketinggalan juga penyelidikan yang membincangkan tentang aset dan produk-produk wakaf seperti kajian yang dijalankan oleh Kamarudin (1992), Cizakca (2004), Hasnol Zam Zam (2007), Siti Mashitoh (2007), Mohd Bakri (2008), Azri (2008), Magda Ismail (2013), Dahlia dan Haslindar (2013), Farhana, Asmak dan Sabitha (2014), Muhammad Sofiyuddin dan Mohd Zamro (2015), Munerah, Mohd Khairy, Nur Athirah, Murniza dan Muhammad Zuhair (2016). Aspek pengurusan turut menjadi tumpuan penyelidik terdahulu. Namun begitu, dalam kupasan bab ini, tumpuan akan diberikan kepada penyelidikan yang menyentuh mengenai struktur organisasi secara langsung mahupun secara tidak langsung.

Kajian oleh Kahf (2011) menerangkan sedikit sebanyak mengenai sistem pengurusan wakaf berjalan. Pewakaf berhak menentukan siapakah yang dilantik untuk menjadi *mutawalli*. Tugas *mutawalli* adalah untuk menjaga dan mengembangkan harta wakaf supaya manfaat harta tersebut dapat dikembalikan kepada penerima manfaat wakaf yang telah ditentukan. Dokumen wakaf disediakan untuk merekod semua perkara berkaitan sesuatu wakaf, termasuklah gaji atau upah *mutawalli*. Kahf (2011) dalam kajiannya juga menerangkan bahawa, pada awal kurun ke lapan (tahun Hijrah), hakim di Mesir telah menyediakan satu rekod khas mengenai senarai wakaf, untuk tujuan pengurusan dan juga penyeliaan.

Dalam satu kajian yang lain, Kahf (2003) turut menerangkan mengenai perubahan pengurusan wakaf, dari *mutawalli* yang terdiri daripada orang perseorangan di kalangan masyarakat dan beralih kepada pengurusan di bawah sektor kerajaan. Kahf (2003) turut menyelar bahawa pengambilalihan pengurusan wakaf oleh sektor kerajaan akan merencatkan potensi wakaf, kerana sektor kerajaan begitu sinonim dengan pembaziran sumber, kekurangan akauntabiliti dan motivasi untuk meningkatkan prestasi, kelewatan dalam pembuatan keputusan dan juga campur tangan politik. Kritikan ini tidak mengubah hakikat bahawa, hari ini kita dapat lihat kebanyakan negara Islam meletakkan wakaf di bawah bidang kuasa sektor kerajaan dengan menubuhkan kementerian atau jabatan yang menguruskan hal ehwal wakaf (Kahf, 1999).

Antara penyelidikan lain mengenai pengurusan wakaf dijalankan oleh Hari dan Asmak (2010) serta Hidayatul dan Shahul Hameed (2011) di Indonesia, Shamsiah (2010a) di Singapura dan juga penyelidikan di Iran oleh Pirasteh (2011). Hari dan Asmak (2010) menjalankan kajian kes tentang pengurusan dan pembangunan wakaf di Dompot Dhuafa Republika, salah satu NGO yang menguruskan wakaf di Indonesia. Pada tahun berikutnya, Hidayatul dan Shahul Hamed pula menjalankan kajian bersifat perbandingan terhadap dua institusi wakaf di Indonesia. Antara dapatan kedua-dua kajian ini menyatakan bahawa adalah penting untuk mempunyai kakitangan yang profesional dalam usaha meningkatkan prestasi pengurusan institusi wakaf. Selain itu, antara faktor-faktor lain yang perlu diberi perhatian juga ialah pengurusan yang lebih telus dan berakauntabiliti, penggunaan teknologi dan juga cadangan mengadakan kolaborasi dengan institusi wakaf lain mampu menyumbang kepada pengurusan yang lebih baik.

Penyelidikan oleh Shamsiah (2010a) fokus kepada pengurusan dan pembangunan wakaf di Singapura. Status Singapura sebagai negara sekular dengan hanya 14% penduduk beragama Islam tidak menghalang Majlis Ugama Islam Singapura (MUIS) dalam memajukan harta wakaf (Shamsiah, 2010a). Terdapat banyak strategi pembangunan dan pembiayaan harta wakaf yang dilaksanakan, terutamanya aplikasi sukuk dalam membangunkan hartanah mereka. Dengan kejayaan itu, MUIS menerima Anugerah Kewangan Islam Sheikh Mohammad bin Rashid al-Makhtoum sebagai badan yang pertama di dunia menggunakan struktur sukuk dalam membangunkan harta wakaf (Soraya, 2006). Penekanan terhadap pentadbiran yang berinovasi dalam menguruskan wakaf adalah penting untuk mewujudkan pengurusan wakaf yang efisien dan kompeten (Shamsiah, 2010a).

Sementara itu, di Iran, Pirasteh (2011) menumpukan kepada kriteria keberkesanan pengurusan wakaf. Terdapat beberapa cadangan diusulkan dalam menentukan keberkesanan pengurusan wakaf. Namun begitu, dari aspek pengurusan, antara dapatan kajian beliau ialah *mutawalli* perlu memperbaiki urus tadbir dan juga memberi perhatian kepada objektif kewangan dan aspek ekonomi tanpa mengabaikan aspek sosial dalam menguruskan harta wakaf.

Di Malaysia juga, penyelidikan mengenai pengurusan wakaf giat dijalankan. Kebanyakan penyelidik menumpukan kepada amalan semasa, halangan dan cadangan penambahbaikan di dalam pengurusan wakaf MAIN. Penyelidikan yang dijalankan oleh Abu Bakar (2007) dan Zulkifli (2008) fokus kepada cabaran di dalam perundangan dan pentadbiran yang dihadapi oleh MAIN dalam membangunkan tanah wakaf. Zulkifli (2008) mendapati data tanah wakaf tidak lengkap dan harta-harta

wakaf tidak digunakan secara optimum. Bagi menyelesaikan masalah ini, antara cadangan beliau ialah institusi wakaf perlu berkongsi kepakaran (*exchange of expertise*) bagi meningkatkan prestasi institusi. Abu Bakar (2007) pula menyatakan antara masalah yang dihadapi oleh MAIN ialah tiadanya pengkhususan tugas dan kurangnya tenaga profesional di dalam organisasi wakaf. Hal ini walau bagaimanapun telah dikemukakan sejak awal lagi oleh pengkaji terdahulu seperti Kamarudin (1992), Nik Mohd Zain dan Azimuddin (1999) dan Siti Mashitoh (2006).

Sementara itu, Abul dan Mohammad (2010) menumpukan kepada prestasi institusi wakaf, Nor 'Azzah (2010) fokus pada kod etika yang menjadi amalan di institusi berkaitan wakaf iaitu JAWHAR manakala kajian Hassan Hapizi dan Mohammad Idris (2010) mengkaji berkenaan struktur organisasi baitulmal secara umum tetapi tidak fokus kepada wakaf. Namun begitu, kajian Hassan Hapizi ini diambil kira di dalam sorotan literatur ini kerana kebanyakan negeri meletakkan pengurusan wakaf di bawah baitulmal.

Oleh kerana institusi wakaf sememangnya perlu kepada satu bentuk pengurusan yang lebih cekap dan profesional (Abu Bakar, 2007), ketiga-tiga penyelidik di atas mencadangkan beberapa saranan bagi menambahbaik pengurusan wakaf. Antara cadangan tersebut ialah institusi wakaf perlu menggunakan teknik pengurusan perniagaan moden (*modern business management*) dan mengadaptasi teori pemegang kepentingan (*stakeholder's theory*) bagi membolehkan institusi menjadi lebih telus dan responsif (Abul & Mohammad, 2010). Nor 'Azzah pula menyatakan bahawa pentingnya institusi wakaf mempunyai dan melaksanakan satu kod etika yang menekankan nilai-nilai Islam dalam pengurusan mereka. Dapatan kajian Hassan

Hapizi dan Mohamad Idris (2010) pula lebih mendapati MAIN mempunyai saiz struktur organisasi yang tidak sesuai dengan beban tugas yang perlu dijalankan. Mereka mencadangkan beberapa bahagian yang perlu diwujudkan oleh MAIN, antaranya ialah Bahagian Penyelidikan serta Bahagian Pelaburan dan Pembangunan.

Seterusnya, penyelidikan yang dijalankan oleh Md Shahedur Rahaman, Iftekhhar Amin, Mohd Zulkifli dan Modh. Rushdan (2012) serta Mohamad Zaim, Khadher, Mohd Farhan dan Muhammad Ikhlas (2013) masih lagi berkisar mengenai masalah-masalah pengurusan yang dihadapi oleh MAIN seperti tiadanya satu entiti pusat yang menjadi ibu bagi semua operasi wakaf dan juga kurangnya staf yang berkelayakan profesional di dalam institusi wakaf. Institusi wakaf perlu kepada pengurusan yang lebih dinamik (Md Shahedur Rahaman et al., 2012) untuk meningkatkan prestasi mereka. Selain itu, Nathasa Mazna dan Nurul Aini (2013) menyarankan supaya urus tadbir terbaik diaplikasikan agar dapat menarik lebih banyak pihak untuk melibatkan diri di dalam program wakaf.

Penyelidikan yang dijalankan oleh Ismail (2015) pula fokus kepada isu sumber manusia di dalam MAIN. Kekurangan golongan profesional di dalam pengurusan wakaf ini menyebabkan MAIN tidak dapat menyelesaikan isu-isu seperti pembangunan sistem data tanah wakaf, pembiayaan projek pembangunan, penetapan sewa secara ekonomik dan penyediaan pelan perancangan kerjasama dengan pihak korporat. Ahmad Shazrin et al. (2017) turut menyentuh mengenai isu profesionalism ini, di mana kekurangan kakitangan yang mempunyai asas ilmu alam bina, kejuruteraan awam dan pembangunan menyebabkan kesukaran timbul dalam memahami proses pembangunan dan menyediakan cadangan pembangunan. Hal ini

menyebabkan cadangan pembangunan yang disediakan semasa RMK-10 dan RMK-11 kepada Kerajaan Persekutuan ditolak dan menemui kegagalan (Ahmad Shazrin et al., 2017). Bagi menyelesaikan isu ini, Ismail (2015) telah mencadangkan tambahan perjawatan yang perlu dilakukan berdasarkan aset wakaf yang dimiliki oleh MAIN. Ahmad Shazrin et al. (2017) pula mengusulkan supaya MAIN memperbetulkan struktur organisasi berdasarkan keperluan sumber manusia atau pun menubuhkan anak syarikat yang hanya fokus kepada pembangunan hartanah.

Berdasarkan penyelidikan yang dibentangkan di atas, dapat dilihat di sini isu-isu struktur organisasi ini tidak diberi perhatian secara menyeluruh. Kebanyakan penyelidik hanya menyentuh isu perjawatan (Siti Mashitoh, 2006), masalah yang timbul akibat kekurangan kakitangan (Hassan Hapizi & Mohamad Idris, 2010), kekurangan bahagian atau unit untuk menguruskan wakaf (Abu Bakar, 2007) serta penglibatan golongan profesional (Hari & Asmak, 2010; Hidayatul & Shahul Hamed, 2010; Ismail, 2015; Ahmad Shazrin et al., 2017) dalam kajian terdahulu. Kajian perpustakaan yang dijalankan oleh Hassan Hapizi dan Mohamad Idris (2010) sememangnya fokus kepada keperluan struktur organisasi, namun begitu ianya tidak menghuraikan secara terperinci dari sudut struktur organisasi semasa MAIN, penentu struktur organisasi dan juga keperluan institusi wakaf secara khasnya. Ini memberi ruang kepada penyelidik untuk menjalankan kajian mengenai struktur organisasi agar dapat memenuhi jurang kajian penyelidik terdahulu dalam bidang wakaf. Jadual 2.4 meringkaskan perbincangan mengenai penyelidikan terdahulu mengenai wakaf khusus dalam bidang pengurusan;

Jadual 2.4

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Pengurusan Wakaf

Penyelidik	Fokus/Isu	Metodologi	Dapatan Kajian
Abu Bakar (2007)	Cabaran perundangan dan pentadbiran yang wujud dalam menguruskan pembangunan tanah wakaf	Pengamatan ke atas situasi semasa	Tiada pengkhususan dan kurang tenaga profesional dalam struktur organisasi. Tiada ketelusan dalam pengurusan wakaf. Memerlukan pengurusan yang lebih cekap dan profesional.
Zulkifli (2008)	Amalan semasa dan halangan dihadapi oleh MAIN dari aspek perundangan dan pentadbiran dalam menguruskan harta wakaf	Kajian perpustakaan	Harta wakaf tidak diuruskan dengan efektif. Data tanah wakaf tidak lengkap. Cadangan supaya institusi wakaf saling berkongsi kepakaran.
Nor 'Azzah (2010)	Kepentingan kod etika dalam institusi wakaf.	Kajian perpustakaan. Temu bual.	Nilai-nilai keagamaan didapati kurang menyerlah di dalam kod etika JAWHAR. Mempunyai dan melaksanakan kod etika terutama yang mempunyai nilai-nilai Islam adalah penting dalam mewujudkan pengurusan wakaf yang profesional.
Abul dan Mohammad (2010)	Prestasi institusi wakaf yang tidak memuaskan	Kajian perpustakaan (<i>secondary data</i>)	Institusi wakaf perlu menggunakan teknik pengurusan perniagaan moden dan mengadaptasi teori pemegang kepentingan supaya dapat memperbaiki pengurusan dan menjadi lebih telus, responsif dan mempunyai akauntabiliti.

Jadual 2.4 (bersambung)

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Pengurusan Wakaf

Penyelidik	Fokus/Isu	Metodologi	Dapatan Kajian
Hassan Hapizi dan Mohamad Idris (2010)	Permasalahan dan keperluan struktur organisasi Baitulmal negeri	Kajian perpustakaan	MAIN mempunyai struktur organisasi yang tidak sesuai, beban tugas berlebihan. Fokus yang tidak seimbang antara MAIN seluruh negara. Mencadangkan beberapa jabatan diwujudkan di dalam MAIN.
Hari dan Asmak (2010)	Pengurusan dan pembangunan wakaf fokus pada satu Badan Bukan Kerajaan (NGO) di Indonesia.	Kajian Kes Temu bual Analisis dokumen	Pendekatan pengurusan yang beretika dan telus mampu meraih keyakinan masyarakat untuk berwakaf. Mempunyai kakitangan yang profesional, jujur, komited memberi kesan positif kepada pengurusan wakaf. Cadangan supaya teknologi diaplikasi dalam pengurusan dan mengadakan kolaborasi dengan institusi wakaf dalam dan luar Indonesia.
Shamsiah (2010)	Pengurusan dan pembangunan wakaf di Singapura.	Kajian Kes	Pemegang amanah wakaf perlu memastikan pengurusan wakaf yang efisien dan kompeten, dengan mengoptimumkan penggunaan teknologi dan pentadbiran yang berinovasi.
Hidayatul dan Shahul Hameed (2011)	Perbandingan amalan perakaunan dan pengurusan oleh dua institusi wakaf di Indonesia.	Kajian kes Temu bual Pemerhatian Analisis dokumen	Pengurusan wakaf yang efisien, telus dan mempunyai akauntabiliti dapat dicapai apabila diuruskan oleh golongan profesional yang komited dan mempunyai nilai-nilai Islam.



Jadual 2.4 (bersambung)

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Pengurusan Wakaf

Penyelidik	Fokus/Isu	Metodologi	Dapatan Kajian
Pirasteh (2011)	Kriteria keberkesanan wakaf.	Kajian kes Kajian perpustakaan	<i>Mutawalli</i> perlu turut menumpukan kepada objektif kewangan dan juga aspek ekonomi tanpa mengabaikan aspek sosial. Memperbaiki urus tadbir supaya pengurusan lebih berkesan.
Md Shahedur Rahaman et al. (2012)	Prestasi dan masalah pengurusan yang dihadapi oleh MAIN.	Kajian perpustakaan	<i>Mutawalli</i> yang tidak berkelayakan. Pengurusan wakaf perlu lebih dinamik untuk meningkatkan prestasi mereka.
Ismail (2015)	Penglibatan golongan profesional dan masalah yang timbul dari isu ini dalam pengurusan wakaf	Kajian perpustakaan	Sumber manusia di dalam institusi wakaf perlu diperkukuhkan dengan menambah perjawatan atau melibatkan agensi lain seperti Pertubuhan Profesional Tanah Malaysia.
Ahmad Shazrin et al. (2017)	Kerjasama antara MAIN dan Kerajaan Persekutuan dalam projek pembangunan tanah wakaf	Temubual Analisis dokumen	Kekurangan kepakaran menyebabkan sukar bagi pihak MAIN menyediakan cadangan pembangunan semasa RMK-10 dan RMK-11. Penambahbaikan struktur organisasi atau penubuhan anak syarikat sebagai cadangan penyelesaian.

2.4 Rumusan

Dalam bab ini telah diterangkan mengenai wakaf dari perspektif Islam. Secara ringkas, wakaf bermaksud menahan hak ke atas harta supaya dapat dimanfaatkan

untuk tujuan umum atau khusus bagi tujuan mendekatkan diri kepada Allah. Terdapat empat rukun di dalam ibadah wakaf iaitu pewakaf, penerima manfaat wakaf, harta wakaf dan juga lafaz wakaf. Tiga kategori wakaf yang biasanya dibincangkan ialah wakaf am, wakaf khas dan juga wakaf *irsod*.

Di Malaysia, antara agensi yang terlibat dalam pengurusan wakaf di peringkat Persekutuan ialah JAWHAR dan YWM. MAIN pula selaku pemegang amanah tunggal harta wakaf bertanggungjawab dalam menjaga amanah dan memajukan harta wakaf mengikut niat pewakaf. Berdasarkan maklumat awal yang telah dinyatakan dalam bab ini, terdapat pelbagai jenis struktur organisasi yang diaplikasikan oleh MAIN dalam pengurusan mereka. Namun secara keseluruhan, terdapat dua struktur utama yang digunakan iaitu struktur perbadanan dan juga struktur pengurusan di bawah MAIN. Struktur perbadanan bermaksud MAIN menubuhkan satu entiti baru yang menguruskan wakaf sama ada perbadanan atau anak syarikat. Struktur yang kedua ialah struktur yang masih mengekalkan pengurusan wakaf di bawah MAIN.

Bab ini kemudiannya membincangkan penyelidikan terdahulu mengenai wakaf. dari perbincangan yang telah dibuat, penyelidik mendapati penyelidikan mengenai struktur organisasi masih belum diteroka secara menyeluruh. Kebanyakan penyelidik terdahulu membincangkan isu struktur organisasi secara terasing dan hanya menyentuh isu seperti kekurangan kakitangan, kekurangan penglibatan profesional dan masalah pengurusan lain tanpa fokus kepada struktur organisasi. Bab seterusnya akan melihat penyelidikan yang dijalankan khusus terhadap struktur organisasi.

BAB TIGA

STRUKTUR ORGANISASI DAN PRESTASI ORGANISASI

Di dalam bab yang lalu telah dibentangkan mengenai pengurusan wakaf di Malaysia dari segi rekabentuk struktur organisasi setiap negeri. Seterusnya di dalam bab ini pula, tumpuan utama akan diberikan kepada kajian-kajian terdahulu yang dijalankan terhadap struktur organisasi. Bab ini akan dimulai dengan perbincangan mengenai pengurusan organisasi dari perspektif Islam dan juga dua teori penyokong penyelidikan yang biasa diketengahkan dalam penyelidikan struktur organisasi, iaitu teori birokrasi dan teori kontingensi struktur. Seterusnya, kajian terdahulu mengenai struktur organisasi dibentangkan. Penerangan lanjut mengenai teori yang dinyatakan juga boleh didapati di dalam perbincangan sub-topik dimensi struktur organisasi bagi teori birokrasi dan sub-topik penentu struktur organisasi bagi teori kontingensi struktur.

Seterusnya, perbincangan mengenai prestasi struktur organisasi dibuat. Definisi dan penilaian prestasi oleh pengkaji terdahulu dinyatakan. Prestasi organisasi dalam konteks penyelidikan ini dijelaskan di akhir perbincangan. Berdasarkan perbincangan yang telah dibuat, kerangka konseptual dibentuk.

3.1 Pengurusan Organisasi Dari Perspektif Islam

Fitrah manusia di dunia ini adalah hidup bermasyarakat atau berorganisasi (Ibnu Khaldun, 2000). Secara umum, setiap organisasi mempunyai cara pengurusan yang tersendiri. Di dalam Islam, walaupun di dalam Al-Quran tidak dinyatakan dengan khusus tentang pentadbiran, namun ia menggunakan perkataan “*yudabbiru*” dalam Bahasa Arab, yakni bermaksud mengarah, memimpin, mengendalikan, mengurus, merancang, mengemudikan, mengatur dan mengawal (Al-Buraey, 1992). Perkataan

“*yudabbiru*” ini disebutkan beberapa kali di dalam Al-Quran, contohnya di dalam Surah Yunus (Ayat 3), Surah Ar-Ra’du (Ayat 2) serta surah As-Sajjadah (Ayat 5). Ayat-ayat ini telah menjelaskan mengenai kekuasaan Allah Taala dalam mentadbir segenap urusan alam semesta, termasuklah penciptaan langit dan bumi (Surah Yunus Ayat 3), pergerakan bulan dan matahari (Surah Ar-Ra’du Ayat 2) dan juga segala urusan yang berlaku antara langit dan bumi (Surah As-Sajjadah Ayat 5). Keterangan ayat-ayat ini menunjukkan mengenai kekuasaan Allah yang maha luas, hebat dan teratur dalam mentadbir alam ini (Sayyid Qutb, 2000b; Sayyid Qutb, 2000c; Sayyid Qutb, 2000d). Menjadi tanggungjawab manusia pula sebagai khalifah di muka bumi ini untuk melaksanakan dan mentadbir apa sahaja urusan dengan berpandukan kepada Al-Quran dan As-Sunnah yang telah ditetapkan.

Kebanyakan karya mengenai pengurusan Islam menekankan peranan khalifah sebagai tonggak utama kecemerlangan organisasi ataupun tamadun. Al-Buraey (1992) mengulas hal ini dengan merujuk kepada lima perintis awal yang menulis mengenai pentadbiran Islam iaitu Abu Yusuf (Kitab *al-Kharaj*), al-Mawardi (Kitab *al-Ahkam as-Sultaniyyah*), al-Ghazali (Kitab *Nasihah al-Muluk*), Ibnu Taymiyyah (Kitab *Siyasah asy-Syar’iyyah*, Kitab *al-Hisbah*) dan Ibnu Khaldun (Kitab *al-Muqaddimah*). Menurut Al-Buraey, kelima-lima perintis ini secara keseluruhannya menulis mengenai peranan khalifah dalam konteks organisasi yang besar iaitu dalam pembentukan kerajaan dan tamadun. Walaupun peranan khalifah merupakan antara perkara utama yang dikaitkan dalam menjayakan organisasi, namun aspek sistem dan proses kerja di dalam pengurusan juga tidak diabaikan. Berikut akan diterangkan mengenai sistem kerja di dalam pengurusan Islam yang berkait rapat dengan struktur organisasi;

3.2.1 Struktur Organisasi Dalam Al-Quran

Di dalam Islam, perihal struktur organisasi ini disebutkan di dalam Al-Quran seperti berikut;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرصُومٌ ﴿٤﴾

Sesungguhnya Allah sayangkan orang-orang yang berperang kerana agamaNya dalam satu barisan yang padu seolah-olah mereka sebuah bangunan yang tersusun teguh (Surah As-Saff, Ayat 4).

Dalam usaha mencapai sesuatu matlamat, Islam menggalakkan sifat perpaduan yang teguh dengan ungkapan yang amat indah iaitu “satu barisan yang padu seolah-olah mereka satu bangunan yang tersusun teguh”. Setiap kepingan bata saling teguh-meneguh di dalam mewujudkan bangunan yang kukuh (Sayyid Qutb, 2000f). Begitu juga peranan yang patut dimainkan oleh setiap ahli yang berada di dalam struktur organisasi, saling bekerjasama dan menghormati tanpa mengira pangkat dan kedudukan kerana Islam mengajar kita bahawasanya kemuliaan seseorang itu diukur dari segi ketakwaan, kesungguhan dan keikhlasan (Yusof, 1991).

Kekuatan struktur organisasi ini banyak bergantung kepada peranan dan fungsi setiap ahli yang ada di dalam struktur tersebut. Pembahagian tugas ini telah lama diaplikasikan di dalam pentadbiran Islam, baik dari segi pentadbiran kerajaan mahu pun ketenteraan.

3.2.2 Pengkhususan Dalam Pentadbiran Islam

Aspek pengkhususan dari perspektif pengurusan organisasi Islam telah dibincangkan oleh Al-Buraey (1992) dalam konteks yang lebih besar iaitu pentadbiran kerajaan.

Beberapa pejabat pentadbiran yang dirujuk sebagai *diwan* ditubuhkan untuk menjalankan fungsi yang khusus. *Dawwana* di dalam Bahasa Arab bermaksud mengumpul, mendaftar atau menulis di atas kertas. Bagi maksud pengurusan, ia menjelaskan mengenai aktiviti mengumpulkan segala rekod, kertas mahupun puisi. *Ad-diwan* pula merujuk kepada pejabat tempat menyimpan semua catatan (Al-Buraey, 1992).

Dalam sejarah pentadbiran Islam, terdapat beberapa *diwan* yang telah diwujudkan bagi melancarkan pentadbiran kerajaan. Antaranya ialah *Diwan al-Kharaj*, iaitu pejabat perbendaharaan yang berfungsi menguruskan perbendaharaan negara, *Diwan al-Jund* untuk menguruskan hal ketenteraan dan *Diwan al-Barid* sebagai saluran komunikasi yang menguruskan segala penghantaran surat rasmi dan mesej. Terdapat juga *diwan* dengan fungsi yang lebih kecil seperti *Diwan al-Mustaghallat* yang ditubuhkan untuk menguruskan tanah negara seperti untuk tujuan sewaan. *Diwan* ini akan berurusan dengan *diwan* yang lebih besar seperti *Diwan al-Kharaj*. Selari dengan perkembangan kerajaan dan perubahan pemerintahan khalifah, pelbagai lagi *diwan* diwujudkan untuk fungsi yang lebih spesifik (Al-Buraey, 1992). Berdasarkan ulasan Al-Buraey ini, Islam telah lebih awal mengaplikasikan pembahagian tugas yang sistematik melalui penubuhan *diwan* bagi melancarkan pengurusan.

3.2.3 Pembuatan Keputusan Dalam Pentadbiran Islam

Pembuatan keputusan dalam Islam pula menekankan pelaksanaan *syura*. Istilah *syura* ini merupakan perkataan Bahasa Arab yang bermaksud mesyuarat. Berikut merupakan antara keterangan ayat mengenai amalan *syura* di dalam Islam;

وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَى بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ

يُنْفِقُونَ ﴿٣٨﴾

Dan kepada orang-orang yang menyambut seruan Tuhannya serta mendirikan solat, dan segala urusan mereka diputuskan secara mesyuarat di antara mereka, dan mereka membelanjakan sebahagian dari rezeki yang Kami kurniakan kepada mereka. (Surah As-Syura, Ayat 38).

Ayat 38 dari Surah As-Syura di atas telah menyebut secara ringkas mengenai proses pembuatan keputusan yang perlu melalui mesyuarat. Nas bermesyuarat di dalam ayat ini diturunkan di Makkah, iaitu sebelum terbentuknya kerajaan Islam di Madinah. Sayyid Qutb (2000e) menjelaskan bahawa berdasarkan ayat ini, jelas menunjukkan sifat bermesyuarat itu adalah sifat yang lebih umum dan syumul dari kerajaan dalam kehidupan orang-orang Islam. Pengertian *syura* ini lebih luas dari ruang lingkup urusan pentadbiran kerajaan. Ia merupakan satu ciri hidup, keperibadian dan kepimpinan yang perlu ada di dalam kelompok Muslimin (Sayyid Qutb, 2000e).

Rasulullah SAW telah melaksanakan amalan *syura* ini dalam segenap urusan melibatkan politik, kebajikan, peperangan mahupun perhubungan antarabangsa (Al-Buraey, 1992). Hal ini dapat dilihat dalam kronologi Perang Uhud. Selepas mengalami kekalahan dalam Perang Badar, kaum Musyrikin bangkit untuk membalas dendam. Diketuai oleh Abu Suffian bin Harb, hampir tiga ribu tentera Quraiys dikumpulkan untuk mara ke Madinah. Perjalanan mereka terhenti berhampiran Bukit Uhud (Sayyid Qutb, 2000a).

Berita kemaraan musuh ini telah sampai kepada Rasulullah SAW. Baginda telah bermesyuarat dengan para sahabat, apakah patut mereka keluar menentang musuh atau bertahan di Madinah? Hasil dari *syura* tersebut, keputusan yang dimuktamadkan

ialah kaum Muslimin akan keluar menentang musuh di luar kota Madinah. Namun, dalam perjalanan, satu pertiga daripada tentera Muslimin telah berpaling meninggalkan medan perang dan ingkar pada keputusan *syura* yang telah dibuat. Strategi peperangan tetap diatur dengan menempatkan pasukan-pasukan Muslimin di tempat-tempat membuat serangan dan pertahanan. Pada peringkat awal, angkatan umat Islam dilihat berjaya mengalahkan orang-orang kafir dengan membunuh puluhan ketua-ketua musuh. Namun begitu, umat Islam telah diuji di dalam peperangan ini. Apabila pasukan pemanah meninggalkan kawasan jagaan mereka untuk mengambil harta rampasan perang, peluang diambil oleh pasukan berkuda Musyrikin untuk melakukan serangan yang dahsyat. Semasa keadaan kucar-kacir, mereka juga mendengar jeritan bahawa Rasulullah SAW telah mati terbunuh, menyebabkan ada kumpulan yang lari dari berjuang. Akibat dari peperangan ini, ramai para sahabat yang telah terkorban, yang tinggal mengalami kecederaan teruk, termasuklah Rasulullah SAW (Sayyid Qutb, 2000a).

فَاعْفَ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ

سُبْحَانَ الْمُرْتَكِبِينَ ﴿١٥٩﴾

Dan pohonkanlah ampun bagi mereka, dan juga bermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (peperangan dan hal-hal keduniaan) itu. Kemudian apabila engkau telah berazam (sesudah bermesyuarat, untuk membuat sesuatu) maka bertawakallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang bertawakal kepadaNya (Surah Ali-Imran, Ayat 159).

Ayat di atas antara yang ditujukan kepada Rasulullah SAW ketika baginda berasa sedikit terkilan terhadap kaum Muslimin melihat kepada apa yang berlaku sebelum, semasa dan selepas Perang Uhud. Ia menganjurkan agar baginda bersikap lemah lembut, memaafkan, dan memohon keampunan bagi mereka, seterusnya tetap

mengangkat dasar *syura* dalam sistem pemerintahan Islam dalam segenap urusan. Dalam keterangan ayat ini, proses *syura* itu dijelaskan dengan memeriksa pandangan, memilih satu pandangan yang terbaik, melaksanakan seterusnya bertawakal kepada Allah untuk apa sahaja akibat yang diperoleh. Nas ini turun selepas umat Islam diperlihatkan hasil-hasil *syura* yang amat berat dan pahit (perpecahan dan kekalahan), namun ia diperkuat di hujung ayat, bahawa tawakal adalah sifat yang perlu ada selepas *syura* (Sayyid Qutb, 2000a).

Berdasarkan peristiwa ini, jelas sekali Allah Taala menekankan usaha dalam perundingan dan kemudiannya bertawakal, tanpa perlu merisaukan keputusan yang terhasil dari perundingan yang telah dijalankan (Al-Buraey, 1992). Beberapa kajian kes yang dibuat terhadap organisasi besar di Malaysia menunjukkan bahawa amalan *syura* ini merupakan antara faktor yang menyumbang kepada kejayaan pengurusan organisasi (Hamiza, 1998; Mohd Ridhuan Tee, 1998; Salina, 1998). Oleh itu, aspek pengurusan organisasi dari perspektif Islam ini akan turut dijadikan asas dan panduan dalam perbincangan di bab enam, bersama-sama dengan teori birokrasi dan teori kontigensi struktur yang diterangkan seperti berikut.

3.2 Teori Penyokong Penyelidikan

Di dalam kajian kualitatif, teori digunakan sebagai asas dalam pembentukan kerangka konseptual, memberi pemahaman terhadap sesuatu isu dan membantu penyelidik menjelaskan hubungan antara tema-tema berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada temu bual yang dijalankan (Creswell, 2009; Othman, 2012). Oleh kerana fokus penyelidikan ini ialah organisasi, maka teori yang digunakan ialah dari teori kelakuan organisasi. Vibert (2004) membahagikan teori organisasi kepada beberapa

kumpulan, dan antara yang relevan terhadap penyelidikan organisasi ialah Teori Fungsi Organisasi (*Functional Organization Theories*). Kumpulan Teori Fungsi Organisasi merupakan teori yang akan mendasari penyelidikan ini kerana ia mampu menjelaskan struktur dalaman organisasi dan juga hubungan yang wujud di antara bahagian dan unit yang ada di dalam struktur organisasi (Grant, 1996).

Vibert (2004) menyenaraikan beberapa teori di dalam kumpulan teori fungsi organisasi. Namun begitu, teori yang dapat menjelaskan struktur organisasi ialah Teori Birokrasi dan Teori Kontingensi. Berikut akan diterangkan dengan lebih lanjut mengenai kedua-dua teori yang disebutkan dan justifikasi ia digunakan sebagai teori penyokong penyelidikan ini.

3.2.1 Teori Birokrasi

Pelopor Teori Birokrasi ialah Max Weber, pakar sosiologi dari German. Asalnya, teori ini dibina untuk menjelaskan satu organisasi yang ideal, beroperasi dengan lancar dan efisien (Vibert, 2004). Antara ciri-ciri organisasi birokrasi yang dinyatakan oleh Weber, yang berkait rapat dengan struktur organisasi ialah hierarki kuasa yang jelas, pengagihan tugas dan juga pemilihan kakitangan di dalam organisasi (Parsons & Henderson, 1947).

Walaupun ciri-ciri organisasi yang dinyatakan di atas bertujuan untuk membentuk organisasi yang ideal, namun perkataan birokrasi pada hari ini memberi perspektif yang begitu negatif (Robbins, 1990; Vibert, 2004) dan sering dikaitkan dengan institusi kerajaan (Olsen, 2006), tidak terkecuali di Malaysia (Chin, 2011). Namun begitu, idea birokrasi ini merupakan idea dominan di dalam organisasi besar yang

mempunyai tenaga kerja yang banyak (Vibert, 2004) dan ia menjadi prototaip utama dalam membentuk struktur organisasi pada hari ini (Robbins, 1990).

Berdasarkan justifikasi bahawa teori ini boleh dijadikan asas dalam menjelaskan fenomena struktur organisasi (Samuel & Mannheim, 1970) dan mampu menjelaskan setiap fungsi di dalam organisasi (Vibert, 2004), maka teori ini digunakan sebagai teori penyokong di dalam penyelidikan ini. Kajian-kajian yang melibatkan teori birokrasi ini akan dijelaskan dengan lebih lanjut di dalam Bahagian 3.4 Dimensi Struktur Organisasi.

3.2.2 Teori Kontigensi Struktur

Di dalam teori kontigensi, elemen utama yang ditekankan ialah tiada cara terbaik untuk menguruskan organisasi. Teori ini dibina sebagai respon dan kritik terhadap teori pengurusan klasik yang menyatakan bahawa "*there is one best way of managing and organizing*" (Tosi & Slocum, 1984). Salah satu cabang teori kontigensi yang sering diberi perhatian ialah teori kontigensi struktur. Dikenali juga dengan terma Teori "*It Depends*" (Vibert, 2004), idea utama dalam teori ini menyatakan bahawa tiada satu bentuk struktur organisasi yang ideal (Pugh et al., 1968; Child, 1972; Schreyogg, 1980), sebaliknya ia bergantung kepada faktor-faktor kontigensi yang dihadapi oleh sesebuah organisasi (Khandwalla, 1973; Reimann, 1974; Tosi & Slocum, 1984).

Antara faktor-faktor kontigensi yang sering dibincangkan oleh penyelidik terdahulu ialah saiz organisasi, persekitaran dan teknologi (Vibert, 2004). Selain itu, strategi juga penting dalam membentuk struktur organisasi (Chandler, 1962). Oleh kerana

penyelidikan ini adalah bertujuan untuk meneroka struktur organisasi institusi wakaf, maka teori ini merupakan teori yang sesuai bagi menjelaskan fenomena utama yang ingin dikaji dalam penyelidikan ini. Di Bahagian 3.5 Penentu Struktur Organisasi di dalam bab ini akan menerangkan dengan lebih lanjut mengenai faktor-faktor kontigensi yang perlu diambilkira dalam membentuk struktur organisasi dan juga penyelidikan terdahulu yang menjelaskan faktor kontigensi tersebut.

3.3 Struktur Organisasi

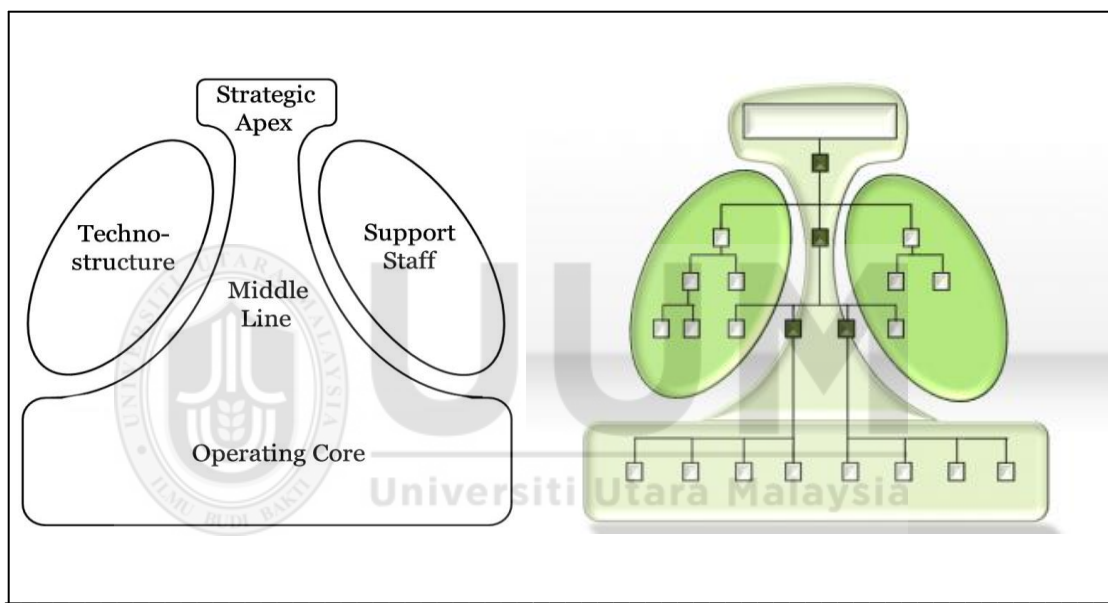
Dari perspektif pengkaji Barat pula, struktur organisasi merupakan asas kepada organisasi (Robbins, 1990). Penyelidik terdahulu mendefinisikan struktur organisasi sebagai anatomi (Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, & Porter, 1980) ataupun kerangka (Ranson, Hinings, & Greenwood, 1980) sesebuah organisasi. Struktur organisasi menunjukkan bagaimana aktiviti atau tugas di dalam sesebuah organisasi itu dibahagikan (Mintzberg, 1979) dan dikoordinasi, bagi membolehkan semua ahli di dalam organisasi bekerjasama dalam mencapai matlamat organisasi (Stoner & Freeman, 1992).

Chandler (1962) mengatakan struktur organisasi sebagai “*the design of organization through which the enterprise is administered.*” Struktur ini mengandungi dua aspek iaitu pertama, garis autoriti dan komunikasi di antara satu jabatan dengan jabatan yang lain. Yang kedua, aliran data dan maklumat yang berlaku pada garis autoriti dan komunikasi tersebut. Kedua-dua aspek ini penting bagi memastikan kelancaran organisasi dalam mencapai matlamat yang sudah ditetapkan (Chandler, 1962). Drucker (1999) juga menekankan betapa pentingnya struktur organisasi terhadap prestasi organisasi seperti berikut;

“Good organization structure does not by itself produce good performance – just as good constitution does not guarantee great presidents, or good laws of moral society. But a poor organization structure makes good performance impossible, no matter how good the individual manager may be. The right organization structure is the necessary foundation; without it the best performance in all other area of management will be ineffectual and frustrated (ms 223).”

Mintzberg (1979) menyatakan terdapat lima asas di dalam organisasi seperti di dalam

Rajah 3.1.



Rajah 3.1

Lima Asas di Dalam Organisasi (five basics parts of organizations)

Sumber : Mintzberg (1979)

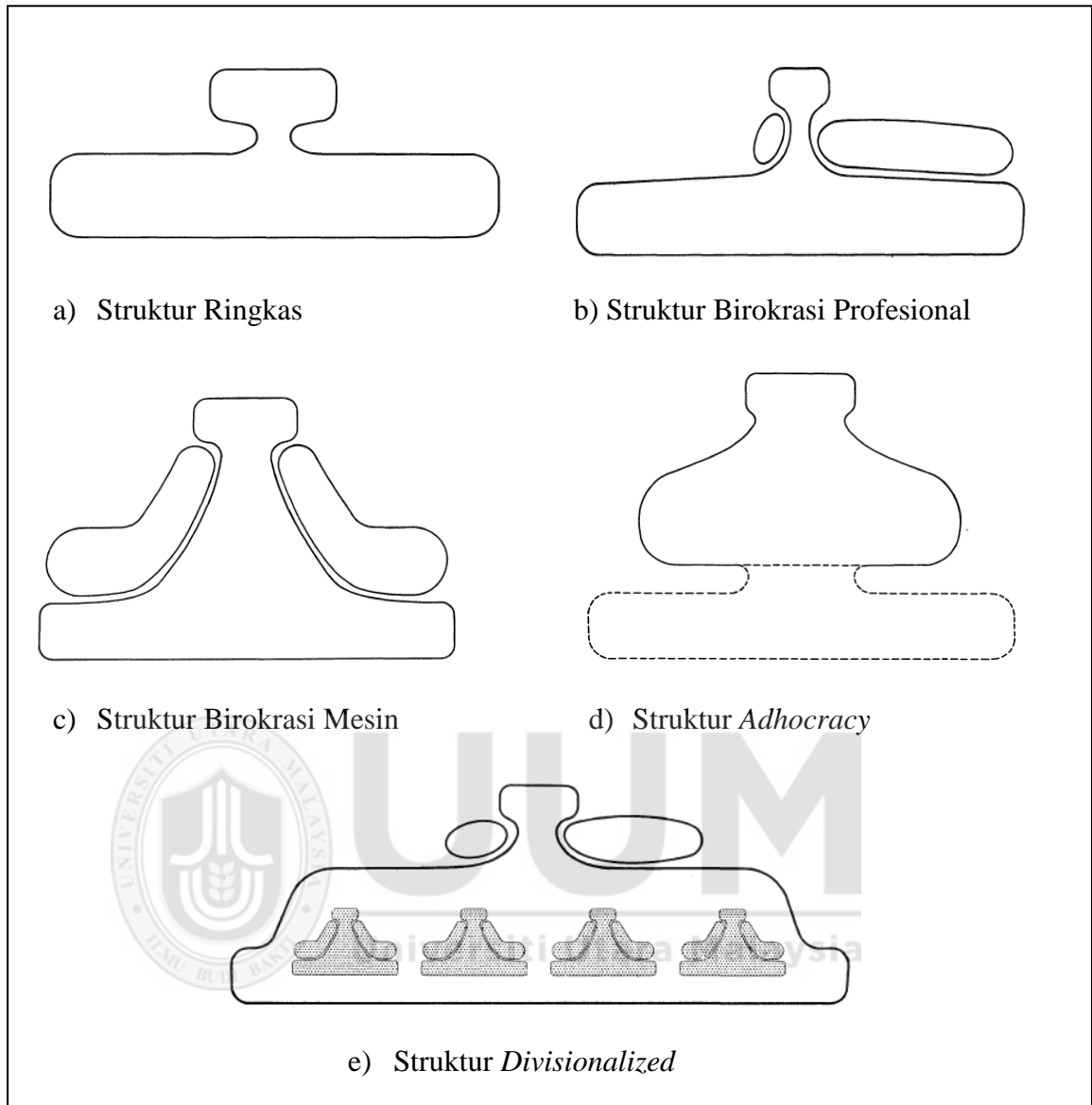
Lima asas tersebut ialah kakitangan operasi (*operating core*), kakitangan sokongan (*support staff*), pengurusan pertengahan (*middle line*), golongan pakar (*technostructure*) dan pengurusan atasan (*strategic apex*). Kakitangan operasi terdiri daripada mereka yang terlibat secara langsung dengan produk atau perkhidmatan yang dihasilkan oleh organisasi (*core business*). Kakitangan sokongan pula ialah kumpulan profesional yang memberi khidmat selain dari aktiviti utama organisasi. Contohnya, sesebuah organisasi mempunyai unit perundangan tersendiri bagi mengelakkan

mereka menggunakan khidmat peguam dari luar. Pengurusan pertengahan biasanya terdiri daripada pengurus yang mempunyai autoriti formal seperti ketua jabatan. Golongan pakar (*technostructure*) pula ialah mereka yang mengkaji, merancang dan mewujudkan aliran kerja yang standard di dalam organisasi. Contoh *technostructure* ialah unit kawalan (*controller*) dan unit perancangan strategik (*strategic planning*). Pengurusan atasan pula ialah mereka mempunyai tanggungjawab dan kuasa tertinggi di dalam organisasi.

Gabungan lima asas ini akan membentuk struktur organisasi. Mintzberg kemudiannya mencadangkan lima rekabentuk struktur organisasi seperti di dalam Rajah 3.2. Lima rekabentuk ini terdiri daripada struktur ringkas (*simple structure*), struktur birokrasi profesional (*professional bureaucracy*), struktur birokrasi mesin (*machine birokrasi*), struktur *adhocracy* dan juga struktur *divisionalized*.

Struktur organisasi di dalam Rajah 3.2(a) merupakan struktur paling asas yang dimiliki oleh organisasi. Antara ciri-ciri organisasi ini ialah formalisasi yang rendah, pembuatan keputusan lebih berpusat dan jabatan yang ada hanya dalam unit yang kecil. Organisasi yang mempunyai struktur ini biasanya kecil dan baru memulakan operasi. Struktur organisasi ini biasanya dimiliki oleh usahawan (*entrepreneurial firm*) (Mintzberg, 1980).

Struktur birokrasi profesional dalam Rajah 3.2(b) pula mempunyai kakitangan profesional yang ramai. Struktur organisasi ini biasanya dimiliki oleh firma profesional seperti firma perakaunan dan juga firma perundangan. Aktiviti utama organisasi ialah berkaitan perkhidmatan profesional mereka (Mintzberg, 1980).



Rajah 3.2
Lima Rekabentuk Struktur Organisasi
 Sumber : Mintzberg (1980)

Dalam Rajah 3.2(c) pula, struktur birokrasi mesin adalah lebih kepada organisasi yang mempunyai aktiviti bersifat rutin seperti industri pembuatan dan pengeluaran. Organisasi ini mempunyai kadar pengkhususan, formalisasi dan pemusatan kuasa yang tinggi (Mintzberg, 1980). Struktur *adhocracy* dalam Rajah 3.2(d) pula mempunyai formalisasi yang rendah dan kakitangan bekerja mengikut projek.

Struktur seperti ini dapat dilihat pada organisasi seperti penerbitan filem (Mintzberg, 1980).

Manakala bagi struktur *divisionalized* dalam rajah 3.2(e) pula lebih dekat dengan konteks penyelidikan ini, kerana ia biasa ditemui di kalangan organisasi kerajaan (Mintzberg, 1980). Organisasi dibahagi mengikut jabatan, setiap jabatan mempunyai ketua masing-masing. Organisasi ini biasanya mempunyai level pemusatan kuasa yang sederhana dan formalisasi yang agak tinggi. Dalam setiap rekabentuk struktur yang dinyatakan oleh Mintzberg ini, dimensi memainkan peranan yang penting. Sebagai contoh, jika banyak jabatan diwujudkan, bererti organisasi menjadi semakin kompleks. Semakin banyak tumpuan diberikan kepada *technostructure*, organisasi akan menjadi semakin formal (Robbins, 1990).

Terdapat banyak kajian yang dijalankan oleh pengkaji terdahulu berkenaan struktur organisasi dan ianya akan diterangkan di bahagian berikut iaitu dimensi struktur organisasi dan juga penentu struktur organisasi. Kajian lepas yang dibincangkan di bahagian dimensi organisasi menumpukan pada kajian dimensi struktur organisasi dan prestasi organisasi. Di bahagian penentu struktur organisasi pula, kajian lepas yang dibincangkan melibatkan penentu dan juga dimensi struktur organisasi serta prestasi organisasi.

3.4 Dimensi Struktur Organisasi

Antara kajian awal mengenai dimensi struktur organisasi ialah usaha yang dijalankan oleh (Pugh et al., 1963). Kumpulan penyelidik ini juga dikenali sebagai Penyelidikan Aston. Di peringkat awal penyelidikan mereka, kumpulan pengkaji Aston membina

kerangka konseptual mengenai struktur organisasi, dengan menjadikan teori birokrasi dan juga sorotan karya penyelidik lain sebagai asas pembentukan kajian (Child, 1972). Terdapat enam dimensi utama yang dinyatakan oleh Pugh iaitu pengkhususan (*specialization*), penetapan standard (*standardization*), formalisasi (*formalization*), pemusatan kuasa (*centralization*), rekabentuk (*configuration*) dan juga fleksibiliti (*flexibility*). Dimensi-dimensi yang dinyatakan ini menjadi asas atau pemboleh ubah yang akan membentuk profil struktur organisasi (Pugh et al, 1963).

Setelah kerangka konseptual dibentuk, penyelidikan diteruskan dengan membina data empirikal. Pugh et al. (1968) menjalankan kajian mengenai perbezaan struktur organisasi melibatkan 46 organisasi dari pelbagai industri dan saiz yang berbeza. Temu bual dijalankan bermula dari tahun 1962 hingga tahun 1964. Antara dapatan kajian Pugh ini menyatakan bahawa dengan menggabungkan dimensi-dimensi utama yang dinyatakan, terdapat pelbagai rekabentuk struktur organisasi yang boleh menyumbang kepada keberkesanan organisasi.

Kajian mengenai dimensi struktur organisasi ini diteruskan oleh beberapa penyelidik. Kerangka konseptual dan kajian empirikal yang dibina oleh pengkaji Aston ini diuji melalui beberapa kaedah dan sampel yang berbeza. Child (1972) menjalankan kajian replikasi Aston ini dengan menggunakan 82 organisasi sebagai sampel, yang mempunyai ciri yang hampir sama, dan menggunakan metodologi yang digunakan oleh pengkaji Aston.

Terdapat pelbagai lagi kajian yang dijalankan berkenaan dimensi struktur organisasi ini. Antaranya ialah kajian yang melibatkan industri insurans (Bowers, 1964) firma

broker (Pennings, 1976), pembuatan (Negandhi & Reimann, 1973) dan juga industri kesihatan (Hage & Dewar, 1973). Selain itu, tidak kurang juga pengkaji yang menjalankan kajian ke atas pelbagai industri seperti yang dijalankan oleh Hall, Johnson dan Haas (1967).

Setiap penyelidik mempunyai pendapat yang berbeza dari segi terma, keutamaan dimensi dan juga jumlah dimensi. Contohnya, Samuel dan Mannheim (1970) menggunakan terma komponen bagi menggantikan terma dimensi yang digunakan oleh Pugh dan kebanyakan penyelidik lain manakala Mintzberg (1979) pula menggunakan terma parameter rekabentuk. Dari segi jumlah dimensi pula, Pugh et al. (1963) menyenaraikan enam dimensi utama iaitu pengkhususan, penetapan standard, formalisasi, pemusatan kuasa, rekabentuk dan juga fleksibiliti. Penyelidik lain seperti Hage (1965) menyatakan empat dimensi sahaja iaitu pengkhususan kompleks, pemusatan kuasa, formalisasi, dan stratifikasi. Robbins (1990) telah meneliti perbezaan yang berlaku dalam penyelidikan struktur organisasi ini dan menyimpulkan bahawa, kebanyakan pengkaji mempersetujui wujudnya dimensi organisasi yang sama, perbezaan hanyalah dari segi terma dan juga kedudukan dimensi sama ada ianya dimensi utama (*major*) ataupun dimensi kecil (*sub-dimension*). Oleh itu, dimensi yang dibincangkan dalam konteks penyelidikan ini adalah berdasarkan kesimpulan Robbins (1990). Dimensi utama yang dipilih ialah pengkhususan dan pemusatan kuasa. Penerangan lanjut dan justifikasi pemilihan dimensi ini akan dibincangkan di bahagian berikut.

3.4.1 Pengkhususan (*Specialization*)

Dari perspektif pengkaji Barat, beberapa definisi yang berbeza mengenai pengkhususan telah dinyatakan. Antaranya ialah pembahagian tugas atau kerja di dalam organisasi (Pugh et al., 1963) dan pecahan sistem organisasi kepada sub-sistem yang lebih kecil (Lawrence & Lorsch, 1967). Pembahagian kerja atau sub-sistem ini dapat dilihat pada jabatan yang wujud di dalam sesebuah organisasi. Semakin banyak jabatan yang wujud, semakin kompleks sesebuah organisasi (Hage, 1965; Hall et al., 1967; Robbins, 1990).

Pugh et al. (1968) membahagikan pengkhususan kepada dua jenis iaitu pengkhususan fungsi dan pengkhususan peranan. Pengkhususan fungsi yang dapat dilihat di dalam organisasi ialah dalam bentuk bahagian atau jabatan. Manakala pengkhususan peranan pula merujuk kepada pakar (*specialist*) yang wujud di dalam setiap pengkhususan fungsi atau jabatan. Contoh mudah bagi pengkhususan fungsi ialah Bahagian Akaun yang wujud dalam sesebuah organisasi, dan akauntan yang berada di dalam bahagian tersebut merupakan pakar.

Robbins (1990) pula menyatakan tiga jenis pengkhususan iaitu pengkhususan melintang (*horizontal differentiation*), pengkhususan menegak (*vertical differentiation*) dan juga pengkhususan ruang (*spatial differentiation*). Pengkhususan melintang mempunyai definisi yang sama dengan pengkhususan fungsi oleh Pugh, iaitu merujuk kepada jabatan atau bahagian. Pengkhususan menegak berlaku melibatkan kedalaman sesebuah struktur (*depth of the structure*). Hierarki organisasi akan meningkat dan semakin banyak lapisan yang wujud. Pengkhususan ruang

berlaku apabila lokasi organisasi contohnya seperti pejabat utama, kilang dan gudang berbeza dari segi lokasi.

Beberapa pengkaji telah menjalankan kajian mereka berkenaan pengkhususan. Antaranya ialah Pugh et al. (1963), Hage (1965), Hall et al. (1967), Pugh et al. (1968), Lawrence dan Lorsch (1967), Reimann (1974), Baldrige dan Burnham (1975), Rueschemeyer (1977), Hanks dan Chandler (1994), Damanpour (1996), Sharma dan Fisher (1997), Bar-Yam (2002), Sine, Mitsuhashi dan Kirsch (2006) serta Liu et al. (2015).

Reuschmeyer (1977) telah membentuk beberapa hipotesis awal mengenai hubungan antara pengkhususan dan kecekapan organisasi. Antara hipotesis beliau ialah, agihan tugas yang jelas memudahkan proses penilaian prestasi, pengkhususan memudahkan proses latihan serta pengambilan pekerja dan agihan tugas akan menyebabkan fokus lebih tinggi, secara tidak langsung akan meningkatkan kecekapan pekerja dan organisasi.

Terdapat beberapa pengkaji yang membuktikan pengkhususan memberi kesan positif kepada organisasi. Kajian oleh Lawrence dan Lorsch (1967) terhadap enam organisasi di dalam persekitaran industri yang sama mendapati keberkesanan organisasi dicapai dengan level pengkhususan dan integrasi antara jabatan yang tinggi. Dapatan kajian Baldrige dan Burnham (1975) serta Damanpour (1996) menunjukkan hubungan yang positif antara organisasi yang kompleks dengan proses inovasi. Sharma dan Fisher (1997) menjalankan kajian terhadap organisasi dalam industri pembuatan. Dapatan kajian mereka menunjukkan bahawa strategi yang digunakan di setiap

jabatan dalam organisasi penting untuk meningkatkan keupayaan organisasi untuk bersaing.

Hanks dan Chandler (1994) menjalankan kajian melibatkan 133 organisasi, terhadap pengkhususan fungsi dan empat tahap kitaran organisasi. Dapatan kajian mereka mendapati pengkhususan fungsi sangat berkait rapat dengan kitaran organisasi. Pada tahap pertama, iaitu tahap pembentukan konsep dan pembangunan (*conception and development*), kebanyakan organisasi mempunyai bahagian atau jabatan yang sedikit dan menumpukan lebih kepada penyelidikan produk. Tahap kedua, tahap komersil (*commercialization*), organisasi akan mewujudkan bahagian baru seperti bahagian jualan dan bahagian akaun. Jika organisasi masih lagi bertahan pada tahap ketiga, iaitu tahap pengembangan, (*expansion*) organisasi akan menjadi lebih kompleks dengan tambahan jabatan baru seperti pengilangan, pemasaran, kawalan kualiti, kewangan dan juga pengurusan. Tahap keempat, tahap pengukuhan (*consolidation*) pula akan menyaksikan kewujudan jabatan yang lebih banyak seperti kawalan inventori, penyelenggaraan bangunan dan sebagainya. Dengan itu, organisasi menjadi semakin kompleks pada setiap tahap kitaran organisasi.

Walaupun ada kajian yang menunjukkan hubungan positif antara pengkhususan dan juga organisasi, terdapat juga pengkaji yang membuktikan dapatan yang berbeza. Kajian oleh Liu et al. (2015) terhadap 17 organisasi hartanah yang tersenarai di Bursa Shanghai menunjukkan hubungan berbentuk U terbalik (*inversed U-shaped curve*) antara struktur kompleks organisasi dan prestasi. Hubungan ini bermaksud semakin kompleks sesebuah organisasi, semakin tinggi prestasi mereka. Namun begitu, sehingga sampai satu tahap optimum, penambahan jabatan akan menyebabkan

prestasi semakin menurun. Ini menunjukkan level kompleks sesebuah organisasi yang terlalu rendah atau terlalu tinggi memberi kesan yang negatif terhadap prestasi organisasi.

Perbincangan di atas menunjukkan pengkhususan adalah penting dalam sesebuah organisasi. Ianya mampu memberi kesan, sama ada positif atau negatif, dan masih lagi memerlukan kajian yang mendalam kerana dapatan kajian yang masih belum konsisten. Di dalam institusi wakaf pula, penekanan terhadap kepentingan bahagian atau jabatan yang perlu ada di dalam organisasi pernah dibangkitkan oleh penyelidik sebelum ini (Abu Bakar, 2007; Hassan Hapizi & Mohamad Idris, 2010). Oleh itu, pengkhususan diambilkira dalam konteks kajian ini dengan menumpukan kepada pengkhususan fungsi dan pengkhususan peranan kerana kedua-dua jenis pengkhususan ini sangat penting dan ditekankan oleh penyelidik terdahulu (Damanpour, 1996).

3.4.2 Pemusatan Kuasa (*Centralization*)

Setiap penyelidik memberikan definisi yang berbeza terhadap pemusatan kuasa. Pugh et al. (1963) menerangkan pemusatan kuasa adalah berkaitan dengan kuasa dalam membuat keputusan. Hage dan Aiken (1967) pula menyatakan pemusatan kuasa adalah tentang bagaimana kuasa diagihkan mengikut kedudukan sosial manakala Pennings (1976) pula berpendapat bahawa ianya adalah tentang pengaruh dalam membuat keputusan. Walaupun definisi yang diberikan sedikit berbeza, wujud satu persamaan antara mereka. Pemusatan kuasa berlaku apabila hanya satu individu, unit, atau level yang biasanya berada di peringkat tertinggi di dalam organisasi akan mendominasi pembuatan keputusan (Robbins, 1990), sama ada ianya berkaitan

dengan kedudukan sosial mahupun kekuatan pengaruh. Sebaliknya, pemusatan kuasa yang minimum (*decentralization*) membolehkan ramai individu di dalam organisasi terlibat dalam pembuatan keputusan (Dalton et al., 1980).

Dari perspektif pengkaji Barat pula, pelbagai kajian telah dijalankan mengenai pemusatan kuasa. Antaranya oleh Bowers (1964), Blau (1968), Hage dan Aiken (1967), Harrison (1974), Holland (1973) Pennings (1976), Martin dan Segal (1977), Whetten (1978), Glisson dan Martin (1980), Baum dan Wally (2003), Moynihan dan Pandey (2005) serta oleh Andrews et al., (2009).

Bowers (1964) dalam kajiannya terhadap 40 agensi insurans yang melibatkan 920 sampel menyatakan bahawa kawalan kuasa secara menyeluruh mempunyai hubungan positif dengan keberkesanan organisasi. Kajian oleh Glisson dan Martin (1980) dalam sektor pentadbiran awam di Amerika Syarikat juga turut selari, iaitu struktur organisasi yang mempunyai level pemusatan kuasa yang tinggi merupakan penentu penting kepada produktiviti dan kecekapan organisasi.

Terdapat juga kajian yang menunjukkan hubungan negatif antara pemusatan kuasa dan prestasi organisasi seperti kajian oleh Pennings (1976) dan Harrisons (1974). Kajian Pennings melibatkan 40 firma *broker* dan kajian Harrison yang dijalankan terhadap kakitangan di makmal penyelidikan menunjukkan level pemusatan kuasa yang rendah, penglibatan pekerja dalam penetapan objektif dan pembuatan keputusan akan menyumbang kepada peningkatan prestasi.

Di dalam sektor pentadbiran awam pula, Whetten (1978) menyatakan bahawa pemusatan kuasa mempunyai hubungan positif dengan output agensi tetapi mempunyai hubungan yang negatif dengan persepsi kakitangan terhadap keberkesanan organisasi. Dapatan kajian Baum dan Wally (2003) menunjukkan pemusatan kuasa perlu dilakukan di peringkat pembuatan keputusan strategik, tetapi kelonggaran perlu diberikan di peringkat operasi.

Sementara itu, kajian oleh Holland (1974), Martin dan Segal (1977) serta Moynihan dan Pandey (2005) menunjukkan hubungan yang negatif antara pemusatan kuasa dan prestasi. Organisasi yang mempunyai matlamat yang jelas serta level pemusatan kuasa yang rendah akan lebih cemerlang. Manakala menyingkirkan kakitangan, terutama kakitangan profesional dari proses penetapan matlamat dan pembuatan keputusan akan menyebabkan berlakunya penyampaian perkhidmatan awam yang tidak berkualiti (Holland, 1974; Martin & Segal, 1977; Moynihan & Pandey, 2005).

Pemusatan kuasa adalah penting di dalam organisasi sama ada organisasi berasaskan perniagaan mahupun organisasi kerajaan, kerana pemusatan kuasa merupakan kunci kepada proses penentuan matlamat, polisi, agihan sumber dan pelbagai lagi pembuatan keputusan yang penting di dalam organisasi (Andrews et al., 2009). Oleh itu, faktor pemusatan kuasa ini perlu diteroka di dalam organisasi wakaf dalam kajian ini.

3.5 Penentu Struktur Organisasi

Teori kontingensi struktur menyatakan bahawa tiada satu format struktur organisasi yang terbaik; struktur organisasi yang bersesuaian adalah bergantung kepada keadaan

dan situasi yang dihadapi oleh sesebuah organisasi (Burns & Stalker, 1962; Woodward, 1965; Pugh et al., 1968; Khandwalla, 1973; Reimann, 1974). Teori ini menolak teori birokrasi yang menyatakan tentang organisasi ideal. Pugh merumuskan kajiannya dengan menyatakan seperti berikut;

“It is demonstrated here that bureaucracy is not unitary, but that organizations may be bureaucratic in any of a number of ways.... The concept of the bureaucratic type is no longer useful (ms. 88)”

Dalam kajian yang berikutnya selepas data empirikal mengenai dimensi struktur organisasi dikaji, Pugh et al. (1968) membentangkan faktor-faktor yang menentukan atau memberi kesan kepada struktur organisasi. Terma yang digunakan oleh mereka ialah konteks atau “*setting*” (Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969). Pugh et al. (1969) menyenaraikan tujuh penentu struktur organisasi iaitu sejarah organisasi, kuasa dan milikan, saiz, piagam, teknologi, lokasi dan kebergantungan terhadap organisasi lain. Child (1973) pula menyatakan tiga penentu organisasi iaitu saiz organisasi, teknologi serta lokasi dan persekitaran organisasi. Robbins (1990) pula menyenaraikan lima penentu iaitu strategi, saiz, teknologi, persekitaran dan kawalan kuasa. Menurut Robbins (1990), kebanyakan penyelidik terdahulu mempersetujui faktor-faktor struktur organisasi yang sama, perbezaan hanya dikesan dari segi terma dan kedudukan faktor di dalam penyelidikan masing-masing.

Faktor kawalan kuasa yang dinyatakan oleh Robbins (1990) telah dibincangkan di bawah dimensi struktur organisasi pemusatan kuasa. Faktor teknologi pula tidak diambil kira kerana kajian yang mengaitkan teknologi dengan struktur organisasi ialah organisasi yang terlibat dengan proses menukar input kepada output secara langsung (Pugh et al., 1963), iaitu teknologi operasi seperti di dalam industri perkilangan

(Woodward, 1958; Harvey, 1968; Marsh & Mannari, 1981; Jitendra, 1986). Justeru dalam penyelidikan ini, tiga penentu utama akan diambil kira dan dibincangkan iaitu strategi, saiz, dan juga persekitaran organisasi. Justifikasi pemilihan tiga penentu ini dinyatakan dalam perbincangan di bawah.

3.5.1 Strategi Organisasi

Strategi merupakan salah satu faktor yang penting dan sering menjadi fokus di dalam sesebuah organisasi (Lenz, 1980). Chandler (1962) menerangkan strategi sebagai satu penentuan matlamat jangka panjang dan objektif sesebuah organisasi. Segala aktiviti dan sumber akan tertumpu ke arah pencapaian matlamat tersebut. Mintzberg (1978) pula menyatakan bahawa strategi adalah sebuah perancangan. Beliau menjelaskan bahawa strategi ialah;

“a pattern in a stream of decision...when a sequence of decisions in some area exhibits a consistency over time, a strategy will be considered to have form. (ms. 935)”

Mintzberg (1973) mengkelaskan tiga kumpulan strategi iaitu *entrepreneurial modes*, *adaptive mode* dan juga *planning mode*. Organisasi yang mengadaptasi *entrepreneurial modes* akan fokus kepada mencari peluang baru. *Adaptive modes* pula lebih kepada organisasi yang mempunyai status quo dan kurang jelas di dalam objektif organisasi. Strategi ini lebih merujuk kepada organisasi pentadbiran sektor awam atau kerajaan. Strategi *planning modes* pula merujuk kepada organisasi yang sistematik, menganalisis secara komprehensif dan juga memahami persekitaran dalam membuat sesuatu keputusan.

Miles, Snow, Meyer dan Coleman (1978) memperkembangkan lagi konsep Mintzberg dengan memperkenalkan empat jenis strategi organisasi iaitu *prospectors*, *defenders*, *analyzers* dan juga *reactors*. *Prospectors* merupakan organisasi yang agresif dalam memperkenalkan produk baru dan juga proaktif dalam mencari peluang pasaran baru. *Defenders* pula bertentangan dengan *prospectors*, organisasi *defenders* lebih suka kepada kestabilan. *Defenders* lebih fokus kepada pasaran sedia ada dengan memberi perhatian kepada operasi, harga dan kualiti produk sedia ada. *Analyzers* pula merupakan kombinasi antara *prospectors* dan juga *defenders*. *Analyzers* lebih kepada meminimumkan risiko dan memaksimumkan peluang untuk meningkatkan untung. Organisasi jenis ini akan menumpukan perhatian kepada produk dan pasaran sedia ada, di samping mengikuti perkembangan pesaing secara rapat. *Reactors* pula ialah organisasi yang tidak mempunyai kombinasi strategi, struktur, proses dan teknologi yang jelas dan konsisten serta sering dikaitkan dengan prestasi yang lemah. Organisasi jenis ini dikatakan selalu membuat perubahan mengikut tekanan persekitaran dan akhirnya tidak membawa ia ke mana-mana (Miles et al., 1978).

Dalam konteks penyelidikan ini, strategi bersaing oleh Porter tidak akan digunakan. Ini kerana di dalam pentadbiran sektor awam, strategi adalah merujuk kepada peningkatan perkhidmatan awam (*improve public services*) dan bukan sebagai senjata yang digunakan untuk bersaing dengan organisasi lain di dalam pasaran (*to defeat rivals in a competitive struggle*) (Boyne & Walker, 2004).

Banyak penyelidikan telah dijalankan bagi membuktikan kepentingan strategi di dalam organisasi. Antara penyelidikan yang membuktikan wujud hubungan positif antara strategi dan struktur organisasi serta strategi dan prestasi organisasi adalah

seperti kajian yang dijalankan oleh Chandler (1962), Schoeffler, Buzzell dan Heany (1974), Miles et al. (1978), Grinyer, Yasai-Ardekani dan Al-Bazzaz (1980), Snow dan Hrebiniak (1980) Burgelman (1983), Miller (1987), Wooldridge dan Floyd (1990), Andrews, Boyne dan Walker (2006) serta Zand (2009).

Dapatan penyelidik terdahulu turut membuktikan bahawa strategi memberi kesan kepada prestasi pertumbuhan (Chandler, 1962), keuntungan (Schoeffler et al., 1974) dan juga usaha inovatif organisasi (Miller et al., 1987) dan kewangan (Snow & Hrebiniak, 1980). Dalam kajian oleh Grinyer et al. (1980) yang melibatkan 48 organisasi di United Kingdom mendapati hubungan yang stabil antara strategi dan juga struktur organisasi. Tanpa strategi yang jelas, organisasi hanya mampu menjadi *reactors* di dalam pasaran dengan prestasi yang lemah (Miles et al., 1978). Di dalam kajian terhadap pentadbiran sektor awam yang dijalankan oleh Andrews et al. (2006) juga turut membuktikan strategi memainkan peranan yang penting terhadap prestasi organisasi.

Berdasarkan perbincangan di atas, strategi ternyata merupakan faktor yang penting untuk diambil kira di dalam konteks penyelidikan ini. Di dalam pengurusan wakaf juga, strategi merupakan aspek yang kritikal. Terdapat pelbagai masalah yang berlaku apabila institusi wakaf tidak membuat keputusan yang tepat dalam memilih strategi seperti yang telah dibincangkan di bahagian pernyataan masalah di bab satu. Burgelman (1983) menyimpulkan bahawa hubungan antara strategi dan struktur organisasi adalah bersifat timbal balik (*reciprocal*). Kedua-dua frasa “*structure follows strategy*” ataupun “*strategy follow structure*” boleh diterima. Pengurusan organisasi perlu membuat keputusan yang terbaik di dalam menentukan strategi

organisasi kerana ia akan memberi kesan kepada prestasi organisasi (De Rond & Thietart, 2007). Oleh itu, penyelidikan ini akan melihat strategi semasa yang dilaksanakan oleh institusi wakaf dalam mencapai matlamat organisasi mereka.

3.5.2 Saiz Organisasi

Di dalam penyelidikan melibatkan struktur organisasi, saiz organisasi merupakan faktor yang sering menjadi tumpuan penyelidik terdahulu (Jitendra, 1986). Kimberly (1976) membina kerangka konsep yang menerangkan empat aspek utama saiz organisasi. Pertama, saiz organisasi merupakan kapasiti fizikal organisasi. Contohnya ialah bilangan katil di hospital ataupun bilangan sel di dalam penjara. Kedua, saiz organisasi ialah bilangan pekerja di dalam organisasi. Ketiga, saiz organisasi juga boleh dirujuk sebagai input dan output sesebuah organisasi, contohnya, jumlah pelajar universiti ataupun kadar jualan. Keempat pula ialah sumber yang dimiliki oleh organisasi seperti aset bersih. Namun begitu, kebanyakan pengkaji cenderung menggunakan bilangan pekerja sebagai saiz organisasi (Hall et al., 1963; Khandwalla, 1973; Kimberly, 1976; Hrebiniak, 1976). Lebih dari 80% penyelidikan berkenaan saiz organisasi ini menggunakan jumlah pekerja sebagai unit ukuran (Robbins, 1990). Hasil tinjauan Kimberly (1976) juga mendapati dari 80 artikel, 65 daripadanya merujuk bilangan pekerja sebagai saiz organisasi.

Antara kajian yang telah dijalankan mengenai saiz organisasi ini ialah oleh Pugh et al. (1963), Hall et al. (1967), Pugh et al. (1968), Blau (1970), Child (1973), Neghandi dan Reimann (1973), Child (1972), Hrebiniak (1976), Ford dan Slocum (1976), Kimberly (1976), Beyer dan Trice (1979), Marsh dan Mannari (1981) serta Peters dan Waterman (1982).

Penyelidik seperti Pugh et al. (1963), Pugh et al. (1968), Blau (1970), Child (1973) serta Beyer dan Trice (1979) mendapati saiz mempunyai hubungan yang kuat (*strongly related*) dengan struktur organisasi. Child (1973) menerangkan hubungan saiz organisasi ini dengan komponen di dalam struktur organisasi, bahawa semakin besar saiz organisasi, semakin banyak peraturan (*formalization*), proses dokumentasi (*standardization*) dan hierarki menjadi semakin kompleks (*complexity*). Terdapat juga pengkaji yang membuktikan hubungan yang lemah antara saiz organisasi dan struktur organisasi iaitu Hall et al. (1967), Neghandi dan Reimann (1973) dan juga Ford dan Slocum (1976).

Walaupun terdapat percanggahan dari segi unit ukuran dan metodologi yang digunakan (Ford & Slocum, 1976), namun begitu, kakitangan tetap merupakan elemen penting organisasi dalam mencapai prestasi yang diinginkan (Peters & Waterman, 1982). Hrebiniak (1976) menyatakan bahawa organisasi mungkin mempunyai jumlah kakitangan yang sama tetapi prestasi yang dimiliki adalah berbeza. Hal ini mungkin kerana penyelidik terdahulu mengabaikan faktor kualitatif berkenaan saiz organisasi.

Dalam penyelidikan berkaitan wakaf, kebanyakan penyelidik terdahulu turut menyatakan bahawa salah satu masalah yang dihadapi oleh institusi wakaf di Malaysia ini ialah kekurangan kakitangan seperti yang berlaku di Johor, Kelantan dan Negeri Sembilan (LKAN, 2014). Oleh itu, dalam penyelidikan ini, saiz organisasi merupakan aspek yang penting untuk dikaji. Selain merujuk kepada bilangan pekerja, perjawatan, gred dan kelulusan staf juga akan diambil kira dalam penyelidikan ini

setelah mengambil kira saranan Hrebiniak (1976) supaya meneliti aspek profesional kakitangan.

3.5.3 Persekitaran Organisasi

Selain strategi dan saiz organisasi, persekitaran organisasi juga adalah penting dan perlu diberi perhatian dalam meningkatkan prestasi organisasi (Ford & Slocum, 1976). Dill (1958) serta Osborn dan Hunt (1974) menyatakan bahawa persekitaran organisasi adalah terdiri daripada elemen yang berada di luar organisasi. Tung (1979) pula menjelaskan bahawa persekitaran merupakan komponen atau faktor yang diberi tumpuan dalam membuat keputusan. Dill (1958) pula mengatakan bahawa persekitaran organisasi penting apabila ia relevan dalam penentuan dan pencapaian matlamat sesebuah organisasi. Oleh itu, dapat disimpulkan bahawa persekitaran organisasi merupakan elemen luaran organisasi yang perlu diberi perhatian dalam pembuatan keputusan serta penentuan dan pencapaian matlamat organisasi. Menurut Robbins (1990), antara penyelidikan awal dan penting dalam mengaitkan hubungan antara persekitaran dan struktur organisasi ialah hasil kerja Burns dan Stalker (1962), Emery dan Trist (1965) serta Lawrence dan Lorsch (1967).

Burns dan Stalker (1962) dalam kajian mereka terhadap 20 organisasi, meneroka bagaimana organisasi menentukan struktur organisasi mereka apabila berdepan dengan pelbagai situasi atau tekanan dari persekitaran. Hasil kajian mereka mendapati terdapat dua jenis struktur organisasi, iaitu yang wujud di dalam persekitaran yang dinamik dan stabil. Struktur organisasi mekanistik yang menekankan hierarki, pembahagian tugas dan aliran maklumat lebih sesuai kepada persekitaran yang stabil.

Manakala struktur organisasi organik lebih kepada persekitaran yang dinamik di mana setiap ahli organisasi berkongsi pengetahuan dan maklumat (Burns & Stalker, 1962).

Emery dan Trist (1965) pula tidak membincangkan mengenai struktur organisasi yang sesuai bagi setiap persekitaran yang berbeza. Namun begitu, jenis persekitaran yang dibincangkan oleh mereka boleh disesuaikan mengikut kategori struktur organisasi mekanistik dan organik oleh Burns dan Stalker. Jadual berikut meringkaskan empat jenis persekitaran yang mungkin dihadapi oleh organisasi dalam model Emery dan Trist;

Jadual 3.1
Jenis Persekitaran Organisasi

Jenis Persekitaran	Ciri Persekitaran
Persekitaran <i>Placid-randomized</i>	Persekitaran ini dikatakan agak stabil, kurang ancaman, kadar ketidaktentuan (<i>uncertainty</i>) dan kadar perubahan adalah rendah. Organisasi dalam situasi ini kurang menumpukan perhatian terhadap faktor persekitaran dalam proses pembuatan keputusan.
Persekitaran <i>Placid-clustered</i>	Perubahan yang berlaku perlahan, ancaman dari pihak yang saling berkait. Contohnya, jika pembekal dan pengedar saling bekerjasama akan menyebabkan organisasi mungkin kehilangan kuasa di pasaran. Organisasi dalam persekitaran ini biasanya membuat perancangan jangka panjang bagi mengawal persekitaran.
Persekitaran <i>Disturbed-reactive</i>	Persekitaran ini lebih kompleks dengan wujudnya pesaing yang mengeluarkan produk yang sama. Organisasi akan memberi perhatian kepada faktor persekitaran dengan menyediakan pelbagai inovasi dan alternatif untuk kekal relevan di dalam pasaran.
Persekitaran <i>Turbulent-field</i>	Persekitaran yang paling dinamik dengan kadar ketidaktentuan yang tinggi. Perubahan sukar dijangka menyebabkan organisasi perlu bersedia dengan pelbagai idea produk baru untuk terus berada dalam pasaran.

Sumber : (Emery & Trist, 1965; Robbins, 1990)

Berdasarkan Jadual 3.1, dua jenis persekitaran yang pertama adalah hampir kepada struktur organisasi mekanistik manakala selebihnya lebih kepada struktur organisasi organik (Robbins, 1990).

Lawrence dan Lorsch (1976) pula, dalam usaha mengkaji hubungan antara persekitaran dan juga struktur organisasi yang efektif telah menjalankan kajian terhadap 10 organisasi dari tiga industri. Dapatan kajian mereka menyatakan bahawa organisasi yang mempunyai prestasi yang bagus mempunyai struktur organisasi yang sesuai dengan keadaan persekitaran (*structure that best fit their environmental demands*).

Antara pengkaji lain yang turut mendapati wujudnya hubungan di antara organisasi dan juga persekitaran ialah (Child, 1973), Neghandi dan Reimann (1973), Baldrige dan Burnham (1975) dan Tung (1979). Selain itu, terdapat juga pengkaji yang mengaitkan persekitaran organisasi dengan prestasi organisasi. Romanelli (1989) dalam kajiannya terhadap 108 organisasi yang baru memasuki pasaran mendapati bahawa penilaian terhadap persekitaran penting dalam memastikan survival organisasi. Namun begitu, terdapat juga dapatan kajian yang menyatakan bahawa persekitaran organisasi tidak memberi kesan kepada prestasi dan kecekapan organisasi seperti dapatan kajian Grinyer et al. (1980), Lenz (1980) serta Osborn dan Hunt (1974).

Berdasarkan perbincangan di atas, dapat disimpulkan bahawa persekitaran organisasi masih merupakan faktor yang penting dan masih perlu dikaji kerana dapatan kajian yang masih lagi tidak konsisten. Tambahan pula, di dalam bidang wakaf, persekitaran

yang dihadapi oleh institusi wakaf adalah berbeza-beza mengikut negeri. Kefahaman masyarakat yang masih rendah terhadap amalan berwakaf (LKAN, 2014) ini turut membuktikan bahawa persekitaran merupakan faktor yang perlu diberi perhatian oleh institusi wakaf.

3.6 Prestasi Organisasi

Di dalam bab ini, penyelidik akan menerangkan mengenai definisi prestasi, jenis pengukuran prestasi, pengukuran prestasi dalam kajian berkenaan struktur organisasi dan juga prestasi organisasi dalam konteks kajian ini.

3.6.1 Definisi Prestasi Organisasi

Prestasi organisasi merupakan elemen yang sering menjadi perhatian para penyelidik dalam pelbagai bidang pengurusan (Richard, Devinney, Yip, & Johnson, 2009), contohnya seperti perakaunan, pengurusan strategik, pengurusan operasi, kelakuan organisasi, pemasaran, pengurusan sumber manusia dan lain-lain. Namun begitu, antara masalah yang sering dihadapi ialah menjelaskan definisi prestasi organisasi itu sendiri (March & Sutton, 1997; Brewer & Selden, 2000).

Terdapat banyak definisi yang digunakan oleh penyelidik terdahulu dalam menjelaskan prestasi organisasi. Di dalam kajian yang dijalankan oleh Peters dan Waterman (1982) terhadap 62 organisasi dari pelbagai industri, mereka menggunakan terma "*excellent*" bagi menggambarkan prestasi organisasi yang bagus. Selain itu, terdapat juga penyelidik yang menggunakan terma "*survival*". Prestasi organisasi dinilai sebagai bagus apabila organisasi mampu terus bertahan (*survive*) di dalam industri (Trow, 1961; Seashore & Yutchman, 1967). Definisi bertahan ini walau

bagaimanapun tidak dipersetujui oleh Robbins (1990), bahawa organisasi tidak sama dengan manusia. Organisasi mungkin melalui proses penggabungan, pengorganisasian semula, penjenamaan semula mahu pun pergerakan dari satu industri ke industri yang lain. Terdapat juga organisasi yang terus bertahan tetapi menunjukkan kerugian operasi setiap tahun. Selain itu, konsep bertahan ini juga tidak terpakai pada organisasi di dalam sektor pentadbiran awam (Robbins, 1990).

Dalam kajian terhadap sektor pentadbiran awam, Rainey dan Steinbauer (1999) menekankan tentang fungsi pengurusan dan operasi dalam mencapai matlamat agensi dengan menyatakan;

“the agency perform well in discharging the administrative and operational functions pursuant to the mission. It achieves the mission..pursues achievement of it in an evidently successful way (ms. 13)”.

Price (1971) dan Lenz (1980) melihat prestasi organisasi dari sudut pencapaian matlamat. Begitu juga dengan Forza dan Salvador (2000), yang menjelaskan pengurusan prestasi sebagai satu proses yang merangkumi pelbagai aktiviti organisasi termasuklah pembentukan strategi, pengurusan kewangan dan akaun, penilaian pekerja dan sebagainya, dalam usaha untuk mencapai matlamat organisasi. Dengan itu, matlamat yang jelas perlu ada dalam setiap organisasi supaya tidak wujud konflik dalam menjelaskan sesuatu matlamat dan memudahkan penilaian prestasi dibuat (Selden & Sowa, 2004). Pendapat ini turut selari dengan Stoner dan Freeman (1992) yang menyatakan bahawa prestasi organisasi dinilai berdasarkan *“how well the organizations do their jobs (ms. 6)”* dalam mencapai sesuatu matlamat.

Dalam konteks ibadah wakaf pula, antara aspek penting amalan ini ialah memastikan harta yang diwakafkan dapat memberi manfaat yang berpanjangan kepada *mawquf alaih*. Selari dengan perbincangan di atas, institusi wakaf sebagai pemegang amanah haruslah memberi perhatian kepada hal ini sebagai matlamat organisasi dalam menyampaikan perkhidmatan mereka.

3.6.2 Penilaian Prestasi Organisasi

Terdapat pelbagai kaedah yang digunakan untuk menilai prestasi organisasi. Richard et al. (2009) mendapati, daripada 213 penyelidikan yang melibatkan prestasi organisasi sebagai pemboleh ubah, sebanyak 207 kaedah berbeza yang digunakan oleh penyelidik terdahulu. Antara kaedah yang selalu digunakan dalam menilai prestasi organisasi ialah pengukuran kewangan dan bukan kewangan (*financial and non-financial measure*) serta pengukuran objektif dan subjektif (*objective and subjective measure*).

Kaplan dan Norton (1996) memperkenalkan satu set penilaian organisasi yang merangkumi pengukuran kewangan dan bukan kewangan, iaitu “*balanced scorecard*”. Terdapat empat perspektif utama dalam menilai prestasi organisasi melalui kaedah ini iaitu perspektif kewangan (*financial perspective*), perspektif pelanggan (*customer perspective*), perspektif pengurusan dalaman (*internal business perspective*) dan juga perspektif inovasi dan pembelajaran (*innovation and learning perspective*). Kaedah ini menekankan keseimbangan pelbagai perspektif dalam menentukan prestasi organisasi.

Di dalam sorotan karya oleh Richard et al. (2009), beliau menyatakan bahawa penilaian objektif merujuk kepada penilaian maklumat perakaunan, penilaian maklumat kewangan dan juga kombinasi antara keduanya. Penilaian maklumat perakaunan contohnya seperti pengukuran aliran kewangan (*cash flow*), keuntungan margin (*profit margin*), pulangan aset (*return on assets*), peningkatan jualan (*sales growth*) dan pulangan pelaburan (*return on investment*). Penilaian maklumat kewangan pula merangkumi beberapa penilaian contohnya nilai unit saham (*stock price*), pulangan saham (*earning per share*) dan nilai pasaran (*market value*). Richard et al. (2009) mengklasifikasikan kaedah *balanced scorecard* sebagai kombinasi penilaian maklumat perakaunan dan kewangan.

Penilaian subjektif pula ialah kaedah yang digunakan dengan bertanya kepada informan tentang prestasi organisasi mereka (Richard et al., 2009). Terdapat dua kaedah yang digunakan iaitu penilaian subjektif menyeluruh (*fully subjective*) dan juga penilaian *quasi-objective*. Melalui penilaian subjektif menyeluruh, informan akan ditanya mengenai prestasi organisasi mereka berbanding pesaing, ataupun menilai prestasi semasa mereka dengan indikator prestasi yang telah ditetapkan. Penilaian *quasi-objective* pula dibuat dengan bertanyakan pendapat informan secara spesifik menggunakan maklumat objektif. Contohnya, informan ditanya mengenai prestasi jualan organisasi atau pun menilai sendiri nilai pegangan mereka terhadap pasaran (*market share*).

Di dalam penyelidikan struktur organisasi pula, penyelidik terdahulu telah menggunakan pelbagai jenis penilaian prestasi, sama ada berasaskan maklumat kewangan, bukan kewangan, penilaian objektif dan juga subjektif. Antara penyelidik

yang menggunakan maklumat kewangan dan perakaunan serta lebih fokus kepada penilaian objektif dalam mengukur prestasi ialah Pugh et al. (1969), Khandwalla (1973), Pennings (1976), Lenz (1980), Miller (1987), Sine et al. (2006) dan juga Verle, Markic, Kodric, dan Gorenc Zoran (2014). Maklumat kewangan dan perakaunan yang digunakan pula ialah jualan, keuntungan, peningkatan pendapatan, pulangan pelaburan dan pelbagai lagi maklumat kewangan.

Maklumat bukan kewangan yang digunakan dalam menilai prestasi pula ialah kepuasan pekerja, perspektif pekerja terhadap organisasi, penglibatan pekerja dalam pembuatan keputusan, produk dan perkhidmatan dan kualiti produk. Antara penyelidik yang menggunakan kaedah ini ialah Bowers (1964), Harrison (1974), Reimann (1974) dan Pennings (1976).

Selain itu, terdapat juga penyelidik yang menggunakan kaedah penilaian objektif dan subjektif di dalam kajian mereka. Reimann (1974) dalam kajiannya meminta informan menilai prestasi organisasi mereka berdasarkan beberapa kriteria kewangan dan bukan kewangan yang telah ditetapkan. Miller (1987) pula meminta Ketua Pegawai Eksekutif menilai prestasi organisasi selama lima tahun, menggunakan skala satu hingga tujuh. Sementara itu, Bowers (1964) meminta informan meletakkan organisasi di dalam *ranking* bagi menilai prestasi.

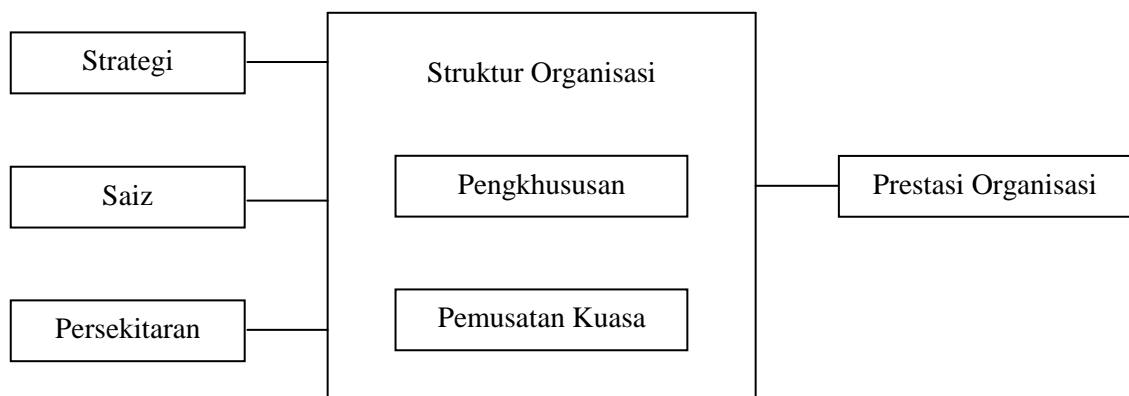
Dalam menilai prestasi organisasi, tiada ketetapan khusus (*general consensus*) yang mesti digunakan di dalam penyelidikan (Jitpaiboon & Rao, 2007). Justeru, berdasarkan tinjauan dan perbincangan di atas, dalam penyelidikan berkenaan struktur organisasi, prestasi organisasi boleh dinilai berdasarkan maklumat kewangan dan

bukan kewangan, juga melalui kaedah penilaian objektif dan juga subjektif, bagi tujuan penyelidikan ini.

Oleh kerana penyelidikan ini menumpukan kepada struktur organisasi di dalam institusi wakaf, maka prestasi dalam konteks kajian ini adalah berdasarkan kajian terdahulu mengenai prestasi dan struktur organisasi, namun ia harus relevan dengan organisasi yang dikaji (Lenz, 1980) iaitu institusi wakaf. Maklumat kewangan yang akan digunakan ialah kutipan dan agihan dana wakaf manakala kutipan bukan kewangan yang dirujuk ialah produk dan perkhidmatan yang dihasilkan oleh institusi wakaf, seperti produk wakaf tunai dan pembangunan yang dijalankan. Selain itu, penyelidik juga akan menggunakan penilaian subjektif menyeluruh. Informan mempunyai kebebasan mengaitkan dimensi dan penentu struktur organisasi atau perubahan struktur organisasi secara keseluruhan terhadap prestasi institusi mereka. Pendapat yang dinyatakan oleh informan ini biasanya disokong oleh maklumat kewangan dan bukan kewangan.

3.7 Pembentukan Kerangka Konseptual

Berdasarkan sorotan karya, kerangka konseptual seperti di dalam Rajah 3.3 dibentuk;



Rajah 3.3
Kerangka Konseptual Penyelidikan

Berdasarkan perbincangan yang telah dibuat, dua dimensi utama diberi keutamaan dalam penyelidikan ini iaitu pengkhususan dan pemusatan kuasa. Bagi penentu struktur organisasi pula, tiga tema dipilih iaitu strategi, saiz dan persekitaran organisasi. Oleh itu, terdapat enam tema utama di dalam penyelidikan ini, termasuk prestasi organisasi, berdasarkan sorotan karya yang telah dibuat.

3.8 Rumusan

Di dalam bab ini telah dibincangkan mengenai kajian-kajian terdahulu yang telah dijalankan berkaitan struktur organisasi, dimensi struktur organisasi dan juga penentu struktur organisasi. Bab ini dimulai dengan kupasan mengenai pengurusan organisasi dari perspektif Islam diikuti dengan perbincangan mengenai teori birokrasi dan teori kontigensi struktur.

Di bawah dimensi struktur organisasi, penyelidikan ini menumpukan kepada tema pengkhususan dan pemusatan kuasa. Pengkhususan merujuk kepada pembahagian tugas di dalam organisasi melalui bahagian atau jabatan yang diwujudkan. Pemusatan kuasa pula menerangkan mengenai pembuatan keputusan di dalam sesebuah organisasi. Seterusnya, terdapat tiga tema utama di bawah elemen penentu struktur organisasi di dalam penyelidikan ini, iaitu strategi, saiz dan persekitaran organisasi.

Berdasarkan sorotan karya yang telah dibuat, penyelidik mendapati kajian mengenai struktur organisasi institusi wakaf masih belum diteroka. Selain itu, dapatan kajian penyelidik terdahulu mengenai struktur organisasi (dimensi dan penentu) dengan prestasi organisasi juga masih belum konsisten. Di dalam Jadual 3.2, penyelidik menyenaraikan kajian-kajian utama yang telah dijalankan berkaitan struktur

organisasi ini. Di dalam bab yang seterusnya akan diterangkan bagaimana penyelidikan akan dijalankan.



Jadual 3.2

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Struktur Organisasi

Penyelidik	Tajuk	Objektif	Metodologi	Sampel	Dapatan
Pugh et al. (1968)	Dimensions of Organization Structure.	Mengkaji faktor/dimensi di dalam struktur organisasi	Temu bual dijalankan dari tahun 1962 hingga 1964	46 organisasi dari pelbagai industri di England	Tidak ada satu format struktur organisasi yang ideal. Terdapat pelbagai cara dalam menggabungkan dimensi struktur organisasi bagi mencapai prestasi yang baik.
Lenz (1980)	Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry.	Mengkaji kombinasi persekitaran, strategi dan struktur organisasi	Temu bual dan data sekunder	80 firma kewangan	Kombinasi persekitaran, strategi dan struktur organisasi berbeza antara organisasi dengan prestasi rendah dan tinggi. Kombinasi ini memberi kesan kepada prestasi. Namun, perbezaan satu faktor saja sudah boleh memberi kesan kepada prestasi
Romanelli (1989)	Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival.	Mengkaji kesan persekitaran dan strategi di peringkat penubuhan organisasi	Data sekunder	108 firma membuat komputer mini	Kemampuan organisasi untuk mengeksploitasi persekitaran dengan menggunakan strategi yang sesuai di awal penubuhan penting dalam menentukan survival organisasi dalam pasaran

Jadual 3.2 (bersambung)

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Struktur Organisasi

Penyelidik	Tajuk	Objektif	Metodologi	Sampel	Dapatan
Damanpour (1996)	Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models.	Membina dan menguji teori hubungan antara <i>complexity</i> dan inovasi	Data sekunder	Organisasi penerbitan	Hubungan antara <i>complexity</i> dengan inovasi lebih ketara dalam kajian yang menggunakan pelbagai pemboleh ubah berbanding satu pemboleh ubah sahaja
Lin dan Germain (2003)	Organizational Structure, Context, Customer Orientation, and Performance : Lessons From Chinese State-Owned Enterprises.	Mengkaji hubungan antara struktur organisasi dan dimensi serta penentu kontingensi organisasi	Soal selidik	205 organisasi China	Organisasi yang mempunyai prestasi yang baik menekankan pemusatan kuasa
Baum dan Wally (2003)	Strategic decision speed and firm performance.	Mengkaji hubungan antara kepantasan membuat keputusan dan prestasi	Soal selidik dari tahun 1996 hingga 2000	318 CEO dari pelbagai organisasi	Penekanan pemusatan kuasa di peringkat penetapan strategi dan sedikit kebebasan di peringkat operasi mempercepatkan pembuatan keputusan seterusnya meningkatkan prestasi organisasi

Jadual 3.2 (bersambung)

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Struktur Organisasi

Penyelidik	Tajuk	Objektif	Metodologi	Sampel	Dapatan
Moynihan dan Pandey (2005)	Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management.	Mengkaji faktor persekitaran dan faktor dalaman organisasi terhadap prestasi	<i>Survey</i> Soal selidik	518 pengurus	Organisasi yang mempunyai matlamat yang jelas dan level pemusatan kuasa yang rendah mempunyai prestasi yang lebih baik.
Andrew et al. (2006)	Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis.	Menguji hipotesis <i>strategy content</i> merupakan penentu prestasi organisasi sektor awam	<i>Survey</i>	119 organisasi sektor awam	Prestasi organisasi mempunyai hubungan positif dengan strategi <i>prospector</i> dan negatif dengan strategi <i>reactor</i> . <i>Strategy content</i> ini memainkan peranan dalam menerangkan prestasi organisasi sektor awam
Zand (2009)	Strategic renewal: how an organization realigned structure with strategy.	Mengkaji bagaimana organisasi menyesuaikan struktur organisasi dan strategi	Kajian kes. Perbandingan antara dua jabatan	Wylar Oil	Struktur organisasi yang ringkas, pemusatan kuasa yang rendah, penglibatan kakitangan tinggi mempercepatkan pembuatan keputusan.

Jadual 3.2 (bersambung)

Penyelidikan Terdahulu Mengenai Struktur Organisasi

Penyelidik	Tajuk	Objektif	Metodologi	Sampel	Dapatan
Liu et al. (2015)	When organizational complexity helps corporation improve its performance.	Mengkaji hubungan antara prestasi dan <i>organizational complexity</i>	Data sekunder.	17 organisasi hartanah milik China di Bursa Shanghai	Terdapat hubungan berbentuk U terbalik antara prestasi dan complexity. Semakin kompleks organisasi, semakin baik prestasi sehingga satu tahap optimum. Penambahan jabatan selepas titik optimum akan menyebabkan prestasi menurun.



UUM
Universiti Utara Malaysia

BAB EMPAT METODOLOGI PENYELIDIKAN

Sorotan karya di dalam bab dua dan bab tiga telah membincangkan perihal wakaf di dalam Islam, pengurusan wakaf di Malaysia, teori-teori berkenaan struktur organisasi serta dapatan kajian-kajian terdahulu mengenai pengurusan wakaf dan juga struktur organisasi. Dalam bab ini, penyelidik akan menghuraikan berkenaan metodologi penyelidikan yang akan digunakan di dalam kajian ini. Perbincangan akan memperincikan rekabentuk penyelidikan, populasi dan sampel, tema awal kajian, pembentukan protokol temu bual, kajian lapangan, analisis data serta prosedur yang dijalankan bagi meningkatkan kesahan dan kebolehpercayaan.

4.1 Rekabentuk Penyelidikan

Terdapat dua proses penyelidikan menurut Merriam (2009) iaitu proses induktif dan deduktif. Proses deduktif biasanya bermula dengan teori, kemudian hipotesis dibentuk dari teori dan diuji. Proses deduktif ini lebih dekat dengan penyelidikan kuantitatif (Merriam, 2009). Penyelidikan mengenai pengurusan wakaf ini menggunakan proses induktif, dengan mengenalpasti tema atau konsep di peringkat awal kajian, mengumpul dan menganalisis data untuk membina hubungan antara tema yang telah dikenalpasti di akhir penyelidikan (Cavana, Delahaye, & Sekaran, 2001).

Terdapat tiga pendekatan penyelidikan yang sering digunakan oleh para penyelidik iaitu penyelidikan kualitatif, penyelidikan kuantitatif dan penyelidikan campuran (*mixed method*) yang menggabungkan keduanya sekali (Creswell, 2009). Untuk penyelidikan ini, penyelidik menggunakan pendekatan kualitatif kerana penyelidikan kualitatif digunakan untuk menjawab persoalan apa dan bagaimana, memahami dan

menjelaskan fenomena, perkara, makna, konsep, kriteria dan juga simbol (Berg, 1995; Creswell, 1998). Justeru, bersesuaian dengan persoalan penyelidikan, iaitu untuk memahami dan menjelaskan bagaimana struktur organisasi diaplikasikan oleh institusi wakaf, maka penyelidikan kualitatif merupakan pendekatan yang sesuai digunakan.

Di dalam penyelidikan kualitatif, terdapat lima kaedah penyelidikan utama yang sering digunakan iaitu penyelidikan berbentuk etnografi, fenomenologi, *grounded theory*, kajian kes dan juga penyelidikan naratif (Creswell, 2009). Penyelidikan ini akan menggunakan fenomenologi sebagai asas penyelidikan. Fenomenologi ialah kajian yang dijalankan untuk memahami sesuatu perkara melalui pendapat dan perspektif informan (Creswell, 2014). Dalam penyelidikan ini, penyelidik akan mengkaji pengalaman dan pendapat informan, iaitu pihak pengurusan wakaf. Pihak pengurusan wakaf merupakan sumber data utama dalam penyelidikan ini. Antara sumber lain yang turut digunakan ialah maklumat dari laman web, buletin dan juga laporan tahunan institusi wakaf terlibat.

4.2 Populasi dan Sampel

Sebelum menentukan populasi dan sampel, penyelidik perlu menentukan unit yang akan dikaji terlebih dahulu. Menurut Cavana et al., (2001), penentuan unit ini perlu selari dengan objektif penyelidikan. Oleh kerana objektif penyelidikan ini adalah untuk mengkaji dimensi dan penentu struktur organisasi, maka unit yang akan dikaji di dalam penyelidikan ini ialah organisasi. Informan yang melalui proses temu bual akan mewakili institusi wakaf.

Pada ketika ini, terdapat pelbagai jenis institusi wakaf yang wujud di Malaysia. Antaranya ialah institusi wakaf yang diwujudkan di institut pengajian tinggi seperti Pusat Pengurusan Wakaf, Zakat dan Endowmen di Universiti Putra Malaysia, UM Awqaf di Universiti Malaya serta Pusat Zakat, Sadaqah dan Wakaf di Universiti Teknologi Mara. Terdapat juga institusi korporat yang menguruskan produk wakaf kontemporari iaitu saham syarikat seperti yang dilaksanakan oleh WANCorp. Institusi-institusi wakaf yang dinyatakan di atas merupakan organisasi yang diberi kebenaran untuk menguruskan wakaf oleh pemegang amanah tunggal harta wakaf di negeri masing-masing.

Bagi kategori pemegang amanah tunggal harta wakaf pula, terdapat sebanyak 14 institusi; iaitu 13 institusi negeri dan satu institusi mewakili Wilayah Persekutuan. Berdasarkan perbincangan yang telah dibuat di bab satu, isu-isu pengurusan wakaf adalah lebih menjurus kepada permasalahan yang dihadapi oleh institusi pemegang amanah tunggal harta wakaf seperti isu pembangunan hartanah wakaf. Oleh itu, skop kajian ini hanya akan menumpukan kepada institusi dari kategori pemegang amanah tunggal harta wakaf ini sahaja.

Oleh kerana fokus utama penyelidikan ini ialah struktur organisasi, maka institusi wakaf yang dipilih merujuk kepada ciri-ciri struktur organisasi yang dimiliki oleh institusi wakaf negeri tersebut. Penyelidik telah membincangkan mengenai struktur organisasi institusi wakaf di bab dua. Berdasarkan perbincangan tersebut, penyelidik mengkelaskan institusi wakaf mengikut jenis struktur organisasi yang dimiliki oleh institusi wakaf negeri seperti di dalam Jadual 4.1.

Jadual 4.1

Institusi Wakaf Mengikut Struktur Organisasi

No.	Jenis	Negeri
1.	Perbadanan khusus	Selangor Negeri Sembilan Sarawak
2.	Pengurusan wakaf di bawah MAIN	Wilayah Persekutuan Kedah Pulau Pinang Johor Perlis Pahang Terengganu Melaka Perak Sabah Kelantan

Di dalam Jadual 4.1 di atas, institusi wakaf dibahagikan kepada dua kumpulan. Proses pengkelasan ini dibuat dengan mengambil kira saranan Patton (2002). Patton menyatakan, sekiranya wujud variasi dalam memilih sampel, penyelidik perlu menilai perbezaan yang ada dan mencari titik persamaan yang wujud sebelum memilih sampel.

Kumpulan pertama ialah institusi wakaf yang mempunyai struktur organisasi perbadanan khusus, namun masih di bawah seliaan MAIN. Antara negeri yang berada di dalam kumpulan ini ialah Selangor, Negeri Sembilan dan Sarawak. Kumpulan kedua ialah pengurusan wakaf yang berada di bawah pentadbiran MAIN iaitu Wilayah Persekutuan, Kedah, Pulau Pinang, Johor, Perlis, Pahang, Kelantan, Terengganu, Melaka, Perak dan Sabah. Penyelidik dimaklumkan mengenai penubuhan anak syarikat oleh MAIWP dan MAINPP semasa kajian lapangan dibuat. Namun begitu, penubuhan anak syarikat tersebut masih di peringkat awal dan pemindahan tugas belum berlaku. Oleh itu, penyelidikan ini masih mengekalkan

pengurusan wakaf di MAIWP dan MAINPP dalam kumpulan dua, iaitu pengurusan wakaf di bawah pentadbiran MAIN.

Seterusnya, penyelidik memilih negeri dari setiap kumpulan. Oleh kerana penyelidikan ini juga bertujuan untuk melihat perkaitan antara struktur organisasi dan prestasi, maka faktor prestasi juga akan dititikberatkan dalam memilih negeri. Terdapat beberapa kriteria yang telah diambil kira dalam membuat penilaian awal prestasi institusi wakaf bagi memilih sampel ini. Antaranya ialah indeks akauntabiliti dan juga status audit yang dijalankan oleh JAN. Indeks akauntabiliti menunjukkan prestasi kewangan setiap MAIN pada tahun 2011. Penilaian secara objektif telah dibuat merangkumi aspek kewangan seperti kawalan bajet, pengurusan pelaburan, pengurusan terimaan dan lain-lain lagi (www.audit.gov.my). Bagi status audit pengurusan hartanah pula, semua rekod, data, fail dan dokumen yang berkaitan disemak dan dianalisis bagi menentukan sama ada pengurusan hartanah wakaf dilaksanakan dengan teratur, cekap dan berkesan (LKAN Johor, 2014). JAN kemudiannya akan memberi status audit seperti di dalam Jadual 4.2.

Berdasarkan Jadual 4.2, di dalam kumpulan satu, Selangor mempunyai peratusan indeks akauntabiliti yang tinggi namun mendapat status yang kurang memuaskan segi pengurusan hartanah. Di dalam kumpulan dua pula, terdapat negeri yang mempunyai peratusan yang tinggi dalam indeks akauntabiliti seperti Kedah, Pulau Pinang dan Kelantan tetapi masih lagi mempunyai status kurang memuaskan dalam audit pengurusan hartanah. Hanya Terengganu yang mempunyai peratusan indeks akauntabiliti yang tinggi dan status baik dalam pengurusan hartanah.

Jadual 4.2

Prestasi Institusi Wakaf Berdasarkan Indeks Akauntabiliti dan Status Audit

Kumpulan/Negeri	% Indeks Akauntabiliti Pengurusan Kewangan 2011	Status Audit Pengurusan Hartanah 2014
Kumpulan Satu		
Selangor	93.58%	kurang memuaskan
Negeri Sembilan	92.95%	kurang memuaskan
Sarawak	91.85%	memuaskan
Kumpulan Dua		
Wilayah Persekutuan	94.52%	Kurang memuaskan
Kedah	94.14%	kurang memuaskan
Pulau Pinang	91.67%	kurang memuaskan
Johor	83.74%	memuaskan
Perlis	60.98%	kurang memuaskan
Perak	76.21%	memuaskan
Melaka	85.78%	kurang memuaskan
Kelantan	93.52%	memuaskan
Terengganu	96.98%	baik
Pahang	82.32%	memuaskan
Sabah	70.10%	kurang memuaskan

Sumber : Laporan Indeks Akauntabiliti 2011; LKAN 2014.

Namun begitu, indeks akauntabiliti ini mewakili pengurusan MAIN secara keseluruhan, termasuklah pengurusan zakat dan juga harta-harta lain. Hal ini tidak menggambarkan pengurusan wakaf sebenar. Bagi status audit pengurusan hartanah pula, walaupun negeri tersebut diberi status memuaskan mahu pun baik, namun masalah yang sama turut berlaku seperti negeri yang diberi status kurang memuaskan, seperti tunggakan sewa yang meningkat, pembangunan yang belum dijalankan dan tanah *istبدال* yang belum diganti. Perkara ini telah pun dibincangkan di bahagian pernyataan masalah di dalam bab satu.

Menurut Shamsiah (2010b), inovasi dan kreativiti merupakan antara faktor yang penting terhadap pengurusan harta wakaf. Antara contoh pengurusan yang kreatif dan inovatif ialah mempunyai model pengurusan wakaf kontemporari, pajakan jangka

panjang, suntikan dana wakaf, model pembangunan terkini dan lain-lain (Shamsiah, 2010b). Dalam erti kata lain, inovasi dan kreativiti dalam pengurusan wakaf merupakan suatu konsep yang lari dari perspektif wakaf tradisional iaitu masjid dan tanah kubur. Berdasarkan Shamsiah (2010b), penyelidik telah cuba mendapatkan maklumat awal mengenai prestasi MAIN.

Maklumat dan data awal sememangnya sukar diperoleh di mana tidak semua MAIN melaporkan aktiviti dan prestasi wakaf mereka. Sebagai contoh, hanya Selangor dan Wilayah Persekutuan saja yang menyediakan laporan tahunan lengkap di laman web mereka. Begitu juga dengan data-data wakaf tunai, projek pembangunan dan agihan manfaat wakaf.

Jadual 4.3 menunjukkan maklumat yang berjaya diperoleh daripada laporan tahunan, laporan audit pengurusan hartanah 2014, buletin atau risalah yang diterbitkan sendiri oleh MAIN, kajian terdahulu dan laman web MAIN, JAWHAR dan juga YWM;

Jadual 4.3

Maklumat Awal Prestasi MAIN

Negeri/ Kumpulan	Produk Wakaf Kontemporari	Pembangunan	Pelaburan	Lain-lain Projek
Kumpulan Satu				
Selangor	wakaf seni (Buletin PWS Bil 2 [2013]), wakaf emas (Buletin PWS Bil 1 [2013]), wakaf tunai (Buletin PWS Bil 1[2010]).	Usahasama dengan Nada Sepakat Corp. dalam membangunkan 80 unit rumah dengan nilai pembangunan kasar RM 40 juta (Buletin PWS Bil 1[2014]).	Perkongasian pintar dengan Bank Muamalat untuk kerjasama dalam aktiviti wakaf seperti pendidikan, kesihatan dan pelaburan (Buletin PWS Bil 2 [2012]).	Perpustakaan Wakaf MAIS Madrasah Tahfiz Miftahul Ulum Masjid Tengku Ampuan Jemaah Sekolah Rendah Agama Pulau Indah Masjid An-Nur, Tg. Karang Masjid Tengku Kelana Jaya Petra (maklumat diperoleh dari Buletin PWS Bil 1 [2012]).
Negeri Sembilan	wakaf tunai	tiada maklumat	tiada maklumat	Pusat Saudara Baru, Seremban Klana Beach Resort (JAWHAR-MAINS) (maklumat diperoleh daripada Anan [2015]).
Sarawak	wakaf tunai	tiada maklumat	tiada maklumat	Premis Medan Hamidah (Laporan Audit Pengurusan Hartanah [2014]).
Kumpulan Dua				
Kedah	tiada maklumat	tiada maklumat	tiada maklumat	Asrama Anak Yatim Mukim Derga (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]).
Perlis	wakaf tunai	tiada maklumat	tiada maklumat	Wakaf Behor Lalang (RM4 juta) (Laporan Audit Pengurusan Hartanah [2014])
Melaka	tiada maklumat	tiada maklumat	tiada maklumat	Hotel Pantai Puteri (JAWHAR-MAIN) (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]).
Terengganu	wakaf tunai	tiada maklumat	tiada maklumat	Hotel Grand Puteri (JAWHAR-MAIDAM) (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]). Asrama Anak Yatim, Besut (Laporan Audit Pengurusan Hartanah [2014]).

Jadual 4.3 (bersambung)
Maklumat Awal Prestasi MAIN

Negeri/ Kumpulan	Produk Wakaf/ Kontemporari	Pembangunan	Pelaburan	Lain-lain Projek
Pahang	wakaf tunai (saham wakaf)	tiada maklumat	tiada maklumat	Kompleks Asnaf MUIP (Laporan Audit Pengurusan Hartanah [2014])
Sabah	tiada maklumat	tiada maklumat	tiada maklumat	tiada maklumat
Kelantan	wakaf tunai	tiada maklumat	tiada maklumat	Kompleks Islam Jubli Perak Sultan Ismail Petra 5 unit kedai 2 tingkat (maklumat diperoleh dari Laporan Audit Pengurusan Hartanah [2014]) Asrama Anak Yatim, Machang (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]).
Wilayah Persekutuan	wakaf tunai	Perkongsian pintar antara MAIWP dengan Tabung Haji melalui Tabung Haji Technologies dan juga Bank Islam dalam membangunkan Menara Wakaf 34 tingkat bernilai RM151 juta di Jalan Perak, Kuala Lumpur (Hydzulkifli & Asmak, 2013b).	tiada maklumat	Pusat Pengajian Islam Warga Emas Dar Assakinah (Laporan Tahunan MAIWP [2014]).

Jadual 4.3 (bersambung)
Maklumat Awal Prestasi MAIN

Negeri/ Kumpulan	Produk Wakaf/ Kontemporari	Pembangunan	Pelaburan	Lain-lain Projek
Johor	wakaf tunai (saham wakaf) wakaf korporat (usahasama dengan Jcorp).	tiada maklumat	wakaf korporat	Bangunan Asrama Pelajar di Jordan Madrasah Tahfiz Medik Bangunan Darul Furqan Projek pembelian 100 unit mesin hemodialisis (semua maklumat di atas diperoleh daripada laman web www.e-wakafjohor.gov.my pada Disember 2015) Pusat Perlindungan Wanita Taman Perling (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]).
Pulau Pinang	wakaf tunai	usahama dengan Uda Holdings Berhad dalam membangunkan 76 unit rumah teres 2 tingkat dan 9 unit kedai 3 tingkat di Tanah Wakaf Seetee Aisah, Bandar Seberang Jaya (Hydzulkifli & Asmak, 2012).	tiada maklumat	Pembangunan wakaf Majoodsaw (Hydzulkifli, Azizi, Mohd Sollehuddin, & Mohd Kamal, 2014). Kompleks Pendidikan Al-Mashoor. Pembinaan unit kediaman kos sedehana Sg. Nibong. (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]). Pangsapuri Wakaf Khan Mohammed, 23 unit rumah. (maklumat diperoleh daripada laman web www.danawakaf.com)

Jadual 4.3 (bersambung)
Maklumat Awal Prestasi MAIN

Negeri/ Kumpulan	Produk Wakaf/ Kontemporari	Pembangunan	Pelaburan	Lain-lain Projek
Perak	wakaf tunai	kerjasama dengan UDA Waqf membangunkan unit apartment dan lot komersial (maklumat diperoleh dari laman web MAIPk)	kerjasama dengan Maybank Islamic untuk melaburkan Dana Wakaf Tunai (Wadah MAIPk, Edisi 2/2016).	4 unit ruang niaga 2 tingkat Mukim Ulu Kinta (Ujana Wakaf Siri 7, Bil 1 [2010]). Hotel The Regency Seri Warisan (JAWHAR-MAINPk) (Laporan Audit Pengurusan Hartanah [2014]). Asrama pelajar Universiti Sultan Azlan Shah USAS) (Wadah MAIPk Edisi 4/2016). Pembinaan Waqaf Business Centre, Behrang (Wadah MAIPk, Edisi 3/2016). Projek wakaf bot



Berdasarkan konsep inovasi dan kreativiti yang dibincangkan oleh Shamsiah (2010b), penyelidik cuba menyesuaikan konsep tersebut di dalam konteks pengurusan wakaf di Malaysia. Terdapat tiga kriteria utama usaha inovasi dan kreativiti dalam pengurusan wakaf dikenalpasti iaitu dari segi produk, pembangunan serta pelaburan yang akan diambil kira dalam menentukan pemilihan MAIN dalam penyelidikan ini.

Di dalam kumpulan satu, ketiga-tiga negeri iaitu Selangor, Negeri Sembilan dan Sarawak semuanya mempunyai wakaf tunai. Namun Selangor mempunyai produk wakaf lain iaitu wakaf emas dan wakaf seni (Buletin PWS 2013). Tiada maklumat diperoleh mengenai projek pembangunan dan pembiayaan di Negeri Sembilan dan Sarawak. Dari segi pembangunan, Selangor telah melancarkan satu usahasama dengan NSC dalam membangunkan 80 unit rumah dengan nilai pembangunan kasar RM 40 juta. Dalam pembiayaan dan pelaburan pula, perkongsian pintar telah dibuat bersama Bank Muamalat untuk mengumpul dan mengurus dana secara bersama. Selangor juga berjaya menjalankan projek-projek berskala besar bernilai jutaan ringgit (Buletin PWS 2012-2014). Kelebihan-kelebihan yang dimiliki dan ditonjolkan oleh PWS berbanding dua lagi institusi dalam kumpulan satu ini memudahkan penyelidik untuk membuat keputusan memilih PWS dari kumpulan satu.

Kebanyakan maklumat mengenai produk wakaf, pembangunan dan pelaburan sukar diperoleh dari negeri yang berada di dalam kumpulan dua. Justeru, penyelidik mengambil keputusan untuk menyingkirkan negeri yang tidak mempunyai maklumat yang cukup. Ini juga selari dengan pendapat Abd Halim dan Nurjannah (2016) yang menyatakan pendedahan maklumat, terutama di laman web menunjukkan institusi wakaf mempunyai prestasi pengurusan yang baik untuk didedahkan kepada umum.

Berdasarkan Jadual 4.3, antara negeri yang dikira menonjol dan aktif dalam pengurusan wakaf dari kumpulan dua ialah Wilayah Persekutuan, Johor, Pulau Pinang, dan Perak.

MAIWP dari Wilayah Persekutuan mengadakan perkongsian pintar dengan LTH melalui Tabung Haji Technologies dan juga Bank Islam dalam membangunkan Menara Wakaf 34 tingkat bernilai RM151 juta di Jalan Perak, Kuala Lumpur (Hydzulkifli & Asmak, 2013b). Pembangunan di Jalan Perak ini merupakan antara pembangunan tanah wakaf yang bernilai dan melonjakkan nilai hartanah itu sendiri. Selain itu, MAIWP juga turut menguruskan Pusat Pengajian Darul Ilmi atau dahulu dikenali sebagai Dar As-Sakinah, sebuah institusi yang diwakaf oleh Tuan Haji Mohd Mazlan bin Md Ismail Merican. Pusat pengajian ini merupakan institusi yang menyediakan pendidikan mengikut sistem pondok kepada golongan warga emas berumur 55 hingga 70 tahun (Laporan Tahunan MAIWP, 2014). Justeru, penyelidik telah berhubung dengan kakitangan wakaf MAIWP dan juga pihak pengurusan tertinggi Pusat Wakaf MAIWP pada November 2016. Pihak MAIWP telah menolak untuk menjadi informan dalam penyelidikan ini kerana pelbagai isu melibatkan pengurusan berkaitan MAIWP dan anak syarikat masih dalam perbincangan.

Sementara itu, Johor mengadakan kerjasama dengan WANCorp dalam mewujudkan wakaf korporat seperti yang telah dinyatakan di dalam bab dua. Dari tahun 2010 sehingga 2014, jumlah manfaat wakaf yang diterima ialah sebanyak RM6,974,946.00. manakala sebanyak RM35,328,597.00 diuruskan oleh WANCorp untuk tujuan *fi sabilillah* (Laporan Tahunan WANCorp 2010-2014). Walaupun begitu, WANCorp hanya diberi status Nazir Khas untuk fokus pada bidang kesihatan dan tiada kaitan

dengan pembangunan tanah wakaf di Johor. Johor dilihat mempunyai kelebihan dari segi wakaf sektor kesihatan yang tidak dibuat oleh institusi wakaf negeri lain, tetapi ianya diuruskan oleh WANCorp, bukan MAIJ selaku pemegang amanah tunggal. Oleh itu, penyelidik mengambil keputusan untuk tidak memilih MAIJ dalam penyelidikan ini.

Bagi Pulau Pinang pula, banyak projek pembangunan yang dijalankan dengan bantuan dari Kerajaan Persekutuan, seperti pembangunan wakaf Masjid Melayu Lebuh Aceh, Masjid Alimsah Waley, Masjid Kapitan Keling dan juga Maahad Al-Mashoor Al-Islami (www.danawakaf.com). MAINPP turut mengadakan usahama sama dengan pihak luar dalam menjalankan projek pembangunan hartanah wakaf mereka. Antara projek pembangunan yang telah dilaksanakan ialah usahama dengan UDA Holdings Berhad dalam membangunkan 76 unit rumah teres 2 tingkat dan 9 unit kedai 3 tingkat di Tanah Wakaf Seetee Aisah, Bandar Seberang Jaya. Prestasi yang ditunjukkan dalam membangunkan hartanah wakaf di Pulau Pinang membolehkan penyelidik memilih MAINPP sebagai sumber data dalam kajian ini.

Di Perak pula, antara pembangunan yang telah siap ialah Hotel The Regency Seri Warisan iaitu kerjasama antara MAIPk dan juga JAWHAR. Selain itu, terdapat pelbagai pembangunan yang dijalankan di atas tanah-tanah wakaf melalui pelbagai kaedah. Antara projek yang dijalankan ialah bangunan kediaman pelajar Universiti Sultan Azlan Shah (USAS) di Kuala Kangsar dan unit kedai di Mukim Tambun. MAIPk turut menyambung projek bazar wakaf dengan jenama *Waqaf Business Centre* (WBC). Bagi membantu ekonomi nelayan, MAIPk memperkenalkan projek Wakaf Bot. Walaupun projek yang dijalankan oleh MAIPk kelihatan kecil dari segi nilai

pembangunan jika dibandingkan dengan institusi wakaf lain, namun begitu usaha dan kreativiti MAIPk tidak boleh diabaikan. Penyelidik melihat perkembangan pengurusan wakaf di Perak ini sebagai potensi yang baik untuk diteroka di dalam penyelidikan ini.

Berdasarkan penelitian dan perbincangan di atas, penyelidik telah memilih institusi wakaf Selangor dari kumpulan satu dan institusi wakaf Pulau Pinang dan Perak dari kumpulan dua. Penyelidik memulakan proses mengumpul data dengan menghubungi pengurusan atasan institusi yang terlibat bagi mendapatkan kebenaran membuat kajian melalui surat rasmi. Penyelidik juga meminta pihak atasan institusi wakaf mencadangkan kakitangan yang mempunyai kepakaran dan pengetahuan berkenaan pengurusan wakaf bagi menjawab persoalan penyelidikan. Kakitangan yang dipilih sebagai informan adalah terdiri daripada mereka yang berada di pengurusan atasan dan bahagian operasi. Prosedur mendapatkan kebenaran (*getting access*) ini dilaporkan dengan lebih terperinci di Seksyen 4.5 Kajian Lapangan.

4.3 Tema Awal Kajian

Pembentukan senarai tema awal ini adalah berasaskan kerangka konseptual, objektif penyelidikan dan juga sorotan karya dari pengkaji terdahulu. Jadual 4.4 merupakan senarai tema dan sub-tema awal yang telah dikenalpasti oleh penyelidik. Pembentukan tema ini adalah penting untuk proses seterusnya iaitu pembentukan protokol temu bual dan pembentukan soalan temu bual.

Jadual 4.4
Senarai Tema Awal

No.	Objektif Penyelidikan	Tema	Sub-tema
1.	Meneroka aplikasi semasa struktur organisasi institusi wakaf.	Pengkhususan	Pengkhususan fungsi Pengkhususan peranan
		Pemusatan Kuasa	Pembuatan keputusan Penetapan objektif
		Strategi	Strategi utama Strategi wakaf
		Saiz	Bilangan kakitangan Gred kakitangan Kelulusan kakitangan Status kakitangan
		Persekitaran	Persekitaran luaran Pewakaf Masyarakat

4.4 Pembentukan Protokol Temu Bual

Protokol temu bual atau panduan temu bual merupakan senarai soalan atau isu yang akan diajukan semasa sesi temu bual berlangsung. Penyelidik telah menyediakan protokol temu bual sebagai garis panduan bagi memastikan setiap sesi temu bual lebih bersistematik dan standard bagi setiap informan. Protokol temu bual penting kerana ia membolehkan penyelidik lebih bersahaja mahupun spontan dalam membina perbualan, namun masih fokus kepada soalan atau isu yang telah ditetapkan (Patton, 2002).

Dalam penyelidikan ini, proses pembentukan protokol temu bual merangkumi proses pembentukan soalan, mengesahkan, menguji dan menambahbaik soalan untuk membentuk protokol temu bual akhir. Setiap proses akan diterangkan seperti berikut;

4.4.1 Pembentukan Soalan

Penyediaan soalan temu bual merupakan proses yang penting dalam kajian kualitatif. Penyediaan dan pemilihan soalan yang berkualiti merupakan salah satu faktor penting kepada penyelidikan ini. Soalan yang tidak tepat dan tidak relevan akan menyebabkan berlakunya dapatan kajian yang tidak tepat dan memberi kesan kepada objektif penyelidikan. Soalan-soalan temu bual dibina dengan merujuk kepada objektif penyelidikan, kerangka konseptual kajian, sorotan karya serta tema dan sub-tema yang telah dibincangkan sebelum ini. Jadual 4.5 menunjukkan soalan yang dibina;

Jadual 4.5

Soalan Temu Bual Asas

No.	RO/Soalan	Kajian awal dengan soalan hampir sama
RO 1	Meneroka aplikasi semasa struktur organisasi institusi wakaf.	
Q1	Terangkan mengenai jabatan yang ada di dalam institusi ini?	Reimann (1974)
Q2	Terangkan mengenai kakitangan profesional yang ada di dalam institusi ini?	Pugh et al (1968)
Q3	Bagaimana penglibatan kakitangan di dalam pembuatan keputusan?	Soalan sendiri
Q4	Bagaimana penglibatan kakitangan di dalam penetapan objektif?	Soalan sendiri
Q5	Apakah strategi utama organisasi?	Soalan sendiri
Q6	Apakah strategi utama di bahagian wakaf?	Soalan sendiri
Q7	Berapa bilangan kakitangan di dalam institusi ini?	Beyer & Trice (1979)
Q8	Berapa bilangan kakitangan wakaf?	Beyer & Trice (1979)
Q9	Terangkan mengenai kelulusan yang dimiliki oleh kakitangan wakaf.	Ford & Slocum (1967)
Q10	Terangkan mengenai gred kakitangan wakaf.	Ford & Slocum (1967)
Q11	Terangkan mengenai faktor luaran yang memberi kesan kepada institusi wakaf.	Soalan sendiri
RO 2	Meneroka kelemahan di dalam struktur organisasi institusi wakaf	
Q12	Apakah kelemahan yang wujud dalam aspek pengkhususan?	Soalan sendiri
Q13	Apakah kelemahan yang wujud dalam aspek pemusatan kuasa?	Soalan sendiri
Q14	Apakah kelemahan yang wujud dalam aspek saiz organisasi?	Soalan sendiri
Q15	Apakah kelemahan yang wujud dalam aspek strategi?	Soalan sendiri
Q16	Apakah kelemahan yang wujud dalam aspek persekitaran?	Soalan sendiri

Jadual 4.5 (bersambung)

Soalan Temu Bual Asas

RO 3	Mengetahui bagaimana institusi mengatasi kelemahan struktur organisasi
Q17	Apakah yang dilakukan untuk mengatasi kelemahan struktur organisasi? Soalan sendiri

Di dalam Jadual 4.5, soalan disusun berdasarkan objektif penyelidikan. Di dalam temu bual sebenar, soalan yang lebih lengkap beserta dengan soalan berbentuk *probing* telah digunakan.

4.4.2 Mengesahkan dan Menguji Soalan

Bagi menjamin kualiti soalan temu bual yang dihasilkan, penyelidik telah menjalankan proses semakan dan pengesahan pada peringkat pertama. Soalan temu bual disemak bersama-sama dengan persoalan penyelidikan, objektif penyelidikan dan juga kerangka konseptual penyelidikan oleh Dr. Hydzulkifli Hashim, ahli akademik Pusat Pengajian Perniagaan Islam, Universiti Utara Malaysia, yang mempunyai pengalaman dalam penyelidikan wakaf menggunakan kaedah temu bual. Komen dan cadangan hasil perbincangan dengan beliau telah diambil kira dalam membentuk soalan temu bual yang lebih baik. Pada peringkat seterusnya, ujian rintis dijalankan bagi menguji soalan temu bual yang telah dihasilkan.

Penyelidik telah menjalankan ujian rintis untuk menguji soalan dan mengenalpasti kebolehlaksanaan terhadap temu bual sebenar. MAIPs telah dipilih sebagai institusi di dalam ujian rintis ini. Dapatan ujian rintis tidak semestinya menggambarkan situasi temu bual sebenar, tetapi ia lebih bertujuan untuk penambahbaikan dari segi soalan temu bual, teknik *probing*, dan juga kemahiran komunikasi penyelidik (Marshall & Rossman, 1989).

4.4.3 Penambahbaikan Semula Soalan dan Proses Temu bual

Selepas rangka awal soalan temu bual disemak oleh pakar akademik dan diuji di dalam ujian rintis, penilaian semula soalan telah dibuat. Berdasarkan proses ini, kebanyakan soalan dapat memenuhi kehendak kajian. Namun begitu, penyelidik dapat mengenal pasti beberapa kelemahan semasa ujian rintis dilakukan, salah satunya penggunaan terma penyelidikan (*jargon*) di dalam soalan. Terdapat beberapa jargon di dalam soalan temu bual yang perlu dielakkan dan diganti dengan soalan lain menggunakan teknik *probing*.

Selain itu, suasana formal (*formal setting*) yang diwujudkan semasa temu bual dijalankan telah menyukarkan penyelidik untuk membina *rapport* dengan informan. Kesan dari situasi ini, informan dilihat begitu berhati-hati dan mengambil masa untuk memberi maklumat berkenaan penyelidikan. Soalan-soalan temu bual diperbaiki dan diubahsuai hasil dari semakan pakar dan ujian rintis. Setelah melalui proses pengesahan pakar, ujian rintis dan juga penilaian semula soalan, soalan temu bual akhir dihasilkan.

4.5 Kajian Lapangan

Kajian lapangan merupakan aktiviti utama dalam penyelidikan kualitatif. Penyelidik perlu turun ke tempat kajian, bergaul dan berinteraksi secara langsung dengan mereka yang berada di institusi wakaf bagi mengetahui dengan lebih tepat tentang fenomena yang ingin dikaji (Patton, 2002). Penekanan kepada tempat kajian ini adalah penting untuk memastikan maklumat dan data yang dikumpul itu benar-benar menggambarkan sesuatu fenomena yang berlaku di tempat yang dijalankan kajian (Othman, 2012).

Dengan itu, kebanyakan temu bual diadakan di pejabat institusi wakaf itu sendiri. Namun, keadaan ini turut bergantung kepada permintaan informan. Adakalanya bidang tugas wakaf ini menyebabkan ada di kalangan informan selalu keluar untuk tugas pemasaran, membuat lawatan tapak atau kursus di luar pejabat. Oleh itu, terdapat satu temu bual yang dijalankan menggunakan perbualan telefon dan satu lagi diadakan di tempat informan berkursus.

4.5.1 Mendapatkan Kebenaran (*Getting Access*)

Marshall dan Rossman (1989) menyatakan, sebelum menjalankan kajian lapangan, penyelidik terlebih dahulu perlu mendapatkan kebenaran bagi membolehkan kajian dijalankan, melalui surat rasmi kepada organisasi. Individu yang berkuasa memberi kebenaran menjalankan penyelidikan telah dikenalpasti dan dihubungi terlebih dahulu, melalui emel atau panggilan telefon. Kebiasaannya penyelidik diarah memberi surat rasmi kepada pengurusan tertinggi seperti KPE.

Antara perkara yang diterangkan mengenai penyelidikan ialah mengapa institusi itu dipilih, dokumen yang diperlukan, bagaimana penyelidikan akan dijalankan, keputusan penyelidikan yang akan dilaporkan, apa manfaat yang akan institusi wakaf peroleh dari penyelidikan (Creswell, 2014). Setelah persetujuan untuk temu bual diperoleh, informan yang terlibat dan tarikh temu bual ditetapkan.

Proses mendapatkan kebenaran ini penting untuk dijalankan secara profesional bagi mendapatkan kerjasama institusi yang dipilih untuk memudahkan penyelidikan, namun yang lebih utama ialah membina kepercayaan dan hubungan yang baik pada peringkat permulaan (Patton, 2002).

4.5.2 Profil Informan

Seramai 12 orang informan terlibat dalam temu bual yang dijalankan dalam penyelidikan ini. Maklumat temu bual seperti di dalam Jadual 4.6;

Jadual 4.6
Profil Informan dan Maklumat Temu Bual

Institusi Wakaf	Jawatan	Tempoh berkhidmat	Tarikh Temu bual	Durasi Temu bual	
PWS	Ketua Pegawai Eksekutif	5 hingga 10 tahun	15hb Jun 2016	1 jam 10 minit	
	Penolong Eksekutif Pemasaran	Kurang dari 5 tahun	15hb Jun 2016	40 minit	
	Pembantu Eksekutif Pemasaran	Kurang dari 5 tahun	15hb Jun 2016	30 minit	
	Ketua Bahagian Pembangunan	10 hingga 15 tahun	23hb Mei 2017	2 jam	
	Pengerusi UME	5 hingga 10 tahun	23hb Mei 2017	1 jam 50 minit	
	MAINPP	Timb. Yang Di-Pertua	Kurang dari 5 tahun	09hb Mei 2017	1 jam 10 minit
		Ketua Unit Pembangunan	15 hingga 20 tahun	09hb Mei 2017	40 minit
Ketua Unit Dana Wakaf		10 hingga 15 tahun	09hb Mei 2017	1 jam 15 minit	
Ketua Unit Pengurusan Premis		10 hingga 15 tahun	09hb Mei 2017	1 jam 10 minit	
MAIPk	Timb. Ketua Pegawai Eksekutif	15 hingga 20 tahun	09hb Mac 2017	1 jam 45 minit	
	Ketua Unit Hartanah	5 hingga 10 tahun	03hb Jun 2016	1 jam 10 minit	
	Ketua Unit Pemasaran Wakaf	Kurang dari 5 tahun	15hb Mei 2017	30 minit	
		5 hingga 10 tahun	2017		

Berdasarkan Jadual 4.6, sekurang-kurangnya seorang informan dari pengurusan tertinggi ditemu bual bagi dari setiap institusi. Informan dari pengurusan tertinggi ini biasanya dapat memberi gambaran keseluruhan operasi organisasi. Bagi maklumat yang memerlukan penjelasan lanjut dari bahagian tertentu, informan tertinggi ini merujuk penyelidik kepada individu yang bertanggungjawab dalam urusan tersebut. Sebagai contoh, Timbalan Ketua Pengerusi Eksekutif (TKPE) Pembangunan di

MAIPk mengarahkan penyelidik untuk menghubungi informan dari Bahagian Pemasaran kerana bahagian tersebut melapor terus kepada KPE MAIPk dan bukan di bawah bidang kuasa beliau. Situasi ini dapat menjamin kesahan maklumat yang diperoleh dari temu bual. Tambahan pula, penyelidik dirujuk sendiri oleh pihak atasan kepada informan ini.

Proses temu bual ini dijalankan bermula dari Jun 2016 sehingga Mei 2017. Rata-rata informan yang ditemu bual telah lama berkhidmat di dalam institusi dan terlibat dalam pengurusan wakaf. Sesi temu bual berlangsung selama 30 minit sehingga dua jam. Berdasarkan jadual, penyelidik hanya melaporkan jawatan informan serta maklumat tempoh perjawatan dalam bentuk skala. Bagi tujuan perbincangan, setiap informan diwakili kod sahaja. Hal ini dibuat untuk menjaga kerahsiaan informan yang terlibat.

4.5.3 Temu Bual

Cavana et al. (2001) menyatakan bahawa bagi mendapatkan maklumat yang banyak dan berguna (*rich information*), temu bual yang dijalankan mesti mempunyai kerangka yang lengkap dan dijalankan secara profesional. Dalam bahagian ini, kerangka temu bual dibina berdasarkan beberapa faktor utama seperti yang disarankan oleh Cavana et al. (2001), disesuaikan dengan budaya di Malaysia.

Dalam penyelidikan ini, penyelidik menyusun tiga tahap dalam aliran temu bual, iaitu masa permulaan temu bual (*initial stage*), mendapatkan maklumat (*questioning process*) dan pengakhiran temu bual (*exit of the interview*). Permulaan temu bual dimulai dengan memberi salam dan ucapan selamat (*ritual*), bertanya khabar dan

mengucapkan penghargaan kepada informan kerana sudi ditemu bual. Penyelidik menerangkan serba ringkas mengenai tujuan penyelidikan, masa temu bual dan meminta kebenaran merekod sesi temu bual. Proses temu bual ini direkod menggunakan alat perakam khas bagi mendapatkan data yang tepat dan juga membolehkan penyelidik memberi lebih tumpuan kepada informan (Patton, 2002). Penyelidik juga memaklumkan kepada informan bahawa temu bual yang dijalankan adalah sulit dan hanya akan digunakan dalam konteks penyelidikan akademik. *Rapport* atau membina hubungan yang baik sepanjang temu bual berlangsung, terutama pada peringkat awal temu bual adalah penting untuk mewujudkan keadaan selesa antara penyelidik dan juga informan.

Kemudian, penyelidik meneruskan dengan tahap seterusnya di dalam aliran temu bual iaitu proses mendapatkan maklumat. Di dalam proses mendapatkan maklumat ini, soalan-soalan temu bual ditanya kepada informan. Pada tahap ini, mengekalkan hubungan yang baik dengan informan adalah sangat penting supaya informan merasa selesa dan percaya untuk memberi maklumat dan menjawab soalan temu bual.

Teknik *probing* dan *paraphrasing* digunakan di dalam sesi temu bual ini. Teknik *probing* digunakan apabila informan tidak menjawab soalan atau memberi jawapan yang tidak jelas. Teknik *paraphrase* di sini bermaksud penyelidik mengulang kembali maklumat yang diperolehi dari jawapan informan, dalam bentuk yang lebih jelas dan tepat. Kedua-dua teknik ini adalah penting untuk proses pengesahan. Sekiranya pemahaman atau persepsi penyelidik adalah berbeza dengan informan, semasa proses ini, perkara itu dapat diatasi.

Di akhir temu bual, penyelidik meminta informan memberikan komen terakhir (*final comments*). Proses ini dijalankan untuk memberi peluang kepada informan memberi pandangan, komen atau maklumat yang dirasakan penting tetapi tidak ditanya semasa temu bual, dan mungkin memberi maklumat yang tidak dijangka kepada penyelidik. Seterusnya, ringkasan mengenai temu bual dibuat, dengan menekankan isu-isu penting yang diperolehi. Kebenaran untuk membuat tindakan susulan (*follow up*) perlu dibuat jika penyelidik menghadapi masalah kekurangan atau kekeliruan data, sama ada melalui telefon atau emel. Penyelidik menyampaikan cenderahati dan mengucapkan penghargaan kepada informan di atas kerjasama dan masa yang diluahkan.

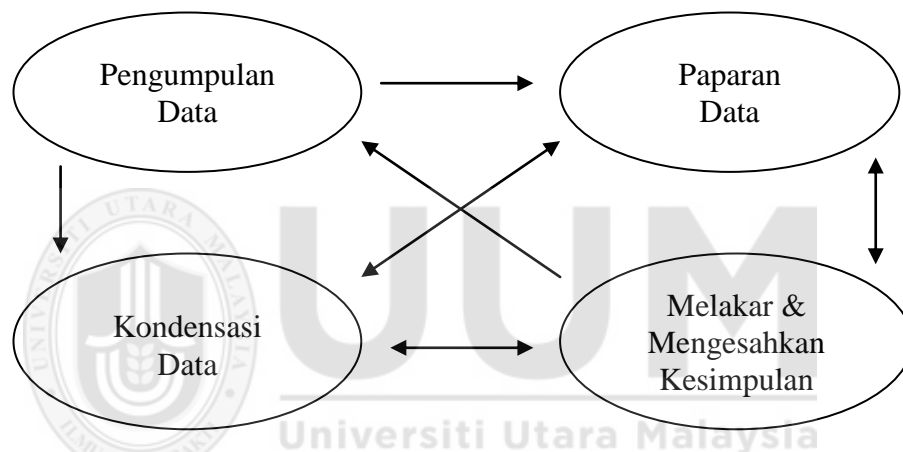
4.6 Penyediaan Transkrip

Penyediaan transkrip melibatkan proses menukar maklumat dalam bentuk video atau audio kepada format bertulis. Penyediaan transkrip temu bual perlu disediakan secepat mungkin selepas temu bual dijalankan. Penyelidik telah menggabungkan data yang diperolehi dari rekod temu bual dan nota yang diambil dalam menyediakan transkrip. Jika terdapat perkara yang memerlukan pengesahan, penyelidik perlu menghubungi informan semula. Hal ini perlu dijalankan bagi menjamin kualiti data (Patton, 2002). Transkrip temu bual yang disediakan mengandungi maklumat informan, tempat, tarikh dan masa temu bual dijalankan.

4.7 Analisis Data

Dalam menganalisis data kualitatif, terdapat beberapa model atau teknik yang dibincangkan oleh pakar contohnya seperti model dan teknik analisis oleh Sekaran (2003), Berg (2007), Corbin dan Strauss (2008) dan juga Creswell (2009). Walaupun

terdapat sedikit sebanyak perbezaan di dalam model atau teknik yang dibincangkan, namun persamaan ketara yang dikenalpasti oleh penyelidik ialah setiap model membincangkan atau menekankan proses pengekodan dan pengkelasan. Perbezaan yang wujud hanya dari segi rekabentuk model, tahap analisis yang terlibat dan juga terma yang digunakan. Bagi penyelidikan ini, model Miles, Huberman dan Saldana, (2014) telah digunakan. Rajah 4.1 menunjukkan model analisis data oleh Miles et al. (2014).



Rajah 4.1
Model Analisis Data
 Sumber : Miles et al. (2014)

Pemilihan model ini adalah kerana ianya merupakan model baru, lebih ringkas dan mudah difahami namun masih merangkumi semua proses analisis seperti yang dibincangkan oleh pakar kualitatif lain. Menurut Miles et al. (2014), terdapat tiga fasa utama di dalam proses analisis data iaitu proses kondensasi data (*data condensation*), paparan data (*data display*) dan juga melakar dan mengesahkan kesimpulan (*drawing conclusions and verification*).

Proses analisis data ini merupakan satu proses yang memerlukan pengulangan (*iterative*). Transkrip dan data telah melalui proses pembacaan, pengekodan dan penilaian berulang kali sehinggalah penyelidik membuat rumusan akhir. Penyelidik menggunakan perisian Atlas.ti V8 bagi memudahkan proses analisis. Perisian ini berfungsi sebagai alat yang membantu memudahkan proses pengekodan, pengkelasan data, paparan data dan juga membantu penyelidik dalam menyedia dan menyimpan memo semasa proses analisis data dibuat.

Bagi memulakan analisis data, proses pengumpulan data (*data collection*) perlu dilakukan terlebih dahulu (*pre-requisite*). Proses pengumpulan data telah dibincangkan di bahagian kajian lapangan sebelum ini. Di bahagian ini akan diterangkan mengenai proses kondensasi data (*data condensation*), paparan data (*data display*) serta melakar dan mengesahkan kesimpulan (*conclusions drawing and verification*).

4.7.1 Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Penyelidik telah melakukan proses *data condensation*, iaitu proses memilih, fokus, meringkaskan dan mengabstrak data dari transkrip temu bual. Proses ini bertujuan untuk menjadikan data lebih kuat dan bermakna (Miles et al., 2014). Terdapat dua proses di dalam fasa *data condensation* yang telah dijalankan, iaitu pengekodan (*coding*) dan juga pengkelasan (*categorization*).

4.7.1.1 Pengekodan (*Coding*)

Pengekodan ialah proses melabel transkrip temu bual. Label ini dibuat bagi mengabstrak makna penting dari transkrip temu bual untuk menjawab persoalan

kajian. Penyelidik telah memulakan proses ini dengan membaca transkrip temu bual secara sepintas lalu untuk mendapatkan gambaran awal mengenai data (*getting feel of the data*). Pembacaan yang seterusnya telah dibuat untuk mengenalpasti, memilih, meringkaskan transkrip dan mengabstrak kod-kod penting di dalam transkrip. Terdapat beberapa unit pengkodan (*coding unit*) di dalam data kualitatif. Antaranya ialah perkataan, ayat, perenggan, imej dan lain-lain. Di dalam penyelidikan ini, unit pengkodan merupakan ayat. Penyelidik telah mengenalpasti ayat di dalam jawapan informan yang mampu menjelaskan dan memberi makna tema dan sub-tema yang telah dibina.

Penyelidik telah pun membina kod dan tema berdasarkan kerangka konseptual, objektif penyelidikan dan juga sorotan karya pengkaji terdahulu di dalam bab tiga. Senarai tema dan sub-tema ini dijangka akan diperolehi melalui temu bual yang dijalankan. Dengan menggunakan perisian Atlas.ti, senarai kod boleh dimasukkan terdahulu sebelum proses pengkodan bagi memudahkan proses analisis. Semasa proses analisis transkrip, ayat yang memberi makna dan berkaitan dengan kod sedia ada telah dilabel. Terdapat juga kemungkinan muncul tema baru (*emergent codes*) di dalam transkrip temu bual. Tema baru ini telah ditambah ke dalam senarai awal yang telah disediakan. Seterusnya, penyelidik akan meneruskan dengan proses pengkelasan (*categorization*).

4.7.1.2 Pengkelasan (*Categorization*)

Proses pengkelasan (*categorization*) dijalankan dengan mengumpulkan kod-kod yang mempunyai ciri yang sama yang telah diabstrak ke dalam kumpulan tema yang lebih kecil. Seperti juga kod, tema juga telah disenaraikan lebih awal bagi memudahkan

proses analisis. Jika terdapat tema baru sepanjang proses analisis, ia telah pun dimasukkan ke dalam senarai sedia ada. Penyelidik melakukan proses pengkelasan ini bagi meringkaskan data dan kod yang banyak kepada unit yang lebih kecil dan bermakna bagi memudahkan proses analisis. Melalui proses pengkelasan ini, data asal telah berubah bentuk, iaitu dari transkrip kepada laporan berbentuk jadual mahu pun diagram, di mana ianya lebih berguna untuk proses analisis (Dey, 2005).

Selain itu, melalui perisian Atlas.ti, pelbagai jenis pengkelasan boleh dibuat. Antaranya pengkelasan mengikut institusi, jawatan, jantina, umur dan pengalaman informan, bergantung kepada keperluan penyelidikan. Dalam konteks penyelidikan ini, pengkelasan berdasarkan institusi dan jawatan membantu penyelidik melihat perbezaan dan persamaan maklumat serta pendapat yang diberikan.

Oleh kerana analisis data ini dijalankan selari (*concurrent process*) dengan proses pengumpulan data, maka proses pengkelasan ini menjadikan penyelidik lebih fokus pada kajian lapangan dan sesi temu bual yang seterusnya (Miles et al., 2014). Sebagai contoh, terdapat perkara-perkara yang memerlukan pengesahan atau penjelasan lanjut dikenali semasa proses mendengar semula rakaman, menyediakan dan meneliti transkrip. Hal ini telah diajukan dalam temu bual yang dijadualkan selepas itu. Setelah selesai proses pengkelasan ini, analisis data diteruskan dengan proses paparan data.

4.7.2 Paparan Data (*Data Display*)

Paparan data (*data display*) ialah proses mengadaptasi maklumat dan data yang banyak secara sistematik di dalam format visual supaya pembaca dapat memahami dan membuat kesimpulan awal mengenai penyelidikan (Miles et al., 2014).

Penyelidik telah menggunakan jadual (*matrices*) dan juga rajah (*diagram*) di dalam penyelidikan ini kerana kedua-dua jenis paparan ini sering digunakan di dalam kajian kualitatif (Miles et al., 2014). Antara jadual yang dihasilkan ialah jadual dari data perjawatan dan data kewangan wakaf. Data seperti carta organisasi telah dipaparkan dalam bentuk rajah. Paparan data ini diterangkan secara deskriptif.

Selain paparan data melalui jadual dan rajah, perbincangan di bahagian dapatan penyelidikan juga akan memetik semula kenyataan informan yang diperoleh semasa temu bual. Contoh petikan kenyataan adalah seperti berikut;

“..kita mahu warwarkan kepada orang ramai yang kita ada wakaf dan hasil wakaf..supaya manfaat wakaf itu dirasai..[7:44]” (Informan H).

Seperti yang telah dinyatakan sebelum ini, informan hanya diwakili kod sahaja, tanpa mendedahkan maklumat mengenai institusi yang diwakili mahupun jawatan yang disandang bagi melindungi identiti informan. Kenyataan di atas merujuk kepada petikan temu bual yang dibuat dengan informan H. Angka di hujung setiap petikan pula dijana oleh perisian Atlas.ti., yang bermaksud petikan kenyataan yang ke 44 di dalam dokumen ketujuh. Prosedur ini dibuat bagi membolehkan penyelidik kembali semula ke sumber asal petikan untuk tujuan semakan pada bila-bila masa. Setiap temu bual tidak lari dari dialek negeri masing-masing dan juga campuran Bahasa Inggeris semasa menjawab soalan. Petikan yang dimuat di dalam bahagian perbincangan diubahsuai mengikut bahasa baku tanpa mengubah maksud asal yang hendak disampaikan oleh informan.

4.7.3 Melakar dan Mengesahkan Kesimpulan (*Drawing and Verifying Conclusions*)

Proses terakhir di dalam analisis data ialah melakar dan mengesahkan kesimpulan (*drawing and verifying conclusions*). Proses ini melibatkan huraian kod dan tema yang telah melalui proses paparan data, bagaimana ia memberi makna dan membantu di dalam menjawab persoalan kajian. Penyelidik menggunakan beberapa teknik yang dicadangkan oleh Miles et al. (2014) untuk membina makna dari data yang telah diproses. Antaranya ialah mengenalpasti tema penting (*noting themes*), melihat kemungkinan (*seeing plausibility*), membuat pengkelasan (*clustering*), melakukan pengiraan (*counting*), menjalankan analisis perbezaan (*making contrasts/comparisons*), membina rantaian bukti hubungan yang logik (*building a logical chain of evidence*) serta membuat perkaitan teori (*making theoretical coherence*).

Miles et al. (2014) menerangkan bahawa tema penting dikenalpasti apabila ia dinyatakan secara berulang-ulang. Di dalam penyelidikan ini, tema penting telah pun dibuat lebih awal. Oleh itu, tema ini dihuraikan secara terperinci di dalam bab lima. Walau bagaimanapun, penyelidik juga perlu bersikap terbuka dalam proses analisis dan tidak hanya tertakluk kepada tema dan sub-tema yang telah ditentukan lebih awal. Sebagai contoh, penyelidik mendapati beberapa informan menggunakan kata kunci yang sama dan penting (kata kunci fokus) dalam membincangkan sesuatu tema (pengkhususan).

Teknik melihat kemungkinan (*seeing plausibility*) pula dibuat sejak awal proses pembinaan kerangka konseptual penyelidikan. Penyelidik memulakan penyelidikan

ini dengan asas kemungkinan bahawa struktur organisasi mampu mempengaruhi prestasi institusi wakaf. Beberapa tema dari struktur organisasi telah dikembangkan dan dibawa ke kajian lapangan untuk diuji dan disahkan oleh informan. Namun begitu, semasa proses analisis, penyelidik juga menemui beberapa aspek dalam perubahan struktur (contohnya aspek kewangan) yang perlu diberi perhatian dan dihuraikan dengan lebih lanjut.

Teknik pengkelasan (*clustering*) pula dibuat di beberapa peringkat semasa penyelidikan kualitatif ini dijalankan. Semasa analisis data, perisian Atlas.ti membantu teknik pengkelasan. Informan dapat dikelaskan mengikut institusi dan jawatan (pengurusan tertinggi dan operasi). Senarai kod juga dapat dikelaskan di bawah kumpulan tema yang lebih spesifik. Proses pengkelasan ini dapat memudahkan penyelidik melihat persamaan di dalam setiap kumpulan dan memahami dengan lebih jelas fenomena (struktur organisasi) yang dikaji (Miles et al., 2014).

Dalam menjalankan teknik pengiraan (*counting*) pula, antara perkara yang akan diberi perhatian ialah berapa kali tema yang signifikan dinyatakan oleh informan dan juga berapa informan yang bersetuju bahawa sesuatu tema itu signifikan. Teknik pengiraan ini boleh dijalankan dengan bantuan perisian Atlas.ti melalui beberapa alat analisis, antaranya ialah *Cross Tabulation: Code-Document-Table*, *Word Cruncher: Word Cloud & Frequencies* dan juga *Query Tools*. Namun begitu, penyelidik juga mengambilkira saranan Dey (2005) untuk mengambilkira aspek kualiti data seperti berikut;

“..we need to take account of the quality of the evidence, and of its conceptual significance, as well as its empirical scope. One reputable witness may be worth a dozen unreliable ones..(ms 231)”

Berdasarkan saranan Dey (2005), walaupun satu kod atau tema hanya dinyatakan oleh seorang informan sahaja, ia masih perlu dilaporkan dengan mengambilkira kualiti maklumat yang disampaikan. Saranan Dey (2005) ini juga dipersetujui oleh Miles et al. (2014) dalam membincangkan mengenai pendapat yang berbeza antara informan;

“That single ‘no’ helped crystallized the conclusions of the study (ms 303).”

Miles et al. (2014) menyifatkan analisis perbezaan merupakan satu teknik klasik yang berkesan untuk menguji data sebelum kesimpulan dibuat dalam sesebuah penyelidikan. Berdasarkan saranan ini, satu bahagian yang fokus pada analisis perbezaan sahaja dibuat di dalam bab lima. Perbezaan dan persamaan tema yang dikenalpasti dalam setiap institusi dibincangkan dengan jelas.

Teknik membina rantaian bukti hubungan yang logik (*building a logical chain of evidence*) pula dibuat semasa membincangkan kelemahan struktur organisasi institusi wakaf dan juga penstrukturan semula organisasi. Miles et al. (2014) menggariskan beberapa syarat yang perlu dipenuhi semasa melaksanakan teknik ini. Pertama, informan perlu membincangkan tema dan menyatakan hubungan antara tema secara langsung atau tidak langsung. Kedua, hubungan yang dinyatakan mestilah munasabah dan ketiga, rantaian yang dibina mestilah lengkap. Bagi memenuhi syarat-syarat ini, penyelidik juga telah membuat pengesahan dengan informan semasa temu bual dijalankan. Jika informan menyatakan hubungan antara tema semasa temu bual, penyelidik biasanya menggunakan teknik *probing*, iaitu mengulang semula soalan untuk memastikan kredibiliti jawapan yang diberikan.

Teknik terakhir yang dibuat untuk melakar dan mengesahkan data dalam penyelidikan ini ialah membina perkaitan teori (*making theoretical coherence*). Teknik ini digunakan semasa membincangkan penilaian semula kerangka konseptual di dalam bab enam. Di dalam bahagian ini, data dari semua informan dan ketiga-tiga institusi akan digabungkan dan dibincangkan dari sudut teori untuk menghasilkan dapatan yang lebih kukuh (Miles et al., 2014).

4.8 Kesahan dan Kebolehpercayaan

Dalam penyelidikan berbentuk kualitatif, kebanyakan pakar seperti Guba (1981), Merriam (2009) dan Miles et al. (2014) menggunakan terma "*trustworthiness*" bagi menerangkan elemen kesahan dan kebolehpercayaan, seterusnya meningkatkan kualiti dapatan penyelidikan. "*Trustworthy*" membawa maksud sesuatu yang boleh dipercayai. Guba (1981) menyatakan empat kriteria utama yang perlu ada bagi mencapai "*trustworthiness*" iaitu kredibiliti (*credibility*), kebolehpindahan (*transferability*), kebolehsandaran (*dependability*) dan kebolehsahan (*confirmability*). Berikut diterangkan prosedur-prosedur yang dijalankan bagi menjamin kualiti dapatan penyelidikan ini;

4.8.1 Kredibiliti

Kredibiliti merupakan aspek yang sering dipersoalkan di dalam penyelidikan kualitatif, iaitu sejauh mana kebenaran dapatan kajian. Miles et al. (2014) menggunakan terma "*verisimilitude*" yang membawa maksud kesahihan manakala penyelidik lain kebiasaannya menggunakan terma "*valid*" yang bermaksud kesahan. Beberapa langkah yang dijalankan bagi meningkatkan kredibiliti dapatan penyelidikan ini adalah seperti berikut;

- a) Shenton (2004) menyarankan adaptasi metodologi penyelidikan dibuat bagi meningkatkan kredibiliti penyelidikan. Oleh itu, protokol temu bual dibina berdasarkan model Cavana et al. (2001). Proses analisis temu bual pula dibuat berdasarkan model Miles & Huberman (1994). Pembentukan soalan juga dibuat berdasarkan kajian-kajian awal mengenai struktur organisasi. Keseluruhan rekabentuk penyelidikan ini mengambil kira saranan pakar kualitatif seperti Marshall dan Rossman (1989), Patton (2002), Miles et al. (2014) dan juga Cavana et al. (2001).
- b) Membina dan mengekalkan hubungan yang baik (*rapport*) merupakan langkah yang juga disarankan oleh Shenton (2004). Oleh itu, sebelum pengumpulan data dijalankan, penyelidik telah menghubungi informan dan menjelaskan mengenai penyelidikan yang bakal dijalankan. Komunikasi yang baik, sama ada melalui surat rasmi, emel mahupun panggilan telefon mampu memberi persepsi pertama yang akan menentukan perjalanan proses pengumpulan data. Namun begitu, ia juga turut dibatasi oleh kesibukan informan. Semasa proses temu bual pula, hubungan baik ini masih perlu dikekalkan bagi memastikan informan berasa selesa dan mampu memberi maklumat yang diperlukan, seterusnya menjawab persoalan penyelidikan.
- c) Bagi memastikan informan memberikan maklumat yang benar dan diperlukan, Shenton (2004) menyarankan penyelidik menggunakan teknik *probing* dengan mengulang semula pertanyaan dalam bentuk ayat yang berbeza. Langkah ini digunakan jika informan tidak memberi jawapan yang dikehendaki atau jawapan yang diberi kurang jelas.
- d) Berdasarkan pendapat Guba (1981), penyelidik telah merakam temu bual yang dijalankan dan melakukan catatan semasa pengumpulan data dijalankan.

Kedua-dua prosedur ini dibuat dengan kebenaran informan. Hal ini dijalankan untuk menjamin bahawa tiada maklumat yang tercacir sepanjang temu bual dijalankan.

- e) Penyelidik menggunakan triangulasi di dalam penyelidikan ini iaitu triangulasi sumber. Triangulasi sumber bermaksud menggunakan metod yang sama terhadap sumber yang berbeza. Dengan menggunakan triangulasi sumber, pertama, penyelidik menggunakan kaedah temu bual terhadap informan daripada tiga institusi wakaf dan yang kedua, informan daripada dua level pengurusan dalam satu institusi. Melalui triangulasi, maklumat yang diperolehi dari seorang informan boleh disahkan oleh informan yang lain, seterusnya dapat meningkatkan kredibiliti data (Shenton, 2004).

4.8.2 Kebolehpindahan

Antara persoalan yang selalu diajukan di dalam penyelidikan kualitatif ialah; adakah dapatan penyelidikan yang dibentangkan mempunyai kualiti kebolehpindahan? Bolehkah dapatan penyelidikan diaplikasikan dalam konteks yang lebih luas? Disebabkan penyelidikan kualitatif biasanya melibatkan pemilihan sampel bertujuan dan dalam skala informan yang kecil, adalah sukar untuk membolehkan dapatan penyelidikan dipindahkan dalam konteks lain atau menjelaskan konteks yang lebih besar (Shenton, 2004). Selain itu, Erickson (1986) menyatakan bahawa tanggungjawab memindahkan dapatan penyelidikan ini terhadap konteks yang berbeza terletak pada pembaca, bukan penyelidik. Jika pembaca mendapati bahawa konteks penyelidikan yang diterangkan adalah sama dengan situasi yang dialami, maka dapatan penyelidikan boleh dipindahkan. Bagi membenarkan kebolehpindahan ini berlaku, langkah berikut telah dibuat dalam penyelidikan ini;

- a) Penerangan yang jelas dibuat di bahagian metodologi bagi memudahkan pembaca mempertimbangkan isu kebolehpindahan. Maklumat mengenai organisasi yang terlibat, bilangan dan latar belakang informan, kaedah pengumpulan data dan tempoh masa pengumpulan data dinyatakan untuk memudahkan perbandingan dibuat.
- b) Dapatan penyelidikan juga dilaporkan dengan terperinci (*thick description*) di dalam bab lima sebelum perbincangan lanjut dibuat pada bab enam. Ini membolehkan pembaca mengikuti perjalanan penyelidikan dan melihat potensi kebolehpindahan dan kesesuaian di dalam institusi masing-masing. Kedua-dua prosedur ini juga dapat meningkatkan kredibiliti dapatan dan dibuat berdasarkan saranan Guba (1981), Shenton (2004) dan Miles et al. (2014).

4.8.3 Kebolehsandaran

Dapatan penyelidikan mempunyai kualiti kebolehsandaran apabila proses penyelidikan adalah konsisten dan stabil (Miles et al., 2014). Jika proses ini diulang dalam konteks yang sama tanpa mengubah kaedah penyelidikan dan informan yang terlibat, dapatan penyelidikan yang sama akan diperolehi (Shenton, 2004). Namun begitu, Marshall dan Rossman (1989) menyatakan bahawa cabaran yang dihadapi oleh penyelidik kualitatif bagi mencapai kualiti kebolehsandaran ialah perubahan persekitaran yang berlaku disebabkan sela masa yang berbeza. Dey (2005) turut bersetuju dengan hal ini, menyatakan bahawa faktor masa dan persekitaran akan memberi kesan kepada perspektif informan. Bagi menghadapi cabaran ini, perkara berikut telah dilaksanakan;

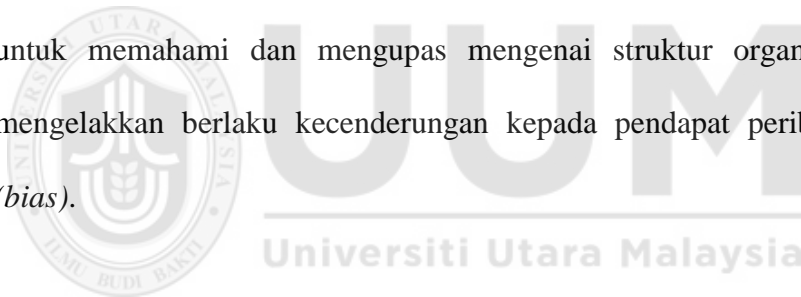
- a) Penyelidik telah menerangkan setiap proses di dalam penyelidikan ini bermula dari pembangunan rekabentuk penyelidikan, pemilihan institusi dan informan, pembentukan soalan dan protokol temu bual, prosedur yang dilaksanakan semasa berada di lapangan, proses analisis bermula dari penyediaan transkrip sehinggalah dapatan penyelidikan diperolehi. Penerangan yang jelas mengenai metodologi penyelidikan ini membolehkan proses ini diulang semula, walaupun berdepan dengan cabaran untuk memperolehi dapatan yang sama (Shenton, 2004). Perspektif informan mungkin berubah, namun penggunaan teori yang sama dalam menjelaskan dapatan penyelidikan yang diulang semula mampu menyumbang kepada dapatan yang stabil dan konsisten.

4.8.4 Kebolehsahan

Persoalan yang melibatkan isu kebolehsahan penyelidikan ialah dapatan yang dilaporkan mewakili pendapat informan dan bebas dari isu berat sebelah atau kecenderungan kepada pendapat penyelidik (*bias*) (Shenton, 2004). Triangulasi dan juga penjelasan terperinci berkenaan metodologi boleh meningkatkan kualiti kebolehsahan. Kedua-dua langkah ini telah diterangkan masing-masing di dalam perbincangan di bahagian kredibiliti dan kebolehpindahan di atas. Oleh itu, langkah di bawah dibuat bagi meningkatkan kebolehsahan dapatan;

- a) Catatan dan rekod terperinci dibuat terhadap ulasan, persoalan dan idea yang terhasil sepanjang proses analisis. Guba (1981) dan Shenton (2004) menjelaskan proses ini dengan menggunakan terma “*practicing reflective commentary*”. Setiap rekod ini dibuat secara sistematik dengan bantuan aplikasi memo dan nota di dalam perisian Atlas.ti V8.

- b) Petikan kenyataan informan yang digunakan di dalam bahagian perbincangan mempunyai sistem kod yang unik dijana oleh Atlas.ti. Sistem ini membolehkan semakan dibuat kepada transkrip temu bual asal. Shenton (2004) menjelaskan prosedur ini sebagai penyediaan “*audit trail*” bagi meningkatkan kebolehsahan dapatan.
- c) Di dalam penyelidikan kualitatif, penyelidik memainkan peranan penting dalam menterjemah pandangan informan dalam proses analisis data. Oleh kerana kajian ini melibatkan pengurusan di dalam institusi wakaf, maka penyelidik perlu tahu mengenai bidang pengurusan secara menyeluruh. Dalam kajian ini, penyelidik telah pun mempunyai asas dalam bidang pengurusan organisasi pada peringkat ijazah dan sarjana. Asas ini membantu penyelidik untuk memahami dan mengupas mengenai struktur organisasi dan juga mengelakkan berlaku kecenderungan kepada pendapat peribadi penyelidik (*bias*).



4.9 Rumusan

Bab ini telah menerangkan mengenai rekabentuk yang menjadi asas penyelidikan ini. Antara perkara penting di dalam rekabentuk yang telah dibincangkan ialah elemen induktif, kualitatif dan fenomenologi. Pemilihan institusi dan informan yang terlibat lebih kepada persampelan bertujuan, untuk memenuhi keperluan objektif penyelidikan. Pembentukan tema awal penyelidikan dan soalan temu bual adalah berdasarkan sorotan karya di dalam bab tiga. Ujian rintis dijalankan dan penambahbaikan soalan juga telah dibuat.

Prosedur yang dijalankan semasa berada di kajian lapangan juga telah dijelaskan dengan terperinci. Profil informan yang terlibat telah dilaporkan dengan mendedahkan jawatan, tempoh berkhidmat dan juga tarikh serta durasi temu bual yang dijalankan. Setelah selesai, transkrip temu bual disediakan untuk tujuan analisis. Proses analisis data yang melibatkan pengekodan dan pengkelasan dijalankan dengan bantuan perisian Atlas.ti V8.

Di dalam bahagian kesahan dan kebolehpercayaan, penyelidik telah membincangkan bagaimana kualiti dapatan penyelidikan dapat ditingkatkan untuk mencapai tahap *trustworthiness*, sebagaimana saranan pakar kualitatif sebelum ini. Sepuluh prosedur di bawah empat kriteria utama iaitu kredibiliti, kebolehpindahan, kebolehsandaran dan kebolehsahan dilaksanakan bagi menjamin kualiti dapatan penyelidikan. Secara ringkas, bab ini telah menerangkan secara terperinci setiap proses yang dijalankan untuk mengumpul dan menganalisis data. Bab seterusnya akan melapor dan membincangkan dapatan penyelidikan secara terperinci.

BAB LIMA : DAPATAN PENYELIDIKAN STRUKTUR ORGANISASI INSTITUSI WAKAF TERPILIH

Bab ini akan membincangkan mengenai dapatan kajian yang telah diperolehi dari temu bual yang dijalankan terhadap PWS, MAINPP dan MAIPk. Setiap informan hanya akan diwakili kod seperti A, B dan seterusnya untuk menjaga kerahsiaan informan dalam membincangkan isu yang bersifat sulit atau sensitif. Perbincangan akan menjawab persoalan penyelidikan satu, iaitu untuk mengetahui aplikasi semasa struktur organisasi bagi setiap institusi wakaf terpilih. Dimensi struktur organisasi, iaitu pengkhususan dan pemusatan kuasa akan diterangkan dengan lebih lanjut. Begitu juga dengan penentu struktur organisasi, iaitu strategi, saiz dan persekitaran. Perbandingan struktur organisasi akan dibincangkan dan diakhiri dengan rumusan.

5.1 Perbadanan Wakaf Selangor

PWS beroperasi di Shah Alam, Selangor. Selangor mempunyai jumlah penduduk yang tertinggi dengan anggaran lebih enam juta penduduk, di mana penduduk Bumiputera sahaja adalah melebihi tiga juta (Anggaran Penduduk Semasa, 2016). Pendapatan kasar isi rumah purata pada tahun 2014 dilaporkan melebihi RM 8,000.00 (Statistik Pendapatan Isi Rumah 2012-2014). Negeri Selangor merupakan antara penyumbang utama kepada Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) pada tahun 2015. Antara aktiviti ekonomi utama di sini ialah dalam sektor pembuatan dan perkhidmatan. Antara sektor lain yang turut menyumbang kepada ekonomi ialah pertanian, perlombongan, pembinaan dan duti import (KDNK Mengikut Negeri, 2016). Sistem pengangkutan domestik dan antarabangsa yang komprehensif dengan adanya laluan keretapi, lapangan terbang dan juga pelabuhan memberi kesan positif

pada pertumbuhan ekonomi di Selangor. Justeru, dapat dilihat bahawa keadaan ekonomi di Selangor berada di tahap yang memberangsangkan.

PWS telah ditubuhkan pada tahun 2011. Ia merupakan anak syarikat milik penuh MAIS bersama-sama dengan beberapa organisasi lain seperti Lembaga Zakat Selangor dan Kolej Ugama Islam Selangor. PWS mempunyai tiga punca kuasa iaitu EPAIN Selangor (2003), Enakmen Wakaf Negeri Selangor (2015) dan juga Perintah Penubuhan Perbadanan Wakaf Selangor (2011). Semua kakitangan berpusat di ibu pejabat. PWS juga tidak mempunyai pejabat di setiap daerah seperti yang diamalkan di beberapa negeri lain.

5.1.1 Dimensi Struktur Organisasi PWS

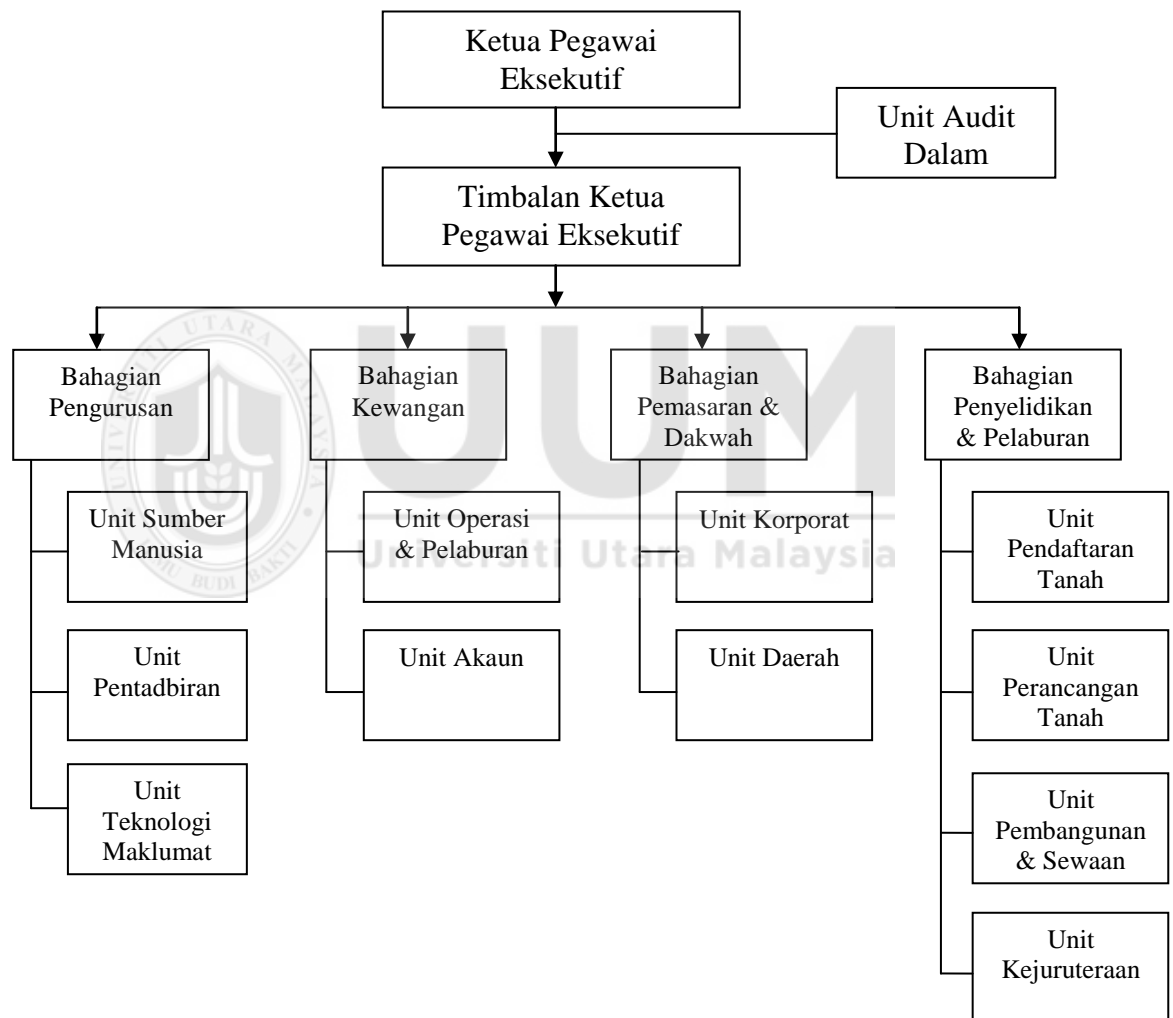
Berikut akan diterangkan dengan lebih lanjut mengenai pengkhususan dan pemusatan kuasa yang diamalkan di PWS.

5.1.1.1 Pengkhususan

Terdapat empat bahagian utama dalam struktur organisasi PWS iaitu Bahagian Pengurusan, Bahagian Kewangan, Bahagian Pemasaran dan Dakwah serta Bahagian Penyelidikan dan Pelaburan. Unit Audit Dalam pula melapor terus kepada KPE. Rajah 5.1 menunjukkan carta organisasi PWS secara keseluruhan.

Bahagian Pengurusan menjalankan fungsi sokongan dalam melancarkan tadbir urus organisasi. Bahagian ini dipecahkan kepada tiga unit iaitu Unit Sumber Manusia, Unit Pentadbiran, dan Unit Teknologi Maklumat. Unit Sumber Manusia berfungsi menguruskan perjawatan di PWS seperti pengambilan dan perlantikan kakitangan,

merancang latihan, hal ehwal tatatertib dan juga kebajikan kakitangan. Unit Pentadbiran pula menumpukan kepada urusan perolehan, kawalselia kenderaan, pengurusan aset dan juga lain-lain fungsi pengurusan. Unit Teknologi Maklumat lebih kepada fungsi pembangunan laman web, penyediaan prasarana dan teknologi maklumat serta mengkaji dan merancang sistem sokongan atau aplikasi yang boleh melancarkan tugas kakitangan di PWS.



Rajah 5.1
Carta Organisasi PWS

Bahagian Kewangan menguruskan hal ehwal terimaan, bayaran, pelaburan, penyediaan laporan kewangan, mengawal bajet dan aliran tunai, urusan audit serta

perkara-perkara lain yang melibatkan kewangan PWS. Laporan kewangan disediakan secara bulanan, sukuan dan tahunan kepada pihak MAIS. Bahagian Kewangan mempunyai dua unit di bawahnya iaitu Unit Operasi dan Pelaburan serta Unit Akaun.

Bahagian Pemasaran dan Dakwah berfungsi merancang program penerangan dan dakwah bagi meningkatkan tahap kesedaran dan kefahaman di kalangan masyarakat Selangor. Selain itu, bahagian ini juga berusaha meningkatkan penyertaan orang ramai dalam produk wakaf tunai PWS, iaitu Saham Wakaf Selangor. Terdapat dua unit di bawah Bahagian Pemasaran dan Dakwah iaitu Unit Korporat dan Unit Daerah. Unit Korporat fokus kepada pewakaf berpotensi di kalangan kakitangan awam dan swasta, syarikat korporat dan juga *Government-Linked Company* (GLC) manakala Unit Daerah lebih kepada pemasaran wakaf mengikut daerah.

Bahagian Penyelidikan dan Pelaburan pula fokus kepada usaha meningkatkan dan menambah nilai harta wakaf di PWS. Terdapat empat unit di bawah bahagian ini iaitu Unit Pendaftaran Tanah, Unit Perancangan Tanah, Unit Pembangunan dan Sewaan, dan Unit Kejuruteraan. Bahagian ini berfungsi menguruskan hal pendaftaran tanah, pindah milik, sewaan, penyelenggaraan dan lain-lain urusan pembangunan hartanah. Unit Audit Dalam pula bertanggungjawab mengaudit mana-mana bahagian yang ada di PWS. Selain itu, unit ini turut mempunyai kuasa untuk mengaudit KPE PWS.

Sebelum penubuhan PWS, beberapa siri mesyuarat dan bengkel telah dijalankan untuk menentukan bahagian apakah yang diperlukan untuk melancarkan pengurusan wakaf. Antara pengurusan dalaman MAIS yang terlibat dalam perbincangan tersebut dari Bahagian Sumber Manusia, Bahagian Baitulmal, Bahagian Pengurusan Wakaf

dan juga Bahagian Undang-undang. Siri mesyuarat dan bengkel yang diadakan memutuskan penubuhan PWS dengan empat empat bahagian utama sahaja, di mana Unit Audit Dalam diwujudkan selepas PWS beroperasi.

5.1.1.2 Pemusatan Kuasa

Kuasa tertinggi dalam urusan wakaf di Selangor dimiliki DYMM Sultan. EPAIN Selangor (2003), di dalam Seksyen 6 menyatakan tanggungjawab MAIS untuk membantu dan menasihati DYMM Sultan mengenai perkara berhubung agama Islam, termasuklah urusan wakaf. Kuasa MAIS dalam mentadbir harta wakaf diperhalusi lagi di dalam Enakmen Wakaf Negeri Selangor (2015). Atas titah DYMM Sultan, PWS ditubuhkan pada tahun 2011, seperti yang dinyatakan oleh informan A;

“..penubuhan PWS merupakan titah DYMM Sultan..[1:25]” (Informan A).

Penubuhan PWS ini adalah berdasarkan Enakmen Wakaf Negeri Selangor (2015) Seksyen 4(1)(a), yang menjelaskan kuasa MAIS untuk menubuhkan perbadanan. Adalah menjadi kewajipan PWS untuk menggalakkan, mendorong, membantu, mengusahakan dan memajukan harta dan produk wakaf milik MAIS selaras dengan hukum syarak. Kuasa PWS dalam menguruskan wakaf diperincikan lagi di dalam Perintah Penubuhan PWS (2011). Terdapat 11 orang Ahli Lembaga Pengarah (ALP) di peringkat pengurusan tertinggi bagi sesi 2017-2019. ALP ini dilantik oleh MAIS dengan perkenan DYMM Sultan. Perintah Penubuhan PWS (2011) mensyaratkan ALP terdiri daripada pengerusi, timbalan pengerusi, tidak lebih dari tiga ahli mempunyai kepakaran yang tinggi dalam hukum syarak. KPE PWS pula bertindak sebagai Setiausaha dalam barisan ALP ini. Setiap ALP mempunyai kepakaran dan

mewakili bidang tertentu seperti keagamaan, pembangunan, hal ehwal tanah, audit dan undang-undang.

Terdapat juga ALP yang merupakan Ahli Dewan Diraja Selangor. Ahli Dewan Diraja ini berhubung terus dengan DYMM Sultan mengenai pengurusan di Kerajaan Negeri Selangor. Jika terdapat titah atau arahan mengenai wakaf, Ahli Dewan Diraja akan menyampaikan perkara tersebut kepada ALP PWS. Informan A menjelaskan bahawa ia merupakan salah satu saluran kuasa, namun ia mungkin jarang berlaku.

Segala keputusan mengenai polisi dan dasar dibuat di peringkat ALP. Di dalam ALP terdapat beberapa jawatankuasa yang ditubuhkan untuk fokus kepada bidang kepakaran tertentu. Antara jawatankuasa yang diwujudkan ialah Jawatankuasa Audit, Jawatankuasa Kewangan, Jawatankuasa Pemasaran dan Dakwah serta Jawatankuasa Pelaburan dan Hartanah. Setiap jawatan kuasa ini dipengerusikan oleh seorang ALP. Informan A menjelaskan peranan ALP dalam komen berikut;

“..yang menentukan apa-apa polisi ialah ALP..[1:8]” (Informan A).

Di bawah ALP, kuasa seterusnya merupakan KPE yang mengetuai pengurusan operasi PWS. Peranan KPE ini telah digariskan dengan jelas di dalam Perintah Penubuhan PWS (2011). Antara yang dinyatakan ialah menyediakan dan melaksanakan segala program, dasar dan projek, melapor kemajuan, mengurus dan mentadbir dengan teratur serta mempunyai kuasa pengawalan am ke atas semua kakitangan pengurusan operasi PWS. KPE dibantu oleh seorang TKPE dalam mentadbir PWS. Kedua-dua individu ini dibantu oleh ketua setiap bahagian.

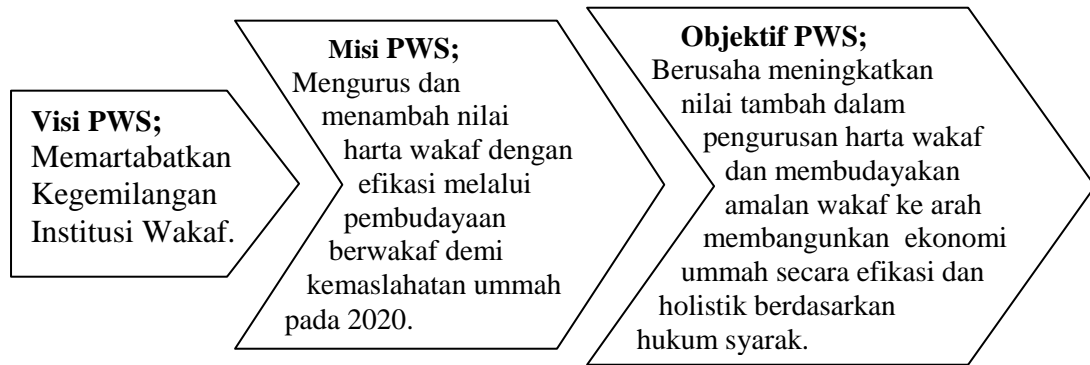
Bagi memudahkan pembuatan keputusan, beberapa jawatankuasa turut ditubuhkan di peringkat pengurusan operasi. Antaranya ialah Jawatankuasa Teknikal Hartanah Wakaf, Jawatankuasa Tadbir Urus, Jawatankuasa Kewangan serta Jawatankuasa Akaun. Jawatankuasa peringkat operasi ini berperanan dalam menentukan garis panduan untuk menggerakkan pengurusan wakaf. Melalui jawatankuasa yang ditubuhkan, tempoh masa untuk membuat keputusan bagi satu-satu perkara adalah lebih cepat dan birokrasi dapat dikurangkan. Walaupun penentuan dasar dibuat di peringkat ALP, jawatankuasa di peringkat operasi juga boleh mencadangkan perkara-perkara berkaitan dasar melalui penyediaan kertas cadangan dan dibawa kepada ALP untuk perbincangan lanjut.

5.1.2 Penentu Struktur Organisasi PWS

Bahagian ini akan menerangkan mengenai strategi, saiz dan persekitaran organisasi di PWS.

5.1.2.1 Strategi Organisasi

Sebelum membincangkan strategi, perkara yang perlu dilihat adalah matlamat organisasi, kerana strategi yang dilaksanakan adalah sangat berkait rapat dengan matlamat yang telah ditetapkan (Chandler, 1962). Matlamat organisasi biasanya dapat dilihat pada visi, misi ataupun objektif. Berdasarkan Rajah 5.2, visi PWS dilihat sebagai pernyataan yang subjektif, iaitu untuk memartabatkan kegemilangan institusi wakaf. Misi pula menyatakan mengenai proses menambah nilai harta wakaf melalui pembudayaan wakaf. Objektif pula menyebut tentang pembangunan ekonomi, namun masih mengekalkan pernyataan misi di dalamnya.



Rajah 5.2

Pernyataan Visi, Misi dan Objektif PWS.

Matlamat organisasi seperti yang telah dizahirkan di dalam pernyataan visi, misi dan objektif akan menentukan hala tuju dan strategi institusi. Hala tuju institusi ini dinyatakan sebagai *key business* dan juga fokus utama oleh informan A;

“..penyelidikan dan pelaburan hartanah..produk-produk wakaf adalah key business kami..[1:37]” (Informan A).

“..produk-produk wakaf, untuk tingkatkan terimaan dan agihan wakaf. Yang satu lagi ialah pembangunan hartanah wakaf. Kami ada dua perkara kami utamakan. Sebab itu ada dua bahagian tadi. Jadi, dua fokus utama kami..[1:52]” (Informan A).

Apabila sesebuah institusi sudah jelas dengan hala tuju yang ditetapkan, penetapan dan pelaksanaan strategi dilaksanakan untuk mencapai matlamat institusi. Berikut akan dibincangkan bagaimana pelaksanaan strategi di PWS melalui perkembangan wakaf tunai dan juga pembangunan hartanah wakaf.

Strategi Wakaf Tunai

Sebelum pengurusan wakaf berada di bawah PWS, wakaf tunai telah pun diperkenalkan oleh MAIS. Di bawah pengurusan PWS, potensi wakaf tunai ini telah dikembangkan lagi melalui pelbagai strategi, sama ada melalui kepelbagaian produk, saluran wakaf dan juga kaedah pemasaran.

Di Selangor, wakaf tunai ini lebih dikenali sebagai Skim Wakaf Selangor (SWS). SWS ini terbahagi kepada dua iaitu SWS Wakaf Am dan SWS Wakaf Khas. Bagi SWS Wakaf Khas, senarai projek pembangunan telah dinyatakan oleh PWS dan pewakaf boleh memilih untuk melakukan wakaf terhadap projek tertentu. Manakala bagi SWS Wakaf Am, PWS akan menguruskan dan menyalurkan dana tersebut dalam mana-mana pembangunan yang telah dirancang ataupun membuat pembelian aset.

Wakaf emas pula diperkenalkan dengan menyasarkan golongan wanita sebagai penyumbang utama kepada program ini. Selain itu, PWS turut menggalakkan mereka yang membuat pelaburan dan simpanan berbentuk emas di bank dan institusi kewangan serta golongan korporat yang menjalankan perniagaan berbentuk emas turut menyertai program wakaf emas ini. Informan B menerangkan mengenai prosedur wakaf emas seperti berikut;

“..emas yang kami terima mesti dicairkan dalam masa 48 jam..bila sudah tahu nilai emas..kita akan maklumkan pada pewakaf..wakaf itu akan dimasukkan dalam wakaf tunai am..[2:7]” (Informan B).

PWS menyasarkan golongan penggiat seni untuk mewakafkan hasil seni mereka dengan memperkenalkan Wakaf Seni. Kumpulan nasyid In-Team mewakafkan RM5.00 untuk setiap unit album yang terjual. Wakaf Seni ini masih belum dipasarkan secara optimum sedangkan konsep seni itu sendiri luas meliputi bidang kaligrafi, fotografi, seni lukis dan sebagainya.

Selain melakukan inovasi terhadap produk wakaf, PWS turut mempelbagaikan saluran berwakaf. Bagi mereka yang bekerja di sektor kerajaan mahupun swasta, skim potongan gaji disediakan untuk mereka berwakaf. Perbankan internet juga digunakan

secara meluas. Bagi mereka yang tidak bekerja, tidak mempunyai majikan mahupun pendapatan tetap tetapi mahu berwakaf, PWS bekerjasama dengan Maybank dan CIMB supaya pewakaf boleh membuat potongan terus (*auto-debit*) setiap bulan secara berkala dengan amaun yang termampu. Jika tidak berkemampuan untuk membuat potongan berkala setiap bulan, PWS menyediakan saluran di mana pewakaf boleh berwakaf dengan melakukan *one-off transaction* melalui e-Wakaf, Maybank2u dan juga CIMBClicks. Informan A menyatakan bahawa inovasi dilakukan terhadap saluran berwakaf seperti berikut;

“..kami buat kajian..cara lama (seperti wang pos) sudah jarang digunakan..kena buat pendekatan baru yang memudahkan orang berwakaf..[1:62]” (Informan A).

Hal ini turut selari dengan kenyataan informan B;

“..usaha kami ini merupakan pemudah cara..sekarang orang bayar bil semua guna online saja..[2:14]” (Informan B).

Dengan adanya pelbagai produk dan saluran berwakaf, pemasaran wakaf dijalankan dengan lebih giat. Selain melakukan inovasi pada produk dan saluran berwakaf, PWS turut melantik penceramah selebriti, Ustaz Don Daniyal sebagai Duta Wakaf PWS. Pelbagai program dianjurkan di setiap agensi kerajaan, swasta dan juga *Government-Link Company* (GLC) bagi menggalakkan kakitangan setiap agensi menyertai ibadah wakaf, terutamanya melalui potongan gaji. Kerjasama dijalankan dengan YWM untuk fokus pada kakitangan awam melakukan potongan gaji.

Pada sebelah malam pula, PWS menggunakan masjid-masjid dan surau-sarau sebagai platform untuk menyampaikan ceramah, sama ada melibatkan duta ataupun

kakitangan PWS sendiri. Informan B menyatakan gerak kerja wakaf yang dilakukan perlu agresif, seperti berikut;

“..kami kerja 25 jam sehari..ia perlu dibuat untuk meningkatkan kesedaran masyarakat..[2:27]” (Informan B).

Secara empirikal, tiada logik pada tempoh masa 25 jam yang disebut oleh informan B, namun ia menggambarkan program pemasaran yang dilaksanakan secara bersungguh-sungguh. Selain tumpuan yang diberikan kepada individu, PWS turut melaksanakan program terhadap organisasi bagi menarik penyertaan wakaf di kalangan syarikat. Program Bulan Mesra Industri (BUMI) dan Sahabat Korporat Wakaf menyasarkan golongan swasta, korporat GLC dalam menjadikan instrument wakaf sebagai salah satu tanggungjawab sosial terhadap umat Islam. Khutbah di 45 buah masjid di kawasan perindustrian dan juga 50 sesi tazkirah diadakan di syarikat-syarikat yang terlibat adalah antara pengisian Program BUMI. Agen korporat di kalangan perunding cukai dilantik untuk memberi khidmat nasihat kepada syarikat swasta tentang pengecualian cukai yang diberi kepada syarikat yang berwakaf. PWS juga turut memberi kuasa kepada agen untuk membuat kutipan wakaf khas, untuk tujuan pembinaan masjid misalnya. Dengan ini, tanggungjawab PWS dapat diringankan.

PWS turut menyediakan sijil penghargaan kepada semua pewakaf yang telah membuat sumbangan. Selain itu, media cetak seperti kolum akhbar juga digunakan untuk menyampaikan penghargaan secara keseluruhan kepada semua pewakaf. Daripada perbincangan di atas, dapat dilihat strategi dalam menguruskan produk wakaf ini dengan melakukan inovasi terhadap produk wakaf, mempelbagaikan saluran wakaf tunai, melaksanakan program pemasaran dan produk wakaf mengikut kumpulan sasaran yang berbeza dan juga melantik duta wakaf.

Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf

Dalam membangunkan hartanah wakaf, PWS terlebih dahulu memastikan rekod hartanah yang ada lengkap. Di awal penubuhan, rekod hartanah yang dibawa dari MAIS dikemaskini, semua tanah wakaf dikenalpasti dan didaftarkan ke atas nama MAIS. Semua transaksi sewaan turut direkod, di mana jika sebelum ini tiada perjanjian sewaan, PWS akan menyediakan dokumen perjanjian. Beberapa sistem untuk memudahkan proses pembangunan hartanah diperkenalkan, antaranya ialah penggunaan *Geographic Information System* (GIS) dan juga Sistem Gred Tanah.

GIS digunakan untuk mengumpul semua data tanah wakaf seperti lokasi, keluasan, gambar dan pelbagai maklumat lain secara sistematik. Namun begitu, PWS masih juga mengekalkan penyimpanan data secara manual. Antara sistem yang diperkenalkan ialah sistem gred tanah. Informan A menjelaskan mengenai sistem ini seperti komen berikut;

“..salah seorang ALP kami merupakan pemaju..jadi berdasarkan pengalaman dan pandangan pemaju..untuk membangunkan tanah..perlu ada sistem gred..[1:68]” (Informan A).

Setelah melalui proses perbincangan, sistem gred tanah ini dilaksanakan dengan lapan gred seperti di dalam Jadual 5.1. Berdasarkan jadual, tanah wakaf gred A merupakan tanah yang sesuai untuk projek pembangunan, tanah gred B adalah untuk sewaan komersial, tanah gred C untuk sewaan kediaman, tanah gred D adalah untuk sewaan industri, tanah gred E untuk sewaan pertanian manakala tanah gred F untuk sewaan lain-lain kemudahan. Tanah yang berada di bawah gred G adalah tanah yang perlu melalui proses *istibdal*. Antara ciri-ciri tanah gred G ialah tanah yang bersaiz kecil, kedudukan yang tidak strategik dan tidak sesuai untuk dibangunkan. Bagi tanah di

gred H iaitu tanah yang tidak boleh dibangunkan atau disewakan, kebanyakannya ialah tanah wakaf khas. Tanah ini tidak boleh dibangunkan selain dari niat pewakaf, untuk membina masjid contohnya.

Jadual 5.1
Gred Tanah Wakaf PWS

Gred
Gred A – Cadangan Projek Pembangunan
Gred B – Sewaan Komersial
Gred C – Sewaan Kediaman
Gred D – Sewaan Industri
Gred E – Sewaan Pertanian
Gred F – Sewaan Lain-lain kemudahan
Gred G – <i>Istibdal</i>
Gred H – Tidak boleh dibangunkan/disewakan

Sumber: Buletin PWS Bil 1, 2013.

Dengan adanya sistem gred tanah ini, PWS dapat mengetahui potensi tanah wakaf yang boleh dimajukan. Projek pembangunan dilaksanakan di lokasi yang dikenalpasti. Di awal penubuhan, PWS bekerjasama dengan pemaju luar, iaitu NSC untuk melaksanakan projek perumahan 30 buah unit rumah berkembar semi-D di Jalan Kebun, Klang. Harga yang ditawarkan untuk rumah-rumah tersebut 20% lebih rendah dari harga pasaran semasa.

PWS kemudiannya menubuhkan anak syarikat mereka sendiri, Urus Maju Ehsan (M) Sdn. Bhd. (UME) pada November 2014. Fokus penubuhan UME adalah untuk membantu melancarkan pembangunan hartanah wakaf di PWS. PWS juga telah membuat lawatan kerja ke Majlis Ugama Islam Singapura (MUIS) sebanyak 3 kali untuk melihat model pembangunan MUIS dan juga anak syarikatnya, Warees Ltd. Informan A menerangkan penubuhan UME seperti kenyataan berikut;

“..untuk fokus kepada pembangunan hartanah, kami tiada kepakaran sebagai pemaju. Jadi kami perlu wujudkan anak syarikat kami sendiri. Kami pergi ke Singapura untuk melihat model mereka..[1:87]” (Informan A).

Jadual 5.2 menyenaraikan projek-projek pembangunan yang dirancang oleh PWS dan UME dalam membangunkan hartanah wakaf di Selangor.

Jadual 5.2

Projek Pembangunan oleh UME dan PWS

Senarai Projek	Jenis Pembangunan
UME Ehsan Residence, Seksyen 30, Shah Alam	Pangsapuri 15 tingkat
UME Teratai Avenue (A), Meru Klang	Lot pejabat 2 tingkat
UME Teratai Avenue (B), Meru Klang	Bazar 2 tingkat
UME Gemersik (A), Meru Klang (20' x 58')	Rumah teres 2 tingkat
UME Gemersik (B), Meru Klang (20' x 87')	Rumah teres 2 tingkat
UME Idaman (A), Meru Klang (22' x 97')	Rumah teres 2 tingkat
UME Idaman (B), Meru Klang (20' x 97')	Rumah teres 2 tingkat
UME Impian (A), Meru Klang	Rumah teres 2 tingkat
UME Impian (B), Meru Klang	Rumah teres 1 tingkat

Sumber: Pembentangan oleh KPE PWS, Persidangan Wakaf Antarabangsa Johor, 7hb Nov 2016.

Selain pembangunan hartanah, PWS turut melakukan pembelian aset seperti lot ruang niaga dan juga unit komersial di sekitar Selangor. Pembelian aset ini bertujuan untuk meningkatkan pemilikan aset wakaf dan juga meningkatkan manfaat wakaf tersebut.

Jadual 5.3 menunjukkan unit aset yang dibeli oleh PWS;

Jadual 5.3

Pembelian Aset Wakaf

Senarai Aset	Lokasi	Kos (RM juta)
Lima buah premis perniagaan	Puchong	1.05
Tiga unit lot kedai/pejabat	Shah Alam	1.15
Lot kedai Space U8	Shah Alam	1.6
Dua unit rumah kedai	Cheras	1.06
Satu unit kedai/pejabat dua tingkat	Puncak Alam	1.002
Dua unit kedai/pejabat dua tingkat	Puncak Alam	2.174

Sumber: Pembentangan oleh KPE PWS, Persidangan Wakaf Antarabangsa Johor, 7hb Nov 2016.

Secara ringkas, strategi pembangunan yang dilaksanakan oleh PWS meliputi aspek kemas kini rekod harta wakaf, memperkenalkan Sistem Gred Tanah, merancang dan melaksanakan pembangunan, menubuhkan anak syarikat serta membuat pembelian aset fizikal.

5.1.2.2 Saiz Organisasi

Jumlah keseluruhan kakitangan pengurusan di PWS adalah seramai 54 orang. Seorang KPE dan TKPE di peringkat pengurusan atasan. Jadual 5.4 menunjukkan jumlah kakitangan di PWS.

Jadual 5.4
Jumlah Kakitangan PWS

Bahagian	Jumlah Kakitangan
Pengurusan Tertinggi	2
Unit Audit Dalam	2
Bahagian Pengurusan	8
Bahagian Kewangan	8
Bahagian Pemasaran & Dakwah	20
Bahagian Penyelidikan & Pelaburan	14
Jumlah	54

Sumber: temu bual

Setiap bahagian diketuai oleh seorang pengurus. Bahagian Pengurusan dan Bahagian Kewangan mempunyai bilangan kakitangan yang sama, masing-masing seramai lapan orang kakitangan. Bahagian Penyelidikan dan Pelaburan mempunyai 14 orang kakitangan. Jumlah kakitangan paling tinggi dimiliki oleh Bahagian Pemasaran dan Dakwah iaitu seramai 20 orang. Unit Audit Dalam pula hanya ada dua kakitangan sahaja.

Gred jawatan tertinggi ialah Gred 54 iaitu KPE. Gred 54 ini merupakan gred terbuka, yang bermaksud ia tidak terhad kepada bidang-bidang tertentu seperti S untuk bidang sosial dan E untuk ekonomi. Informan A menerangkan dengan lebih lanjut mengenai gred terbuka ini, dalam kenyataan di bawah;

“..tak semestinya dari bidang agama baru boleh masuk jadi CEO..saya dengan latar belakang kimia (akademik)..tapi perlu kepada pengetahuan-pengetahuan yang boleh digunakan di sini..pengalaman saya dengan Institut Kefahaman Islam Malaysia..[1:41]” (Informan A).

Seterusnya, TKPE pula mempunyai Gred 48 manakala pengurus bagi setiap bahagian ialah Gred 44. Gred untuk Eksekutif pula ialah 41. Di bawah Gred 41, terdapat kakitangan dengan Gred 29, 27 dan juga 17. Perjawatan di PWS, selain KPE, adalah berdasarkan kod dan kelayakan. Secara umum, PWS mempunyai kakitangan dari pelbagai bidang contohnya seperti pengurusan, perakaunan, ekonomi, kejuruteraan, undang-undang dan juga keagamaan.

Bagi status tetap dan kontrak, semua kakitangan di PWS adalah kakitangan tetap, kecuali KPE. Ini kerana, sebagai anak syarikat MAIS, PWS tidak diwujudkan di bawah skim perjawatan kakitangan awam JPA. Oleh itu, kakitangan berstatus tetap di PWS tidak mempunyai skim pencen. Setiap kakitangan diberi tempoh percubaan selama setahun sebelum diserap menjadi kakitangan tetap. Bagi KPE pula, seperti mana kakitangan yang lain, tempoh percubaan yang diberi adalah setahun dan selepas itu, tempoh kontrak akan diperbaharui setiap dua tahun. Penilaian terhadap prestasi akan menentukan sama ada kontrak jawatan KPE akan disambung atau ditamatkan.

Sebelum penubuhan PWS, MAIS telah pun mewujudkan waran perjawatan. Waran perjawatan ini menentukan kakitangan yang patut ada di dalam PWS secara keseluruhan dan juga di dalam setiap bahagian. Pada peringkat awal, pengambilan dan pengisian waran diuruskan oleh 13 orang kakitangan yang dipinjamkan dari MAIS ke PWS. Urusan pengambilan dan pengisian jawatan ini kemudiannya menjadi tanggungjawab Bahagian Pengurusan PWS.

Bagi urusan penggajian pula, PWS beroperasi berdasarkan geran tahunan yang diberi oleh PWS. Penambahan kakitangan adalah berdasarkan geran tahunan dan juga waran perjawatan. Sebarang penambahan kakitangan perlu dimaklumkan kepada MAIS. Informan A menjelaskan mengenai penggunaan geran tahunan dan waran perjawatan seperti berikut;

*“..masih ada lagi waran yang kosong.pengisian dibuat secara berfasa, mengikut keperluan..geran tahunan adalah terhad..[1:18]”
(Informan A).*

5.1.2.3 Persekitaran Organisasi

Faktor persekitaran yang dibincangkan dalam konteks kajian ini ialah faktor di luar institusi wakaf yang mampu memberi kesan kepada perubahan struktur organisasi dan juga prestasi. Di PWS, kuasa sultan merupakan antara faktor utama yang memainkan peranan terhadap perubahan struktur organisasi dan juga prestasi. Berikut merupakan pernyataan beberapa informan yang mengesahkan hal ini;

“..sebenarnya PWS ini adalah cetusan idea dari Tuanku sendiri..[3:6]” (Informan D).

Informan D menerangkan bahawa, DYMM Sultan membuat perbandingan pengurusan wakaf dan zakat di Selangor. Prestasi kutipan zakat sangat

memberangsangkan dan jauh berbeza dengan prestasi wakaf. Oleh itu, MAIS diarahkan untuk menubuhkan anak syarikat bagi memperkasakan pengurusan wakaf. Segala urusan penubuhan anak syarikat dikaji dan diuruskan dengan segera;

“..sebab ini arahan dari Tuanku untuk tubuhkan PWS ini. Bila ini arahan daripada Tuanku, MAIS perlu ambil perkara ini secara serius dan cepat..[1:25]” (Informan A).

MAIS sememangnya merupakan faktor yang memberi pengaruh besar terhadap struktur organisasi PWS. Informan A menerangkan, ada peringkat awal penubuhan PWS, beberapa siri mesyuarat dan bengkel diadakan, yang melibatkan Bahagian Sumber Manusia, Bahagian Undang-undang dan beberapa bahagian lain di dalam MAIS. Perbincangan adalah berkisar mengenai proses penubuhan perbadanan. Setelah kata sepakat dicapai, MAIS menubuhkan PWS dengan empat bahagian utama, seperti yang ada di dalam carta organisasi MAIS sekarang. Geran tahunan diberi oleh MAIS untuk membiayai gaji kakitangan di PWS. Oleh itu, sebarang pertambahan kakitangan perlu mendapatkan kelulusan daripada MAIS, seperti berikut;

“Sekiranya kami nak buat penambahan staf, perlu mendapat kebenaran dari Majlis..[1:16]” (Informan A).

Selain itu, informan D menerangkan bahawa masyarakat turut memainkan peranan terhadap keperluan penubuhan PWS;

“..kita dapat desakan daripada masyarakat, kenapa tanah wakaf banyak tidak dibangunkan..[3:5]” (Informan D).

Hal ini turut disokong oleh informan E yang membincangkan tentang isu pelaksanaan wakaf;

“..untuk mendepani masyarakat..memang sukar..[4:5]” (Informan E).

Kenyataan mengenai desakan dan kefahaman masyarakat mengenai wakaf di atas dapat dibuktikan dalam struktur PWS, di mana Bahagian Pemasaran dan Dakwah mempunyai tenaga kerja yang ramai bagi menyebarkan maklumat mengenai wakaf. Ini kerana, antara fokus PWS adalah untuk meningkatkan kefahaman masyarakat serta membudayakan amalan wakaf untuk jangka panjang.

Kefahaman masyarakat yang dinyatakan oleh informan D dan E di atas adalah lebih merujuk kepada kelompok masyarakat Islam di Selangor. Selain daripada itu, Informan E memberi pandangan yang unik berkenaan faktor persekitaran, iaitu pihak yang mampu memberi kesan kepada prestasi pengurusan wakaf. Antara pihak yang dinyatakan ialah Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri, Pihak Berkuasa Tempatan (PBT), Pejabat Tanah dan Galian (PTG) pihak bank dan banyak lagi. Dalam erti kata lain, pihak-pihak yang disebutkan terlibat dalam urusan pendaftaran dan pembangunan tanah wakaf. Informan E turut menggunakan terma yang unik, berulang-ulang, dalam pernyataan yang berbeza dalam semasa menjelaskan hubungan pihak-pihak ini dengan pengurusan wakaf;

“..kita sebagai pelaksana tertendang ke sana-sini, sebab tiada sinergi..[4:40]” (Informan E).

“..kita bawa wakaf sebagai agenda nasional..maknanya ada sinergi, sebabnya mutawalli di peringkat negeri, akta di peringkat persekutuan, jadi kena ada gabungan yang baik..[4:41]” (Informan E).

“..kita perlu ada sinergi dari semua profesion..dia akan membentuk budaya wakaf di situ..[4:47]” (Informan E).

“..saya rasa kalau wujud sinergi ini, InsyaAllah wakaf boleh pergi jauh..[4:40]” (Informan E).

Dalam kenyataan awal informan E menerangkan bahawa tiada sinergi antara pihak yang terlibat menyebabkan kesukaran berlaku, terutama dalam pembangunan hartanah wakaf. Seterusnya, beliau menerangkan, jika wakaf diangkat sebagai agenda nasional oleh Kerajaan Persekutuan, semua pihak akan memberi perhatian kepada wakaf. Secara tidak langsung, ia akan menarik semua pihak membabitkan diri, dan budaya wakaf akan terbentuk melibatkan semua lapisan masyarakat. Dalam kenyataan akhir di atas, beliau memberi gambaran bahawa jika sinergi yang dimaksudkan berjaya diwujudkan, prestasi wakaf akan mencapai tahap yang lebih baik.

5.2 Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang

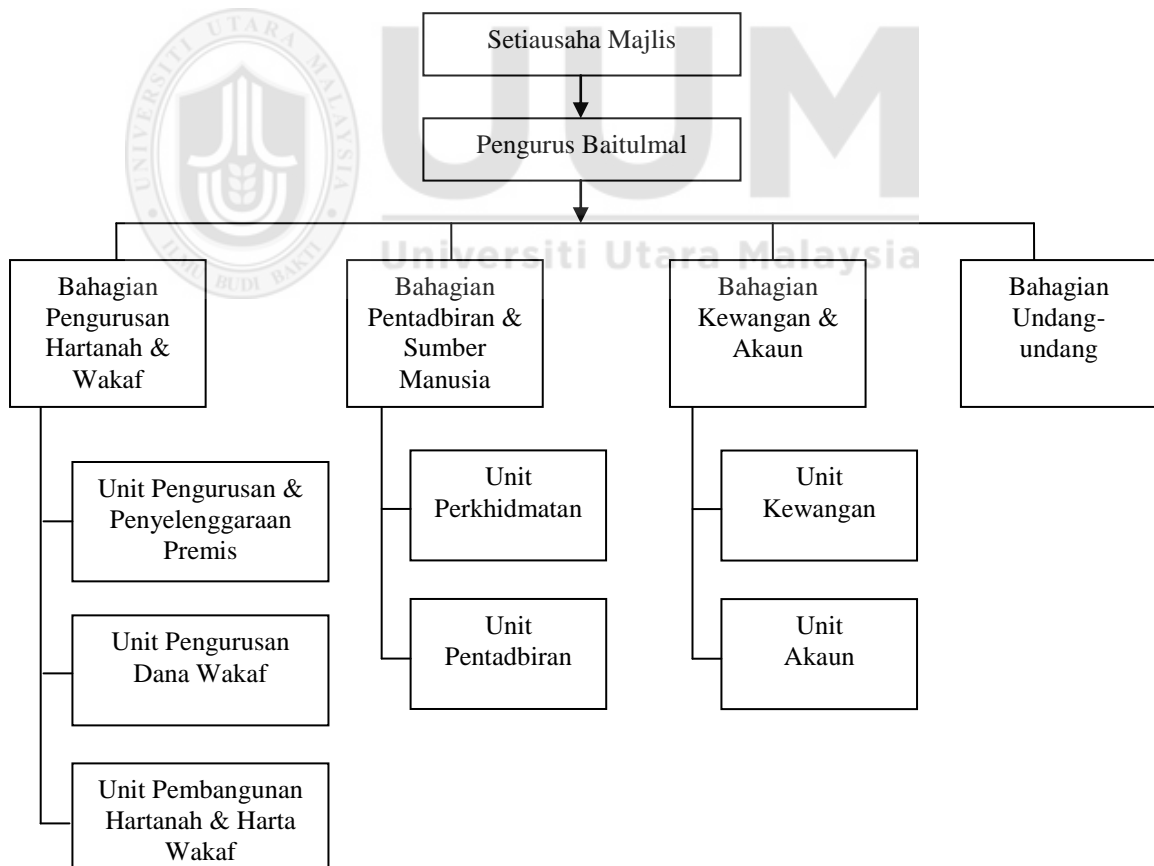
MAINPP beroperasi di Georgetown, Pulau Pinang. Pada tahun 2016, anggaran populasi penduduk di Pulau Pinang melebihi 1.5 juta orang, di mana Bumiputera melebihi enam ratus ribu orang (Anggaran Penduduk Semasa, 2016). Pendapatan kasar isi rumah purata pada tahun 2014 dilaporkan melebihi RM 6,000.00 (Statistik Pendapatan Isi Rumah 2012-2014). Pulau Pinang juga merupakan antara penyumbang utama kepada KDNK pada tahun 2015. Antara aktiviti ekonomi utama di Pulau Pinang ialah dalam sektor pembuatan dan perkhidmatan (KDNK Mengikut Negeri, 2016). Negeri ini juga mempunyai sistem pengangkutan lengkap dengan adanya lapangan terbang, pelabuhan dan laluan keretapi. Fasiliti ini menyumbang kepada kegiatan ekonomi yang baik di sini. MAINPP ditubuhkan sekitar tahun 1960. Fungsi utama institusi ialah menasihati Ketua Agama, iaitu Yang di-Pertuan Agong dalam perkara berkaitan agama Islam.

5.2.1 Dimensi Struktur Organisasi MAINPP

Bahagian ini akan menerangkan struktur organisasi, iaitu pengkhususan dan pemusatan kuasa dengan lebih terperinci di MAINPP.

5.2.1.1 Pengkhususan

Antara bahagian yang diwujudkan dalam MAINPP ialah Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf, Bahagian Pentadbiran dan Sumber Manusia, Bahagian Kewangan dan Akaun, serta Bahagian Undang-undang. Rajah 5.3 menunjukkan carta organisasi MAINPP yang terkini.



Rajah 5.3
Carta Organisasi MAINPP

Susunan bahagian dan unit di dalam struktur organisasi MAINPP ini baru diaplikasikan setelah mendapat kelulusan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA). Sebelum ini, wakaf diletakkan di bawah satu bahagian, iaitu Bahagian Wakaf, dan terdapat satu lagi bahagian yang menguruskan pembangunan dan pelaburan aset-aset MAINPP. Dalam struktur terbaru, kedua-dua bahagian ini digabungkan dan dipecahkan kepada tiga unit berasingan iaitu Unit Pembangunan dan Hartanah Wakaf, Unit Pengurusan Dana Wakaf serta Unit Pengurusan dan Penyelenggaraan Premis.

Ketiga-tiga unit ini diketuai oleh seorang Ketua Unit. Unit Pembangunan dan Hartanah Wakaf berfungsi dalam mendaftar dan mengawal selia hartanah, mengemaskini data dan maklumat hartanah serta mengkaji, merancang dan melaksanakan pembangunan hartanah di MAINPP. Bagi Unit Pengurusan Dana Wakaf pula, fungsi yang dijalankan adalah untuk memupuk amalan berwakaf, melakukan penyelidikan dan pembangunan bagi aktiviti berkaitan pelaburan patuh syariah, serta memelihara kebajikan dan ekonomi umat Islam melalui dana wakaf. Unit Pengurusan dan Penyelenggaraan Premis pula bertanggungjawab dalam menguruskan sewaan hartanah dan premis, memastikan kutipan hasil sewaan diurus dengan cekap, memastikan semua premis dalam keadaan baik serta memastikan tiada pelanggaran perjanjian sewaan berlaku.

Selain tiga unit yang dinyatakan di atas, Bahagian Undang-undang turut terlibat dalam urusan wakaf di MAINPP. Antara tanggungjawab bahagian ini ialah mengendali semua dokumen perjanjian dan perundangan, mengambil tindakan apabila berlaku tunggakan bayaran sewa, juga memberi khidmat sokongan perundangan kepada sektor utama di MAINPP.

5.2.1.2 Pemusatan Kuasa

Kuasa tertinggi bagi urusan hal ehwal agama, termasuk wakaf di Pulau Pinang dimiliki oleh DYMM Yang di-Pertuan Agong. Seksyen 4(1) serta Seksyen 6 EPAIN Pulau Pinang (2004) telah menjelaskan fungsi MAINPP sebagai badan yang membantu dan menasihati DYMM Yang di-Pertuan Agong dalam perkara-perkara berhubung agama Islam.

Di bawah DYMM Yang di-Pertuan Agong, ALP atau lebih dikenali sebagai Ahli Majlis dilantik berfungsi selaku pengurusan tertinggi di MAINPP. Terdapat 15 orang ALP telah dilantik bagi sesi 2016-2017. Seksyen 11 pula telah mensyaratkan bahawa, keanggotaan ALP hendaklah terdiri daripada seorang Yang di-Pertua, Timbalan Yang di-Pertua, serta sekurang-kurangnya lima (tidak melebihi lapan) dari ALP merupakan mereka yang arif dalam hukum syarak. Selain itu, terdapat juga ALP yang dilantik berdasarkan jawatan yang disandang ketika itu, iaitu Setiausaha Kerajaan Negeri, Penasihat Undang-undang Negeri, Pegawai Kewangan Negeri, Mufti dan Ketua Polis Negeri. Selain ALP berdasarkan jawatan, ALP yang lain dilantik oleh Yang di-Pertuan Agong atas nasihat Majlis Mesyuarat Kerajaan Negeri. Secara umumnya, fungsi ALP adalah lebih kepada penetapan dasar dan polisi.

Di peringkat ALP, beberapa jawatankuasa dibentuk untuk memantau dan memudahkan pembuatan keputusan. Antara jawatankuasa yang diwujudkan ialah Jawatankuasa Dakwah, Jawatankuasa Kebajikan, Jawatankuasa Pengurusan Masjid, Jawatankuasa Fatwa dan Jawatankuasa Pendidikan. Dari segi pengurusan dan pembangunan aset pula, MAINPP mewujudkan Jawatankuasa Pengurusan dan Pembangunan Aset. Jawatan kuasa ini dipengerusikan oleh YDP MAINPP sendiri.

Keahlian jawatan kuasa ini terdiri daripada Exco Hal Ehwal Agama Pulau Pinang, wakil dari PTG, wakil PBT seperti Majlis Perbandaran Pulau Pinang dan Majlis Perbandaran Seberang Perai serta wakil dari Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH). Segala cadangan mengenai pembangunan aset dan hartanah akan diperhalusi di dalam mesyuarat jawatankuasa. Syor daripada mesyuarat jawatankuasa ini akan diangkat dan diputuskan di dalam mesyuarat Majlis.

Setiausaha Majlis bertanggungjawab sebagai Ketua Pentadbir Majlis, sebagai mana yang dinyatakan di dalam Seksyen 16 (2) EPAIN Pulau Pinang (2004). Setiausaha ini dibantu oleh seorang Pengurus Baitulmal. Di bawah Pengurus Baitulmal, terdapat tiga ketua bahagian, masing-masing dari Bahagian Pentadbiran dan Sumber Manusia, Bahagian Kewangan dan Akaun serta Bahagian Undang-undang. Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf tidak mempunyai ketua bahagian, tetapi hanya ada tiga ketua unit sahaja.

5.2.2 Penentu Struktur Organisasi MAINPP

Perbincangan dalam bahagian ini akan menjelaskan dengan lebih lanjut mengenai strategi, saiz dan persekitaran di MAINPP.

5.2.2.1 Strategi Organisasi

Matlamat organisasi perlu dilihat terlebih dahulu sebelum membincangkan mengenai strategi. Rajah 5.4 menunjukkan matlamat organisasi dalam pernyataan visi dan misi institusi. Visi yang digariskan oleh MAINPP adalah untuk menjadi institusi yang unggul dengan prinsip muamalah Islam sebagai teras. Misi pula menyatakan mengenai pengurusan baitulmal bertaraf dunia melalui sistem pengurusan dan

pentadbiran yang efisien dan efektif. Berdasarkan Rajah 5.4, MAINPP dilihat tidak mempunyai objektif institusi.



Rajah 5.4
Pernyataan Visi dan Misi MAINPP.

Dalam pelaksanaan strategi pula, tumpuan MAINPP dilihat lebih kepada pembangunan hartanah wakaf, jika dibandingkan dengan pengumpulan wakaf tunai. Pelbagai projek dijalankan melalui pelbagai kaedah dan kerjasama dari pihak kerajaan mahupun swasta giat dijalankan. Perbincangan di bawah akan melihat bagaimana MAINPP menjalankan strategi terhadap wakaf tunai dan pembangunan hartanah wakaf di Pulau Pinang.

Strategi Wakaf Tunai

Wakaf tunai di MAINPP dikenali sebagai Skim Dana Wakaf MAINPP (SDW). SDW ini telah diperkenalkan pada tahun 1995. Pada asalnya, dana wakaf ini tidak mempunyai nilai minima. Resit akan dikeluarkan berdasarkan amaun yang diwakaf. Namun, MAINPP telah memperkenalkan kupon dengan nilai minima RM5 bagi memudahkan proses wakaf. SDW mendapat pengecualian cukai daripada Lembaga Hasil Dalam Negeri (LHDN).

Selain itu, MAINPP juga menggunakan kaedah wakaf berasaskan produk atau projek, seperti wakaf katil di rumah warga emas Darul Hanan. Wakaf tanah berdasarkan kaki persegi pula dibuat untuk projek pembinaan Wisma Nurul Islam di Georgetown.

Promosi wakaf tunai ini tertumpu kepada kakitangan kerajaan. Pelbagai taklimat dan pameran dibuat bagi menarik kakitangan awam untuk membuat potongan gaji dan menyumbang pada dana wakaf MAINPP ini. MAINPP turut menyatakan kesukaran untuk mendapatkan kerjasama daripada pengurusan syarikat swasta melakukan potongan gaji untuk wakaf bagi kakitangan swasta;

*“..setakat ini kita tumpu pada kakitangan awam..bila kita berurusan dengan syarikat swasta, kilang-kilang,..kakitangan dia mahu buat potongan..tapi pengurusan mereka sukar beri kerjasama..[7:9-10]”
(Informan H).*

Berdasarkan kenyataan di atas, tumpuan lebih diberikan kepada kakitangan awam. Selain kakitangan awam, MAINPP turut mensasarkan syarikat-syarikat korporat untuk turut melibatkan diri dalam ibadah yang mulia ini. Jika taklimat dan pameran lebih kepada masyarakat awam, program yang lebih besar dirancang untuk menarik perhatian syarikat korporat. Produk atau projek baru dilancarkan secara besar-besaran melibatkan pihak tertinggi di Pulau Pinang seperti Yang di-Pertua Negeri Pulau Pinang.

Hari Pewakaf merupakan acara tahunan yang diadakan untuk menyalurkan sumbangan wakaf dan juga sebagai langkah untuk menarik minat masyarakat dalam ibadah wakaf. Kebiasaannya, Hari Pewakaf ini diadakan pada bulan Ramadhan. Selain dilihat sebagai penghargaan kepada pewakaf, ia juga boleh menjadi satu

medium pemasaran untuk menarik lebih ramai orang supaya yakin untuk berwakaf.

Informan H menerangkan mengenai Hari Pewakaf ini seperti berikut;

“..kita mahu warwarkan kepada orang ramai yang kita ada wakaf dan hasil wakaf..supaya manfaat wakaf itu dirasai..[7:44]” (Informan H).

MAINPP juga turut mengadakan kerjasama dengan Bank Islam. Bank Islam menyediakan platform kepada MAINPP menggunakan fasiliti perbankan yang ada supaya mudah untuk pewakaf melakukan transaksi. Sejak 19 tahun wakaf tunai ini diperkenalkan, MAINPP telah mengutip sebanyak RM2,164,640.23. Dengan jumlah ini, empat buah bangunan bernilai RM2,347,130.00. Baki RM182,489.77 itu diambil daripada hasil sewa bangunan wakaf milik MAINPP.

Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf

Dalam melaksanakan pembangunan, MAINPP terlebih dahulu memastikan semua tanah wakaf adalah didaftarkan atas nama MAINPP. Kemudian, tanah wakaf yang berpotensi dan kurang risiko dikenalpasti dan diutamakan untuk tujuan pembangunan. Di Pulau Pinang, MAINPP juga perlu mengambil kira status tanah atau lokasi tanah yang berhampiran atau terletak di dalam status tapak warisan (*heritage site*) seperti di Georgetown misalnya. Georgetown diiktiraf sebagai tapak warisan dunia oleh UNESCO pada tahun 2008. Syarat pembangunan di tapak warisan adalah berbeza dengan pembangunan di lokasi biasa. Perkara ini juga perlu dipertimbangkan bagi menjaga sensitiviti orang ramai;

“..ada premis di kawasan tapak warisan..kita nak ubahsuai pun kena hati-hati..nanti orang marah..[7:84]” (Informan H).

MAINPP juga banyak menjalankan pembangunan mereka dengan kerjasama daripada JAWHAR dan YWM. Antara projek yang dijalankan hasil kerjasama ini adalah seperti pembinaan Maahad Al-Mashoor Al-Islami, pembinaan perumahan kos rendah dan sederhana di Sg. Nibong serta pembinaan beberapa buah bazar rakyat di kawasan masjid di Bayan Baru, Bertam, Jawi dan Jalan Air Itam.

Selain kerjasama JAWHAR dan YWM, MAINPP juga mengadakan usahasama dengan pihak luar bagi melaksanakan projek pembangunan mereka. Untuk projek perumahan di tanah wakaf Seetee Aishah, MAINPP menjalin kerjasama dengan UDA Holdings Berhad. Dalam usahasama ini, MAINPP bertindak sebagai pemilik tanah wakaf tersebut, UDA merupakan pemaju dan kemudiannya melantik pihak Kejuruteraan Seri Gemilang Sdn. Bhd. sebagai kontraktor pemaju. Segala kos yang berlaku di atas tanah wakaf dibiayai oleh pemaju. Setelah projek selesai, pemaju akan menawarkan penjualan rumah kepada pembeli dengan cara pajakan 99 tahun. Hasil usahasama ini, MAINPP memperoleh sembilan unit kedai tiga tingkat serta agihan keuntungan sebanyak 30% manakala UDA pula memperoleh lebih 70% sebagai pemaju. Tanah wakaf Seetee Aishah dapat dibangunkan dengan 76 unit rumah teres dua tingkat serta sembilan unit kedai tiga tingkat, dan segala niat pewakaf dapat dilaksanakan.

Selain UDA, MAINPP juga menjalinkan kerjasama dengan pihak Amanah Capital Partners Berhad (ACPB) dalam membangunkan tanah yang diwakaf oleh keluarga Majoodsaw, di Georgetown. Pembangunan ini dijalankan menggunakan kaedah *build, operate & transfer* (BOT). ACPB membiayai projek pembangunan pejabat 21 tingkat di atas tanah tersebut sebanyak RM33 juta. Daripada projek pembangunan ini, ACPB

sebagai pembiaya akan diberikan tempoh pajakan bangunan tersebut selama 99 tahun. MAINPP pula mendapat pulangan dalam bentuk penggunaan dua tingkat pejabat di situ tanpa dikenakan bayaran serta 10 lot parkir kereta yang boleh digunakan untuk tujuan sewaan. Bangunan tersebut akan menjadi milik MAINPP setelah tempoh pajakan tamat. Bangunan tersebut kini dikenali sebagai Menara UMNO Pulau Pinang. Dalam membangunkan harta wakaf di Pulau Pinang, MAINPP banyak menggunakan kaedah permohonan cadangan daripada pihak luar yang berminat. Hal ini dinyatakan oleh informan G seperti berikut;

“..kita buat kaedah Request For Proposal (RFP)..pihak yang berminat akan hantar kepada kita kertas cadangan lengkap untuk sesuatu pembangunan..[6:46]” (Informan G).

Kaedah ini dibuat dengan memberi tempoh tertentu kepada pemaju atau mana-mana pihak yang terlibat untuk memberi apa-apa cadangan pembangunan yang boleh dilakukan di atas lot tanah wakaf yang ditentukan. Dengan itu, pihak pemaju yang akan melakukan kajian kebolehlaksanaan terhadap sesuatu projek (*feasibility study*). Pihak MAINPP akan meneliti dan memilih cadangan yang terbaik untuk dijalankan. Selain RFP, MAINPP juga bercadang untuk menggunakan pendekatan terbaru;

“..pendekatan terbaru yang kita cadangkan ialah PMC, iaitu Project Management Consultant..[6:46]” (Informan G).

Melalui PMC, MAINPP menggunakan khidmat konsultan untuk mengkaji potensi pembangunan tanah-tanah wakaf dan mencadangkan pembangunan yang menguntungkan. Sekiranya kata sepakat dicapai, tender akan dibuka kepada kontraktor pemaju dan pihak PMC akan bertanggungjawab memantau dan menyelia perjalanan projek tersebut.

Selain daripada itu, MAINPP turut bekerjasama dengan Persatuan Nurul Islam untuk projek pembinaan Wisma Nurul Islam. Wisma ini dibangunkan untuk tujuan pendidikan dan kegunaan komuniti. Antara fasiliti yang akan disediakan ialah dewan serbaguna, surau, madrasah, pusat khidmat nasihat dan pusat sumber. Untuk projek pembangunan ini, MAINPP dan Persatuan Nurul Islam menggunakan kutipan dana wakaf tunai secara kaki persegi.

5.2.2.2 Saiz Organisasi

Jumlah kakitangan di MAINPP adalah seramai 43 orang. Jadual 5.5 menunjukkan bilangan kakitangan mengikut bahagian.

Jadual 5.5
Jumlah Kakitangan MAINPP

Bahagian	Jumlah Kakitangan
Pengurusan Tertinggi	3
Bahagian Pengurusan Hartanah & Wakaf	18
Bahagian Pentadbiran & Sumber Manusia	13
Bahagian Kewangan & Akaun	7
Bahagian Undang-undang	3
Jumlah	43

Sumber: temu bual

Di peringkat pengurusan tertinggi, terdapat tiga orang kakitangan, iaitu Setiausaha Majlis, Pengurus Baitulmal dan seorang setiausaha pejabat. Bahagian Pengurusan dan Hartanah mempunyai 17 orang kakitangan, manakala Bahagian Pentadbiran dan Sumber Manusia pula mempunyai 13 orang kakitangan. Di bawah Bahagian Kewangan dan Akaun, terdapat tujuh orang kakitangan. Jumlah kakitangan terendah adalah di bawah Bahagian Undang-undang, iaitu seramai tiga orang.

Bagi gred perjawatan, ketua bahagian biasanya mempunyai Gred 41 atau Gred 44. Namun begitu, Ketua Bahagian Pentadbiran dan Sumber Manusia mempunyai Gred 36. Di Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf pula, Ketua Unit mempunyai Gred 41 atau 44. Gred kakitangan lain terdiri daripada Gred 32, 29, 22 dan juga 19. Bagi kod perjawatan pula, kebanyakan kakitangan mempunyai kod N. Ini dilakukan atas nasihat pihak JPA, bertujuan untuk memudahkan perkembangan kerjaya kakitangan. Untuk kod-kod yang mewakili bidang-bidang tertentu seperti undang-undang dan perakaunan, seseorang kakitangan akan mempunyai peluang yang terhad untuk mengembangkan kerjaya disebabkan kod tersebut. Oleh sebab itu, di MAINPP, walaupun perjawatan tersebut di dalam bidang undang-undang, kod yang digunakan adalah kod N, iaitu pengurusan.

Walaupun kebanyakan kod yang digunakan adalah N, kelayakan bagi fokus bidang yang khusus seperti undang-undang dan perakaunan masih melihat kepada latar belakang akademik kakitangan terbabit. Begitu juga dengan jawatan-jawatan yang melibatkan perkara teknikal seperti kejuruteraan. Selain daripada kelayakan akademik, perlantikan kakitangan turut melihat kepada pengalaman dan skil teknikal. Jika pemohon mempunyai latar belakang agama, terutama sekali berkenaan wakaf, perkara itu merupakan satu nilai tambah yang akan dipertimbangkan.

Bagi status kakitangan tetap dan kontrak pula, sebelum perubahan struktur ini dilakukan, kebanyakan kakitangan di MAINPP merupakan kakitangan kontrak. Setelah beberapa tahun membuat permohonan untuk waran perjawatan tetap, pihak JPA telah memberi kelulusan berserta dengan perubahan terhadap bahagian dan unit

yang baru. Oleh itu, jumlah kakitangan tetap di MAINPP sekarang adalah melebihi 50% berbanding kakitangan kontrak.

Perlantikan kakitangan kontrak tidak tertakluk di bawah JPA. MAINPP mempunyai kuasa membuat lantikan, bermula dari proses pengiklanan. Namun begitu, keputusan akan dilakukan di beberapa peringkat, bermula daripada panel penemuduga, kemudian diperakukan oleh urusetia. Seterusnya, keputusan akan dibawa kepada Jawatankuasa Perkhidmatan dan Perjawatan MAINPP. Setelah diluluskan, ia akan dibawa ke dalam Mesyuarat Majlis Agama.

5.2.2.3 Persekitaran Organisasi

Beberapa faktor persekitaran telah dikenalpasti dan dikaitkan dengan perubahan struktur organisasi. Informan F menerangkan kuasa yang Yang di-Pertuan Agong dalam memberi perkenan terhadap perlantikan pengurusan tertinggi di MAINPP. Pengurusan tertinggi seperti jawatan YDP misalnya, perlu mendapat perkenan Yang di-Pertuan Agong;

“..macam perlantikan YDP, pencalonan adalah daripada pentadbiran Kerajaan Negeri..dan diserahkan kepada Yang di-Pertuan Agong..[8:18]” (Informan F).

Informan F dalam satu kenyataan lain turut menyatakan;

“..Yang di-Pertuan Agong ada kuasa yang besar..kalau nak beri titah apa saja, semua boleh..[8:17]” (Informan F).

Dalam membincangkan faktor ini, informan F dilihat berhati-hati dalam menyuarakan pendapat beliau. Beliau turut mengatakan bahawa perkara ini adalah sensitif untuk dibincangkan, manakala informan lain tidak memberi sebarang komen mengenai

faktor ini. Namun begitu, pernyataan informan E di atas adalah selari dengan EPAIN yang menggariskan kuasa tertinggi dalam urusan hal ehwal agama termasuk wakaf dimiliki oleh Yang di-Pertuan Agong.

Faktor JPA turut dinyatakan oleh informan berikut, bagaimana ia mempengaruhi perjawatan di dalam struktur organisasi MAINPP;

“..kita ada kekangan di sini..kalau nak ambil pegawai kita kena rujuk JPA..[8:6]” (Informan F).

“..JPA minta untuk lihat kita punya cadangan penstrukturan semula organisasi..kita bentang..bincang..JPA bagi kita waran perjawatan..[6:56,58]” (Informan G).

“..kita baru dapat, seingat saya, selepas 15 tahun kami berjuang, perjawatan kami memang tidak berkembang. Puas kami minta dengan JPA..[7:37]” (Informan H).

Ketiga-tiga informan di atas selari semasa memberi pandangan terhadap kuasa JPA dalam memberi waran perjawatan tetap dalam institusi. Informan G turut mengulas lebih lanjut mengenai hal ini. Beliau mengatakan bahawa, dalam pelan penstrukturan semula organisasi, sepatutnya institusi tidak menerima bulat-bulat apa yang telah diluluskan oleh JPA. Dalam kenyataannya, beliau berkata, pihak JPA mungkin kurang memahami realiti keperluan operasi wakaf. Oleh itu, institusi sepatutnya mengolah semula perjawatan yang telah diluluskan mengikut keperluan sebenar untuk menguruskan wakaf. Selain ketiga-tiga informan ini, hanya informan J sahaja yang memberi reaksi yang berbeza tentang peranan JPA;

“..kita di sini sebenarnya lebih bebas, kita tidak terlalu terikat dengan kriteria yang ditetapkan oleh SPA atau JPA..[9:23]” (Informan J).

Informan J sebenarnya menjelaskan mengenai proses pengambilan kakitangan di MAINPP, bukan mengenai permohonan perjawatan tetap, berdasarkan pengalaman beliau sebelumnya menguruskan hal ehwal sumber manusia. Walaupun begitu, prosedur yang diterangkan oleh informan J menunjukkan bahawa pentadbiran Kerajaan Negeri memainkan peranan dalam keputusan perjawatan;

“..seseorang calon akan ditemuduga oleh panel temuduga..seterusnya akan diperakukan oleh urusetia..dan dibawa kepada Jawatankuasa Perkhidmatan dan Perjawatan MAINPP, Jawatankuasa ini akan mengesyorkan kepada Mesyuarat Majlis..[9:25]” (Informan J).

Informan J turut menerangkan bahawa Jawatankuasa Perkhidmatan dan Perjawatan ini dipengerusikan oleh Setiausaha Kerajaan Negeri dan antara ahli jawatankuasa ialah Ketua Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di pejabat pentadbiran Kerajaan Negeri Pulau Pinang. Penglibatan pihak dari Kerajaan Negeri dalam menentukan dan meluluskan perjawatan di MAINPP ini mendapat reaksi negatif dari ketiga-tiga informan lain;

“..kita nak ambil perjawatan untuk Majlis, kena rujuk pada pihak lain, yang mana saya rasa ianya tidak perlu..[8:65]” (Informan F).

“..kita punya cadangan di peringkat bengkel pengurusan kita, serah pada Jawatankuasa, Jawatankuasa pula serah pada pejabat Bahagian Sumber Manusia Kerajaan Negeri untuk lihat, pegawai dia naik pangkat, cadangan kita duduk dalam laci bertahun-tahun..[6:57]” (Informan G).

“..kita hantar pada Kerajaan Negeri, Kerajaan Negeri simpan dalam laci. Dua tiga kali kerja untuk buat penstrukturan saja, tapi tak pernah dapat kelulusan.[7:37]” (Informan H).

Melihat kepada kesukaran yang dihadapi apabila Kerajaan Negeri sebagai faktor luaran dilibatkan dalam keputusan dalaman seperti perjawatan, informan F menerangkan inisiatif beberapa pihak untuk mewujudkan anak syarikat, supaya tidak

lagi terikat dengan konflik perjawatan di MAINPP. Selain faktor yang telah dinyatakan, kefahaman masyarakat juga turut diulas oleh informan;

“..bila orang lihat pengurusan wakaf yang baik dan telus, mereka akan ada kesedaran yang tinggi untuk berwakaf..[6:52]” (Informan G).

Informan G selanjutnya menerangkan bahawa, masyarakat memandang tinggi pada wakaf, dan MAINPP mempunyai potensi yang boleh dikembangkan dengan mewujudkan anak syarikat atau pun memperbaiki perjawatan sedia ada. Informan H turut berkongsi pendapat mengenai kesedaran masyarakat yang rendah dalam ibadah wakaf tunai seperti berikut;

“..untuk kita nak menyentuh hati orang untuk berwakaf, memang sukar..saya akui orang masih lagi keliru tentang sedekah, zakat dan wakaf..tanggungjawab kita adalah untuk mendidik masyarakat..[7:12]” (Informan H).

Walaupun kedua-dua informan dapat mengaitkan kesedaran masyarakat dengan pelaksanaan ibadah wakaf, namun tindak balas institusi terhadap faktor ini adalah berbeza. Informan H misalnya menjelaskan bahawa, institusi tidak melihat wakaf tunai potensi yang besar. Oleh itu perjawatan dalam Unit Pengurusan Dana Wakaf ini hanya tiga orang sahaja. Beliau bagaimanapun berfikiran positif, bahawa dengan wujudnya anak syarikat, potensi ini mungkin dapat dikembangkan pada masa akan datang.

5.3 Majlis Agama Islam dan Adat Melayu Perak

MAIPk beroperasi di ibu pejabat yang terletak di Ipoh, Perak. Perak mempunyai anggaran populasi penduduk seramai 2.4 juta orang, di mana penduduk Bumiputera adalah melebihi 1.3 juta (Anggaran Penduduk Semasa, 2016). Pendapatan kasar isi

rumah purata pada tahun 2014 dilaporkan melebihi RM 4,000.00 (Statistik Pendapatan Isi Rumah 2012-2014). Melihat kepada peratus sumbangan kepada KDNK 2015, Perak berada di tengah-tengah dari semua negeri di Malaysia. Namun begitu, Perak merupakan antara penyumbang utama dalam sektor pertanian terhadap ekonomi nasional (KDNK Mengikut Negeri, 2016). Dari sudut sistem pengangkutan, Perak tidak mempunyai lapangan terbang utama berbanding Selangor dan Pulau Pinang. Secara ringkas, dapat dilihat bahawa keadaan ekonomi di Perak berada di tahap yang baik.

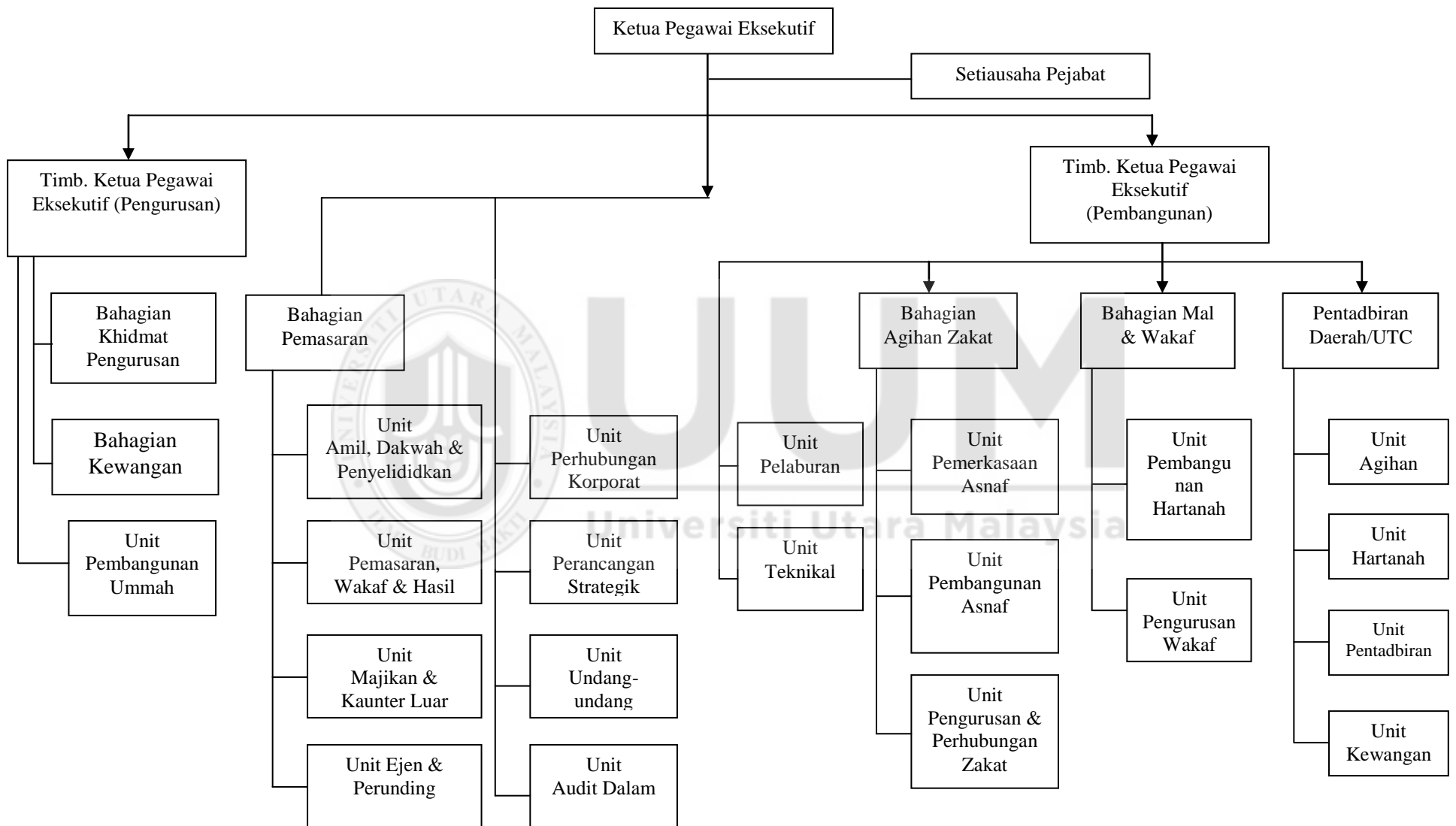
MAIPk ditubuhkan pada tahun 1952. Fungsi utama MAIPk adalah untuk membantu dan menasihati DYMM Sultan dalam perkara-perkara berhubung dengan agama Islam. Objektif yang digariskan oleh MAIPk sebagai pemegang amanah adalah untuk mentadbir harta wakaf bagi tujuan membangun sosioekonomi dan memelihara kemaslahatan ummah. Selain pejabat utama di Ipoh, MAIPk juga mempunyai pejabat pentadbiran di setiap daerah.

5.3.1 Dimensi Struktur Organisasi MAIPk

Berikut akan dijelaskan dimensi struktur organisasi iaitu pengkhususan dan pemusatan kuasa yang diamalkan di dalam organisasi MAIPk.

5.3.1.1 Pengkhususan

Terdapat enam bahagian utama di dalam struktur organisasi MAIPk iaitu Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Kewangan, Bahagian Pemasaran, Bahagian Agihan Zakat, Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf serta Bahagian Pentadbiran Daerah. Rajah 5.5 menunjukkan carta organisasi MAIPk;

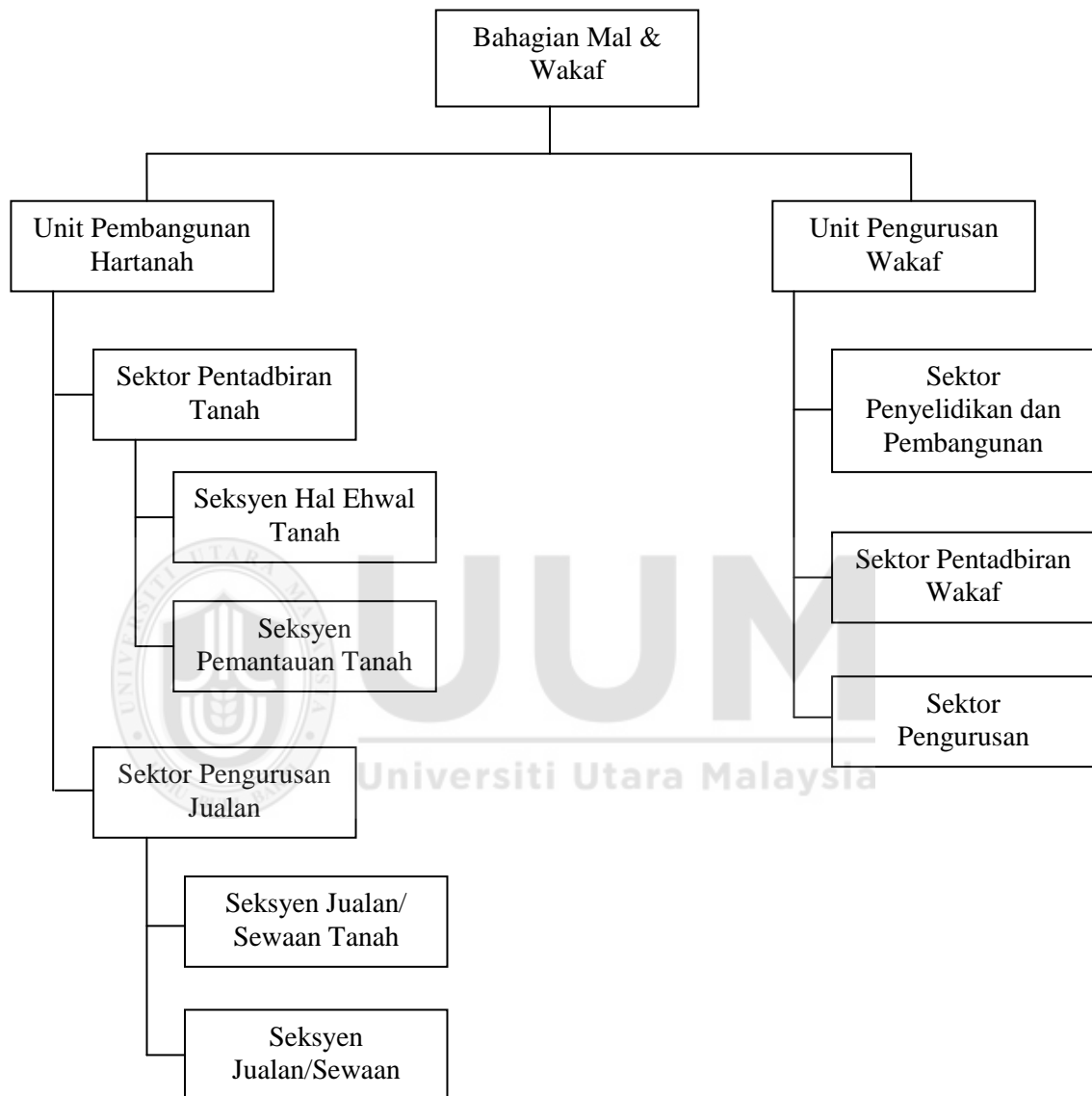


Rajah 5.5
Carta Organisasi MAIPk

Bahagian Khidmat Pengurusan, Bahagian Kewangan, Bahagian Pemasaran di bawah tanggungjawab TKPE Pengurusan. Bahagian Agihan Zakat, Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf serta Bahagian Pentadbiran Daerah melapor kepada TKPE Pembangunan. Terdapat juga unit-unit kecil yang melapor terus kepada KPE seperti Unit Perhubungan Korporat, Unit Perancangan Strategik dan Risiko, Unit Undang-undang dan Unit Audit Dalam. Bahagian Pemasaran merupakan bahagian yang baru ditubuhkan, dan bahagian ini di bawah seliaan KPE. Unit Pembangunan Ummah pula di bawah seliaan TKPE Pengurusan manakala dua unit di bawah TKPE Pembangunan iaitu Unit Pelaburan dan Unit Teknikal

Pengurusan wakaf di MAIPk diletakkan di bawah Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf, atau lebih dikenali sebagai Bahagian Mal dan Wakaf. Bahagian Mal dan Wakaf berfungsi mentadbir dan membangunkan hartanah yang dimiliki MAIPk. Terdapat dua unit di bawah Bahagian Mal dan Wakaf iaitu Unit Pembangunan Hartanah (UPH) dan Unit Pengurusan Wakaf (UPW). UPH dibahagikan kepada dua sektor iaitu Sektor Pentadbiran Tanah dan juga Sektor Pengurusan Jualan. Sektor Pentadbiran Tanah mempunyai dua seksyen di bawahnya, iaitu Seksyen Hal Ehwal Tanah dan juga Seksyen Pemantauan Tanah. Sektor Pentadbiran Tanah berfungsi menjaga urusan berkaitan hal ehwal tanah dan juga penguatkuasaan. Sektor Pengurusan Jualan menumpukan kepada urusan jualan dan sewaan hartanah yang dimiliki oleh MAIPk. Di bawah Sektor Pengurusan Jualan terdapat dua seksyen iaitu Seksyen Jualan dan Sewaan serta Seksyen Jualan dan Sewaan Tanah. Unit Pengurusan Wakaf pula berfungsi menguruskan harta wakaf. Unit Pengurusan Wakaf terbahagi kepada tiga sektor iaitu Sektor Penyelidikan dan

Pembangunan, Sektor Pentadbiran Wakaf dan Sektor Pengurusan. Rajah 5.6 menunjukkan carta organisasi bahagian ini.



Rajah 5.6
Carta Organisasi Bahagian Mal dan Wakaf MAIPk
Sumber: temu bual

Dalam membangunkan hartanah wakaf, Bahagian Mal dan Wakaf yang turut dibantu oleh pegawai di Bahagian Pentadbiran Daerah. Terdapat 16 Pejabat Pentadbiran Daerah (PPD) dan satu pejabat yang beroperasi di *Urban Transformation Centre* (UTC). Kebiasaannya, PPD mempunyai empat unit iaitu Unit Agihan, Unit Hartanah, Unit Pentadbiran dan Unit Kewangan. Namun begitu, tidak semua unit wajib ada di PPD kerana ianya bergantung kepada jumlah hartanah di daerah tersebut. PPD bertanggungjawab membuat lawatan tapak, berurusan dengan PTG dan juga memastikan rekod hartanah wakaf daerah dikemaskini di dalam sistem dalam talian MAIPk. Rekod yang diisi dan dikemaskini oleh PPD akan disahkan oleh pengurus UPH.

Selain Bahagian Mal dan Wakaf, terdapat juga unit-unit lain yang terlibat dalam urusan wakaf iaitu Unit Pelaburan, Unit Teknikal dan juga Unit Undang-undang. Unit Pelaburan berfungsi mengenalpasti potensi tanah-tanah wakaf dan baitulmal yang boleh dimajukan manakala Unit Teknikal lebih kepada pelaksanaan, pemantauan dan penyelenggaraan projek. Unit Undang-undang pula menumpukan kepada penyediaan dokumen-dokumen perjanjian, urusan yang melibatkan tindakan mahkamah dan juga perintah perletakhakkan tanah wakaf. Unit Pemasaran, Wakaf dan Hasil Am di bawah Bahagian Pemasaran pula fokus kepada pemasaran produk wakaf tunai MAIPk.

MAIPk tidak mengumpulkan semua urusan wakaf di bawah satu bahagian sahaja. Urusan wakaf ini dibahagikan mengikut kesesuaian bahagian atau unit yang ada di MAIPk dan turut dibantu oleh pengurusan di setiap daerah.

5.3.1.2 Pemusatan Kuasa

Kuasa tertinggi dalam hal ehwal agama, termasuklah urusan wakaf di Perak adalah di bawah bidang kuasa DYMM Sultan. Seksyen 4 dan Seksyen 6 EPAIN Perak (2004) telah menjelaskan fungsi MAIPk dalam membantu dan menasihati DYMM Sultan dalam perkara yang melibatkan keagamaan. Terdapat 23 orang anggota Majlis atau ALP yang dilantik di peringkat pengurusan tertinggi. ALP ini diketuai oleh seorang YDP. Seksyen 11(1)(c) EPAIN Perak (2004) mensyaratkan perlantikan ALP berdasarkan jawatan yang disandang ketika itu, iaitu Setiausaha Kerajaan Negeri, Penasihat Undang-undang Negeri, Pegawai Kewangan Negeri, Mufti, Ketua Hakim Syarie dan juga Pengarah Jabatan Agama Islam Negeri Perak. Sekurang-kurangnya lima (tidak melebihi 20) ALP merupakan mereka yang arif dalam hukum syarak. Perlantikan ALP ini adalah berdasarkan perkenan DYMM Sultan. Beberapa jawatankuasa boleh dibentuk di peringkat ALP menurut Seksyen 27. Antara jawatankuasa yang diwujudkan ialah Jawatankuasa Penggubalan Undang-undang Syariah, Jawatankuasa Tatatertib, Jawatankuasa Audit Dalam dan Jawatankuasa Pengurusan Risiko.

Keputusan mengenai hal ehwal wakaf pula melibatkan Jawatankuasa Baitulmal Daerah, Jawatankuasa Baitulmal Eksekutif, Jawatankuasa Baitulmal Pertengahan dan Jawatankuasa Baitulmal Tertinggi. Jawatankuasa Baitulmal mempunyai autoriti untuk meluluskan perbelanjaan dan menimbang permohonan melibatkan zakat, baitulmal dan juga wakaf. Kuasa membuat keputusan adalah tertakluk kepada jumlah perbelanjaan tertentu, di mana Jawatankuasa Baitulmal Tertinggi mempunyai limit tertinggi. Semasa temu bual dijalankan, MAIPk masih di dalam proses menubuhkan Jawatankuasa Pengurusan Wakaf di peringkat ALP untuk fokus pada hal ehwal wakaf

sahaja. Sekiranya penubuhan jawatankuasa ini diluluskan, hal ehwal wakaf akan dikeluarkan dari Jawatankuasa Baitulmal. Keanggotaan Jawatankuasa Pengurusan Wakaf ini akan melibatkan golongan profesional dan juga akademik.

Seksyen 16 EPAIN Perak (2004) telah menggariskan bahawa seorang KPE hendaklah dilantik sebagai Setiausaha dan Pentadbir Majlis. Di bawah KPE, terdapat dua orang kanan yang mengetuai dua bahagian besar di dalam MAIPk, iaitu TKPE Pengurusan dan TKPE Pembangunan. Setiap bahagian dan unit di bawah TKPE ini mempunyai ketua masing-masing.

Proses pembuatan keputusan mengenai sesuatu isu di MAIPk biasanya bermula dari bawah. Laporan mengenai sesuatu perkara dimaklumkan oleh kakitangan kepada Ketua Unit. Ketua Unit akan menilai kemudian merujuk kepada Ketua Bahagian untuk menentukan di peringkat mana keputusan akan dibuat. Walau bagaimanapun, menurut informan L, KPE banyak melibatkan diri secara langsung, seperti penjelasan berikut;

“..KPE lebih suka turun ke bawah dan memantau perkara-perkara yang dibuat..mungkin pada kita ia perkara kecil..tapi bagi beliau ianya penting dan perlu disegerakan..[10:47]” (Informan L).

Selain itu, bagi memudahkan pembuatan keputusan mengenai pengurusan wakaf, MAIPk turut memperkenalkan Mesyuarat Rapid. Mesyuarat ini diadakan setiap dua minggu dan dipengerusikan oleh KPE sendiri. Semua perkara yang memerlukan perhatian segera dibincangkan dan diputuskan dalam mesyuarat tersebut. Jika sesuatu isu berbangkit tidak selesai, ianya akan diberi tempoh masa untuk diuruskan dan dibawa ke mesyuarat akan datang. Kakitangan yang bertanggungjawab perlu

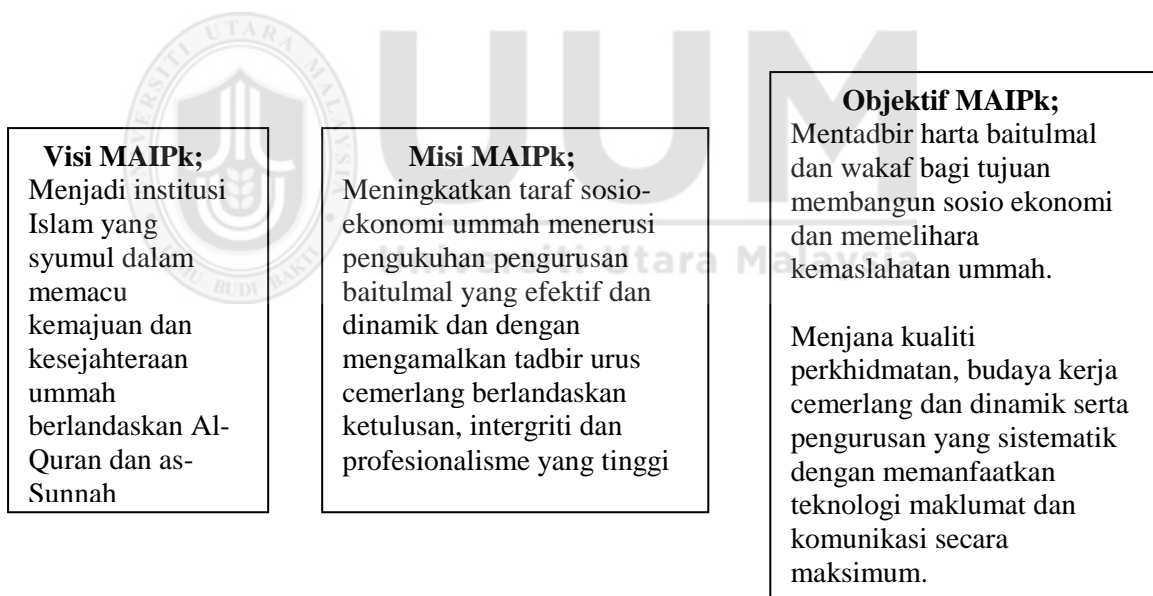
menyelesaikan dan melaporkan sesuatu isu dalam tempoh tersebut, sehingga ia diselesaikan.

5.3.2 Penentu Struktur Organisasi MAIPk

Bahagian ini akan menerangkan bagaimana strategi, saiz dan persekitaran organisasi berhubung dengan struktur organisasi di MAIPk.

5.3.2.1 Strategi Organisasi

Strategi di MAIPk dilaksanakan untuk mencapai matlamat yang ditetapkan. Rajah 5.7 meringkaskan matlamat MAIPk dalam bentuk pernyataan visi, misi dan objektif;



Rajah 5.7
Pernyataan Visi, Misi dan Objektif MAIPk.

Visi MAIPk adalah untuk menjadi institusi yang syumul untuk umat Islam manakala misi MAIPk pula menyebut mengenai peningkatan sosio-ekonomi ummah, pengukuhan baitulmal dan tadbir urus cemerlang. Dua objektif MAIPk yang dinyatakan ialah untuk mentadbir harta baitulmal dan wakaf untuk membangun sosio-

ekonomi dan menjana kualiti perkhidmatan serta pengurusan yang lebih sistematik. Secara ringkas, objektif MAIPk menjelaskan misi dengan pernyataan yang lebih panjang.

Dalam membincangkan strategi di MAIPk, dua perkara yang menjadi penekanan iaitu pelaksanaan wakaf tunai dan juga pembangunan hartanah wakaf.

Strategi Wakaf Tunai

Dana wakaf tunai MAIPk telah melalui penjenamaan semula dan dilancarkan pada tahun 2015 dengan nama Wakaf Perak Ar-Ridzuan (WPAR). Setakat ini, dana WPAR ini akan disalurkan kepada empat bidang utama, iaitu keagamaan, kesihatan, ekonomi dan pendidikan.

Program Wakaf Pembangunan dan Perkembangan Ilmu Al-Quran dijalankan di bawah bidang keagamaan. Program ini dilaksanakan untuk melahirkan generasi yang menguasai dan membudayakan Al-Quran melalui pembelajaran, pengajian, pemahaman, penghayatan dan pengaplikasian ilmu tanpa mengira usia. Beberapa siri program pengajian dijalankan di sekitar Perak melibatkan pihak lain seperti Institut Pengajian Al-Quran dan juga Jabatan Agama Islam Negeri Perak. Anggaran kos program ini ialah sebanyak RM10 juta.

Bagi bidang kesihatan pula, Pusat Hemodialisis Wakaf dirancang untuk dibangunkan di setiap daerah bagi tujuan memberi kemudahan rawatan dan mengurangkan beban pesakit kerana kos yang semakin meningkat. Anggaran kos yang diperlukan ialah sebanyak RM10 juta tidak termasuk kos mesin dialisis. MAIPk dalam proses

mengenalpasti tapak-tapak yang sesuai untuk pembinaan Pusat Hemodialisis ini, antaranya di Seri Manjung dan juga Teluk Intan.

Dalam bidang ekonomi, terdapat dua program yang dilancarkan iaitu *Waqf Business Centre* (WBC) dan juga Wakaf Bot. WBC merupakan projek pembinaan premis perniagaan sebagai salah satu inisiatif untuk membantu golongan usahawan. Ruang niaga yang selesa dibina di atas tanah wakaf dan baitulmal di lokasi yang bersesuaian dengan kadar sewaan yang berpatutan. Kos projek WBC dianggarkan sebanyak RM20 juta. Projek WBC pertama dibuat di Slim River, bersebelahan Masjid Al-Hidayah Bandar Behrang melibatkan enam unit premis perniagaan. WBC seterusnya dirancang di Bandar Pulau Jaya melibatkan dua unit kedai, tiga unit bazar dan lima kiosk perniagaan.

Program Wakaf Bot juga dilaksanakan di bawah bidang ekonomi dengan anggaran kos sebanyak RM5 juta. Ia bertujuan untuk meningkatkan taraf hidup dan ekonomi golongan nelayan. Melalui program ini, bot berserta kelengkapannya termasuk enjin, pukat dan sonar disediakan bagi membolehkan golongan nelayan menerokai kawasan laut yang lebih dalam dan meningkatkan hasil tangkapan.

Terdapat dua program yang dilaksanakan di bawah bidang pendidikan iaitu Wakaf Ilmu – Program Mumtaz dan juga projek pembinaan bangunan kediaman pelajar Universiti Sultan Azlan Shah (USAS). Di bawah Program Mumtaz, kelas bimbingan dan latihan intensif dijalankan di surau dan masjid terpilih oleh guru-guru pakar di sekitar Perak. Ianya turut diperluas kepada pengetahuan dan kemahiran ICT. Program Mumtaz dengan anggaran kos sebanyak RM10 juta ini dijalankan untuk

meningkatkan pencapaian akademik pelajar luar bandar, seterusnya mengurangkan jurang akademik antara pelajar luar bandar dan pelajar bandar.

Projek pembinaan bangunan kediaman USAS bernilai RM15 juta pula dijalankan bagi mengatasi masalah kekurangan penempatan dalam kampus di USAS. Pelajar USAS kini berjumlah lebih 4000 orang dan kebanyakan mereka terpaksa menyewa rumah di luar kampus dengan kadar sewa yang tinggi. Oleh itu, dua blok bangunan kediaman dibina berdekatan kampus bagi mengurangkan masalah tersebut.

Dana-dana yang dibincangkan di atas merupakan dana wakaf khusus untuk projek tertentu. MAIPk juga menyediakan platform wakaf tunai di mana dana yang disumbangkan boleh digunakan untuk apa-apa tujuan pembangunan yang sesuai.

Antara saluran promosi yang dijalankan menggunakan medium *Facebook* Waqaf Perak Ar-Ridzuan, edaran risalah di masjid-masjid dan kawasan terbuka seperti pasar tani, iklan di papan tanda (*billboard*) di lebuh raya, pemasangan *bunting* di dalam pejabat-pejabat kerajaan, dan juga hebahan di radio serta surat khabar. Khutbah turut digunakan sebagai medium untuk menerangkan kepada masyarakat mengenai amalan berwakaf. Amil yang terlibat untuk kutipan zakat, dari kalangan individu (amil harta) dan juga agensi (amil profesional) turut terlibat dalam mempromosi WPAR. Promosi besar-besaran dijalankan terutama pada bulan Ramadhan. Seperti PWS, MAIPk juga pernah melantik Duta Wakaf iaitu Pencetus Ummah Yeop, selebriti yang lahir dari program realiti keagamaan untuk menyampaikan siri ceramah bagi menggalakkan penglibatan masyarakat dalam berwakaf.

Selain promosi yang dijalankan secara langsung, MAIPk turut menjalinkan kerjasama dengan pihak luar seperti Maybank Islamic. Setiap wakaf yang dibuat melalui Maybank2u akan digandakan serta merta oleh pihak Maybank. Contohnya, seorang pewakaf menyalurkan sebanyak RM100 kepada MAIPk, Maybank akan menambah sejumlah RM100 menjadikan amaun wakaf yang diterima MAIPk adalah sebanyak RM200. Limit yang diberi oleh Maybank adalah sebanyak RM5 juta. Oleh itu, MAIPk akan menerima RM10 juta di akhir program. Namun begitu, dana ini akan diuruskan oleh Maybank dan MAIPk akan menerima pulangan dividen setiap tahun. Melalui program seperti ini, secara tidak langsung pihak Maybank juga terlibat dalam mempromosi program WPAR.

Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf

Dalam membangunkan tanah wakaf, terdapat beberapa strategi yang digunakan oleh MAIPk, antaranya ialah menjalin kerjasama dengan pihak Kerajaan Persekutuan dan juga pihak swasta. Hasil kerjasama MAIPk dan pihak JAWHAR, projek pembangunan hotel tiga bintang berjaya dilaksanakan di Taiping. Hotel yang dikenali sebagai Hotel Seri Warisan (JAWHAR-MAIPk) ini menyediakan pelbagai kemudahan terdiri daripada 45 buah bilik *single*, berkembar dan famili, satu dewan bankuet, tiga bilik seminar, kafeteria serta lain-lain kemudahan. Dalam rangka kerjasama ini, MAIPk menyediakan modal dalam bentuk tanah manakala JAWHAR menyediakan kemudahan kewangan melalui RMK-9 dengan peruntukan siling sebanyak RM19 juta. Pembinaan bermula pada tahun 2009 dan majlis penyerahan kunci disempurnakan pada tahun 2012.

Selepas hotel tersebut siap dibina, MAIPk membuat kontrak pajakan dengan YWM selama 25 tahun. YWM kemudiannya melantik pihak yang memiliki kepakaran dalam urusan perhotelan iaitu The Regency bagi mengendali dan menyelenggara bangunan hotel tersebut. Bayaran pajakan dibahagi mengikut bahagian tertentu antara MAIPk dan juga YWM. Hasil yang diterima oleh MAIPk dari pajakan ini dikembalikan kepada penerima manfaat tanah wakaf tersebut, iaitu Masjid Melayu Lama Taiping. Selepas 25 tahun, hartanah tersebut akan kembali menjadi milik penuh MAIPk.

Kaedah ini merupakan antara model yang terbaik dalam membangunkan hotel wakaf (Mohd Haiyazid & Sanep, 2014). Dengan kekangan kewangan yang terhad, melalui kaedah ini, MAIPk hanya perlu menyediakan tanah dan seluruh kos adalah di bawah tanggungjawab Kerajaan Persekutuan. Langkah yang strategik dibuat dengan menyerahkan operasi hotel pada pihak yang mempunyai kepakaran bagi menjamin kualiti operasi dan juga keberkesanan pengurusan. Selain itu, hotel ini juga merupakan aset berharga pada MAIPk dengan kedudukan yang strategik di Taiping, dengan gelaran Bandar Warisan yang penuh dengan tarikan pelancongan. Menurut Anan (2015), projek ini telah memberi pulangan sebanyak lebih kurang RM900,000.00 bermula tahun 2012 sehingga 2015, dan dijangka akan terus meningkat setiap tahun. Sehingga kini, jumlah pengunjung hotel dianggarkan seramai 400 hingga 600 orang sebulan dan meningkat semasa musim cuti persekolahan (“Industri - Hospitiliti : Hotel Seri Warisan,” 2016).

MAIPk juga bekerjasama dengan JAWHAR untuk membina empat unit kedai dua tingkat di atas tanah wakaf Toh Kulop Lembang Tambun. Projek ini mulai dibina pada tahun 2009, dibiayai oleh JAWHAR (Ujana Wakaf Bil 6/2009). Setelah siap,

bangunan tersebut dipindah milik kepada MAIPk. Sejak tahun 2011, pulangan yang dijana dari projek ini adalah sebanyak RM168,789.00 (Anan, 2015). Penerima manfaat bagi tanah wakaf ini ialah Masjid Lama Tambun. Bagi memudahkan urusan, MAIPk melantik pihak Masjid Lama Tambun untuk mengutip sewa kerana bangunan tersebut berdekatan dengan kawasan masjid. Walau bagaimanapun, perjanjian sewa akan dibuat antara penyewa dan juga MAIPk.

Bagi projek berskala kecil, MAIPk bekerjasama dengan YWM menggunakan kaedah yang sama dalam membangunkan bazar wakaf. Bazar-bazar wakaf ini dibina dalam kawasan masjid dengan menggunakan dana dari YWM. Selepas siap pembinaan, bangunan diserahkan kepada MAIPk untuk disewakan. Projek kecil berimpak besar ini dijangka mampu membantu peniaga Muslim dalam meningkatkan pendapatan dan taraf hidup mereka. Terdapat lima bazar wakaf yang didirikan iaitu Bazar Wakaf Masjid Daerah Taiping, Bazar Wakaf Masjid Azziziah di Hutan Melintang, Bazar Wakaf Masjid Sultan Idris Shah bertempat di Slim River, Bazar Wakaf Masjid Sultan Idris Shah II Ipoh dan Bazar Wakaf Masjid Kledang Raya juga di Ipoh.

Terdapat juga situasi di mana MAIPk menjalankan kerjasama dengan orang perseorangan. Seorang pewakaf mahu mewakafkan sebuah *homestay* untuk manfaat saraan sebuah masjid di Gopeng. Pewakaf tersebut merupakan orang yang berpengalaman dalam bidang pembinaan. Kesemua urusan pembinaan dan pembiayaan berkenaan *homestay* tersebut diuruskan oleh pewakaf. Apabila projek telah selesai, *homestay* tersebut dipindah milik kepada MAIPk. Atas permintaan pewakaf, *homestay* ini dikendalikan oleh pihak masjid tersebut.

Seterusnya, kerjasama dibuat dengan kontraktor dalam membina menara estetika, iaitu menara telekomunikasi di Surau Nurul Falah, Kg Klebang Selatan, Chemor. MAIPk memajak tapak menara ini kepada kontraktor untuk pembinaan menara. Kontraktor bertanggungjawab membina dan menyelenggara menara tersebut serta mencari penyewa dari kalangan penyedia perkhidmatan telekomunikasi (*telecommunication service provider*), seperti Digi dan Celcom. MAIPk akan menerima bayaran pajakan sehinggalah tempoh pajakan tamat. Selepas itu, menara ini akan menjadi milik MAIPk.

Terdapat juga projek pembangunan hartanah yang diusahakan sendiri menggunakan dana dalaman MAIPk. Pihak MAIPk melantik PMC untuk membantu dalam memantau perjalanan projek dari awal sehinggalah mendapat kelulusan untuk digunakan. Urusan tender dan lantikan kontraktor di bawah kuasa MAIPk. Antara projek yang menggunakan kaedah ini ialah pembangunan sebuah rumah banglo dua tingkat di atas tanah baitulmal Lot 393253 Jalan Bunga Raya Sg. Tapah, Mukim Hulu Kinta, Ipoh, pembinaan satu unit kedai dua tingkat di Lot 1071, Jalan Pandak Akhat, Bandar Batu Gajah, dan juga pembangunan sebuah banglo dua tingkat di atas tanah wakaf Lot 177604 Kg. Tebing Tinggi, Mukim Hulu Kinta, Ipoh.

MAIPk turut menjalinkan kerjasama dengan UDA Waqf, sebuah anak syarikat UDA Holdings yang diwujudkan untuk fokus kepada pembangunan hartanah di atas Lot 1553 dan Lot 10758 di Ipoh. Walaupun status tanah ini berstatus tanah baitulmal, namun konsep wakaf digunakan untuk menjamin pemilikan aset umat Islam yang semakin berkurangan. Di atas dua lot tanah ini akan didirikan unit apartment dan juga lot komersial. Penjualan unit apartment ini menggunakan konsep pajakan walaupun

tanah tersebut merupakan tanah pegangan bebas (*free hold*). MAIPk menganggarkan nilai hartanah tersebut meningkat sebanyak lebih kurang RM10 juta apabila projek ini telah sempurna.

MAIPk juga mempunyai lot wakaf *irsod* yang diberi oleh Kerajaan Negeri Perak. Di Sungkai, sebanyak 1850 ekar lot tanah pertanian kelapa sawit diusahakan oleh anak syarikat MAIPk, Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd (PSB). Tanah wakaf ini adalah untuk tujuan wakaf saraan masjid-masjid di seluruh Perak. Selain itu, MAIPk juga mendapat 5000 ekar tanah yang dipajak kepada pihak lain untuk perusahaan *timber latex*. Untuk tiga tahun pertama MAIPk menerima RM500,000.00 setahun. Pajakan semasa ialah sebanyak RM1 juta. Wakaf ini merupakan wakaf saraan kepada sekolah agama rakyat.

5.3.2.2 Saiz Organisasi

Jumlah keseluruhan kakitangan MAIPk adalah lebih dari 200 orang. Dalam pengurusan wakaf di Bahagian Mal dan Wakaf pula, terdapat seramai 24 orang kakitangan. Unit Undang-undang yang turut membantu urusan wakaf mempunyai seramai tiga orang kakitangan. Dalam Unit Pemasaran, Wakaf dan Hasil Am, seramai 13 orang bertanggungjawab terhadap pemasaran wakaf dan zakat. Bagi pentadbiran daerah pula, sebanyak 17 pejabat pentadbiran daerah MAIPk beroperasi. Terdapat daerah yang agak luas di mana MAIPk perlu membuka lebih dari satu pejabat, contohnya seperti daerah Larut Matang Selama, di mana MAIPk beroperasi di Selama dan juga di Taiping. Bilangan kakitangan di daerah ini ditentukan berdasarkan saiz daerah dan juga hartanah. Bilangan pegawai yang terlibat dengan urusan wakaf di pejabat peringkat daerah ialah sekurang-kurangnya dua orang, iaitu Pegawai

Baitulmal Daerah dan juga Pembantu Tadbir Hartanah. Oleh itu, anggaran jumlah keseluruhan kakitangan di peringkat daerah sahaja adalah seramai 34 orang. Secara keseluruhan, jumlah kakitangan yang terlibat dalam pengurusan wakaf ada anggaran seramai 74 orang. Namun jumlah ini tidak menggambarkan saiz sebenar yang menguruskan wakaf kerana kakitangan ini turut menguruskan hal lain seperti pemasaran zakat dan juga pembangunan harta baitulmal.

Gred jawatan di MAIPk bermula dengan Gred 54 oleh KPE. TKPE masing-masing dengan Gred 52 manakala Pengurus Besar mempunyai Gred 48. Bagi Pengurus setiap unit pula ialah Gred 41/44. Kakitangan lain pula mempunyai Gred 29 dan 17.

Kakitangan di Bahagian Mal dan Wakaf adalah dari latar belakang yang berbeza, sama ada dari segi kelayakan akademik, pengalaman, minat dan komitmen. Informan L menyatakan bahawa;

“..kita bukan macam Majlis yang dulu..di mana penekanan diberi kepada mereka yang mempunyai latar belakang agama..unit-unit tertentu masih perlukan latar belakang agama tersebut..tapi di sini kebanyakannya bukan dari bidang agama..[10:24]” (Informan L).

Kenyataan ini juga selari dengan komen informan K;

“..kakitangan di sini pelbagai..kadang-kadang ia bergantung kepada minat dan kebolehan..latar belakang saya sendiri undang-undang sivil..[11:101]” (Informan K).

Bagi status tetap dan kontrak pula, TKPE menyatakan bahawa dalam 60% dari keseluruhan kakitangan merupakan kakitangan kontrak. Bagi jawatan KPE pula, kontrak jawatan maksimum adalah selama empat tahun. Calon KPE diperoleh dari JPA. Calon yang disenarai pendek akan ditemuduga sendiri oleh DYMM Sultan,

bersama-sama dengan Menteri Besar atau Mufti. Uniknya di MAIPk, keutamaan untuk jawatan KPE ini diberi kepada pemegang Ijazah Doktor Falsafah.

Selain KPE, urusan pengambilan kakitangan biasa diuruskan oleh MAIPk sepenuhnya, seperti yang dinyatakan oleh informan L;

“..dari mula iklan sampai pengambilan, MAIPk uruskan semua.[10:26]” (Informan L).

MAIPk mempunyai kebebasan dalam melantik kakitangan berstatus kontrak seberapa banyak yang diperlukan. Perjawatan bermula dengan tempoh percubaan dan kemudian diserap sebagai kakitangan kontrak. Namun untuk menyerap kakitangan kontrak kepada perjawatan tetap, MAIPk masih perlu berhubung dengan JPA berkenaan waran perjawatan tetap. Fleksibiliti yang diperoleh MAIPk dalam melantik kakitangan ini adalah kerana urusan penggajian 100% dari sumber MAIPk sendiri. Hal ini dinyatakan oleh informan L;

“..kami cari duit sendiri..bukan dari kewangan pihak lain..dari segi duit kami tiada masalah..kalau tiada pertambahan kakitangan..macam mana hendak capai sasaran yang ditetapkan..[10:28]” (Informan L).

5.3.2.3 Persekitaran Organisasi

Antara faktor persekitaran yang memberi kesan kepada perubahan struktur organisasi dan juga prestasi di MAIPk ialah kuasa sultan, pentadbiran Kerajaan Negeri dan JPA.

Informan L menerangkan mengenai kuasa sultan seperti berikut;

“..Majlis ini di bawah Tuanku, jadi dari segi KPI semua dari baginda..Tuanku memang sentiasa mengambil berat, terutama dari segi pencapaian Majlis..[10:38]” (Informan L).

Informan L menjelaskan bagaimana DYMM Sultan memainkan peranan aktif terhadap pengurusan wakaf di Perak. Selain memberi perhatian pada pencapaian Majlis, baginda sendiri telah mencemar duli melancarkan produk dana wakaf MAIPk iaitu, WPAR. Dalam ucapan baginda semasa majlis pelancaran tersebut, baginda sendiri telah menitahkan bahawa pengurusan wakaf ini patut diserahkan kepada golongan profesional untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Penglibatan baginda dalam hal ehwal wakaf tidak hanya sekadar di Perak. Beliau turut memberi ucapan di Hotel Royal Chulan, Kuala Lumpur pada “*The Higher Education Forum 2018: Islamic Economies@IR4.0: Waqf Revival*” anjuran Kementerian Pengajian Tinggi pada 21hb Feb 2018 yang lalu.

Seperti mana yang telah dinyatakan sebelum ini, MAIPk mempunyai kebebasan di dalam urusan perjawatan kontrak. Namun begitu, bagi perjawatan kakitangan tetap, hal ini masih perlu melibatkan pihak Kerajaan Negeri dan JPA;

“..kita masih wujud berdasarkan waran perjawatan JPA..[10:25]”
(Informan L).

Waran perjawatan bagi kakitangan tetap ini merupakan bilangan kakitangan tetap yang boleh digaji oleh sesebuah agensi kerajaan. Informan L menerangkan di atas bahawa, waran ini telah ditetapkan oleh SUK. Namun begitu, pernah berlaku sebelum ini, di mana MAIPk telah menggunakan sepenuhnya waran yang ditetapkan dan masih memerlukan waran tambahan. Pihak SUK telah membantu MAIPk dengan meneliti waran yang wujud dan tidak digunakan di agensi lain. Waran tersebut ditarik daripada agensi terlibat dan diberi kepada MAIPk. Dapat dilihat di sini, kesan positif pihak SUK terhadap perubahan struktur organisasi melibatkan perjawatan di MAIPk. Hal ini turut disahkan oleh Informan K seperti berikut;

“..kalau untuk perjawatan tetap, kami perlu minta sokongan SUK untuk hantar ke JPA..[11:86]” (Informan K).

Walaupun perjawatan adalah berdasarkan ketetapan SUK, namun sumber pengajian adalah dari MAIPk sepenuh. Informan K dan L selari dalam memberi maklumat mengenai hal ini. Informan K turut memberitahu;

“..kami bukan macam negeri lain, dapat geran berjuta untuk bayar gaji dari Kerajaan Negeri.. tapi di sini Kerajaan Negeri bagi dalam bentuk tanah..wakaf irsod..gaji kami usaha sendiri..[11:57]” (Informan K).

Berdasarkan situasi ini, MAIPk tidak terikat untuk menambah perjawatan kontrak sebanyak mana yang mereka mahu. Informan L menjelaskan, walaupun mempunyai kebebasan, MAIPk masih mengambil langkah selamat;

“..untuk kakitangan kontrak, yang mana tidak menunjukkan prestasi yang diinginkan..kita akan kaji semula..[10:33]” (Informan L).

5.4 Analisis Perbandingan Struktur Organisasi

Perbincangan secara menyeluruh mengenai setiap dimensi dan penentu struktur organisasi akan dibuat dan dijelaskan di dalam seksyen ini. Setiap persamaan dan perbezaan dimensi struktur yang dinyatakan oleh informan akan dihuraikan dengan lebih lanjut.

5.4.1 Pengkhususan

Fungsi pengkhususan yang ada di setiap institusi wakaf telah diterangkan. Jadual 5.6 meringkaskan setiap bahagian dan unit yang ada di dalam PWS, MAINPP dan juga MAIPk secara keseluruhan.

Jadual 5.6
Perbezaan Bahagian dan Unit

PWS	MAINPP	MAIPk
Bahagian Pemasaran dan Dakwah	Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf	Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf
Bahagian Penyelidikan dan Pelaburan		Bahagian Pemasaran
tiada	tiada	Bahagian Pentadbiran Daerah
Bahagian Pengurusan	Bahagian Pentadbiran dan Sumber Manusia	Bahagian Khidmat Pengurusan
Bahagian Kewangan	Bahagian Kewangan dan Akaun	Bahagian Kewangan
Unit Audit Dalam	tiada	Unit Audit Dalam
tiada	Bahagian Undang-undang	Unit Undang-undang
tiada	tiada	Unit Perhubungan Korporat
tiada	tiada	Unit Perancangan Strategik dan Risiko
tiada	tiada	Bahagian Agihan Zakat

Berdasarkan Jadual 5.6, fungsi utama organisasi dikenalpasti. Seperti yang telah dinyatakan, MAIS sememangnya mewujudkan PWS supaya lebih fokus dalam menguruskan wakaf di Selangor. Namun begitu, di Pulau Pinang, pengurusan zakat telah dikeluarkan dari struktur MAINPP pada tahun 1994 dan sekarang diuruskan oleh Pusat Zakat Pulau Pinang. Selain harta wakaf, MAINPP juga bertanggungjawab terhadap aset lain di bawah kategori baitulmal. Berbeza dengan PWS dan MAINPP, MAIPk pula masih mempunyai peranan yang besar dalam menguruskan kutipan dan agihan zakat, melakukan pembangunan terhadap aset wakaf dan baitulmal serta menjaga hasil sumber am seperti fidyah, sedekah dan sebagainya.

Dalam menguruskan wakaf, PWS mewujudkan dua bahagian utama, di mana Bahagian Pemasaran dan Dakwah fokus kepada kutipan wakaf tunai manakala Bahagian Penyelidikan dan Pelaburan akan bertanggungjawab terhadap pembangunan tanah dan aset wakaf. Di MAINPP pula, semua urusan diletakkan di bawah Bahagian

Pengurusan Hartanah dan Wakaf. Di bawah bahagian ini, terdapat tiga unit lain yang menjalankan fungsi kutipan dan pemasaran wakaf tunai, pembangunan dan penyelenggaraan aset milik MAINPP. Di MAIPk pula, Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf mengurus semua aset wakaf dan baitulmal. Terdapat sedikit perbezaan antara MAIPk dengan MAINPP, di mana fungsi pemasaran dijalankan secara berasingan. Bahagian Pemasaran di MAIPk bertanggungjawab terhadap aktiviti pemasaran wakaf dan juga zakat, manakala Unit Dana Wakaf fokus pada pemasaran produk wakaf tunai sahaja.

MAIPk mewujudkan pejabat operasi di setiap daerah. Jumlah staf di setiap daerah bergantung kepada faktor keluasan dan juga jumlah aset di setiap daerah. Setiap daerah mempunyai sekurang-kurangnya dua staf, iaitu seorang Pegawai Baitulmal Daerah dan juga Pembantu Tadbir Hartanah. Hal ini adalah berbeza dengan PWS dan MAINPP di mana pengurusan wakaf di kedua-dua institusi tersebut hanya berpusat di ibu pejabat. Di bawah Bahagian Pemasaran dan Dakwah PWS, terdapat dua unit iaitu Unit Korporat dan Unit Daerah. Kakitangan di bawah Unit Daerah bertanggungjawab terhadap aktiviti pemasaran di peringkat daerah. Menurut informan A, jarak perjalanan yang singkat menyebabkan PWS tidak mewujudkan pentadbiran di setiap daerah;

“..semua berkumpul di sini..mudah untuk buat pemantauan..kalau ada program baru mereka (staf) pergi..sebab Selangor paling jauh 2 jam (jarak perjalanan)..dari Ulu Selangor sampai ke Sabak Bernam..[1:10]” (Informan A).

Bagi fungsi pengurusan pula, ketiga-tiga institusi memiliki bahagian yang menguruskan pentadbiran secara keseluruhan dan juga kewangan. Perbezaan hanya terdapat pada nama bahagian yang diwujudkan serta susunan unit yang ada. Secara

umumnya, bahagian ini bertanggungjawab dalam urusan kewangan, laporan perakaunan, sumber manusia dan teknologi maklumat.

Pengurusan wakaf juga banyak melibatkan isu-isu perundangan. Dengan adanya fungsi undang-undang di dalam struktur organisasi, penyediaan dokumen seperti perjanjian sewaan sehinggalah melibatkan isu-isu besar seperti pengambilan tanah, secara asasnya boleh diuruskan secara dalaman. Jika memerlukan badan profesional yang berkeelayakan, sekurang-kurangnya institusi wakaf memiliki maklumat asas berkenaan sesuatu perkara yang melibatkan isu perundangan. Dengan itu, kepakaran dalaman dalam bidang ini diperlukan di dalam organisasi. Kedua-dua MAINPP dan MAIPk mempunyai fungsi ini, manakala PWS menjelaskan bahawa perkara melibatkan undang-undang akan dirujuk kepada Bahagian Undang-undang MAIS.

Selain daripada bahagian yang menjalankan fungsi pentadbiran institusi dan pengurusan wakaf, terdapat beberapa jabatan atau unit lain yang diwujudkan untuk membantu melancarkan operasi institusi. Berdasarkan Jadual 5.6, PWS dan MAIPk mempunyai Unit Audit Dalam. Unit ini tidak terdapat di MAINPP. MAIPk juga mempunyai Unit Perhubungan Korporat, Unit Perancangan Strategik dan Risiko serta Bahagian Agihan Zakat.

Setiap institusi mempunyai bahagian dan unit yang berbeza. Susunan dan pecahan setiap bahagian yang ada juga adalah unik bagi setiap institusi. Dapat dilihat di sini, struktur organisasi MAIPk lebih lengkap berbanding dua institusi lain. Pengkhususan di MAIPk adalah lebih kompleks berbanding PWS dan MAINPP. Ini adalah kerana perbezaan fokus dan fungsi organisasi tersebut. MAIPk masih menjalankan dua

fungsi terbesar, iaitu fungsi zakat yang melibatkan kutipan dan agihan, serta pembangunan hartanah baitulmal dan wakaf.

5.4.2 Pemusatan Kuasa

Beberapa perbezaan dan persamaan telah dikenalpasti dari aspek pemusatan kuasa di dalam PWS, MAINPP dan MAIPk. Perbezaan yang pertama ialah dari segi autoriti tertinggi di dalam institusi wakaf. Di dalam Perlembagaan Persekutuan telah dinyatakan bahawa Raja adalah ketua agama bagi negeri-negeri yang mempunyai Raja dan Yang di-Pertuan Agong sebagai ketua agama bagi negeri-negeri yang tidak mempunyai Raja. Ia turut selari dengan EPAIN di dalam Seksyen 4, yang menerangkan mengenai penubuhan Majlis. Di dalam EPAIN Pulau Pinang menjelaskan bahawa penubuhan Majlis berfungsi untuk membantu dan menasihati Yang di-Pertuan Agong, manakala bagi Perak dan Selangor adalah untuk membantu dan menasihati DYMM Sultan di dalam hal ehwal berhubung agama Islam. Oleh itu, autoriti tertinggi bagi institusi yang menguruskan wakaf di Pulau Pinang ialah Yang di-Pertuan Agong manakala di Perak dan Selangor ialah DYMM Sultan.

Sebagai kuasa tertinggi, ketua agama mempunyai autoriti dalam memberikan arahan kepada MAIN, termasuklah mengenai pengurusan wakaf. Situasi ini dapat dilihat di Selangor, di mana penubuhan PWS merupakan titah daripada DYMM Sultan Selangor sendiri. Informan D menjelaskan bahawa, pengurusan wakaf pada ketika itu dibandingkan dengan pengurusan zakat. Pengurusan zakat yang ditadbir di bawah anak syarikat mempunyai prestasi yang sangat memberangsangkan terutama dari segi kutipan. Melihat kepada potensi pengurusan yang lebih baik di bawah anak syarikat, DYMM Sultan Selangor telah menitahkan MAIS untuk menubuhkan PWS.

Selepas ketua agama, autoriti seterusnya adalah di bawah ALP setiap institusi. Terdapat sedikit perbezaan terma yang digunakan merujuk kepada ALP. PWS menggunakan gelaran standard iaitu Ahli Lembaga Pengarah, MAINPP menggunakan gelaran Ahli Majlis manakala MAIPk merujuk ALP sebagai Anggota Majlis. Namun bagi tujuan perbincangan dalam bab ini, terma ALP digunakan untuk semua institusi. Dari sudut jumlah ALP, PWS mempunyai 11 orang ALP, MAINPP mempunyai 15 orang ahli manakala MAIPk pula memiliki seramai 23 orang ALP. Sekurang-kurangnya terdapat seorang wakil dari pengurusan operasi institusi, misalnya KPE, akan berada di dalam barisan ALP. Perbezaan dalam keanggotaan ALP ini boleh dikaitkan dengan fokus dan bidang kuasa setiap institusi. PWS mungkin dilihat hanya memiliki ALP yang sedikit. Harus diingat bahawa penubuhan PWS hanya untuk fokus pada pengurusan wakaf sahaja. Jika dilihat semula di MAIS, jumlah ALP MAIS adalah seramai 23 orang, iaitu jumlah yang sama dengan MAIPk.

Fungsi ALP bagi setiap institusi adalah lebih kepada penetapan dasar dan polisi. Berbanding faktor jumlah, kebanyakan informan menekankan fungsi ALP terhadap pengurusan wakaf;

“..ALP membangunkan dasar..perlu ada visi..apa yang hendak dicapai oleh Majlis beberapa tahun akan datang..yang berada di ALP patut fikirkan..[8:28]” (Informan F).

“..prestasi meningkat..tetapi tidak mencapai sasaran ALP..[4:44]” (Informan E).

Pernyataan di atas menunjukkan bahawa peranan ALP sangat besar dalam menentukan hala tuju dan prestasi pengurusan wakaf, sama ada di MAIN atau di anak syarikat. Kuasa yang ada pada ALP ini seharusnya diterjemahkan dalam bentuk visi

dan strategi jangka masa panjang untuk dilaksanakan di peringkat pengurusan institusi wakaf.

Oleh kerana peranan ALP ini adalah penting, faktor pemilihan ALP juga perlu dititikberatkan. Bagi MAINPP dan MAIPk, asas utama perlantikan ALP adalah berdasarkan EPAIN masing-masing. Kebiasaannya, enakmen mensyaratkan keanggotaan wajib di dalam ALP adalah terdiri daripada Setiausaha Kerajaan Negeri, Penasihat Undang-undang Negeri, Pegawai Kewangan Negeri dan Mufti. Selain itu, beberapa orang yang arif mengenai hukum syarak juga wajib dilantik sebagai ALP. Bagi PWS pula, perlantikan ALP adalah berdasarkan Perintah Penubuhan PWS (2011). Perintah Penubuhan PWS (2011) ini menggariskan bahawa, tidak lebih dari tiga orang yang arif mengenai hukum syarak perlu ada di kalangan ALP. Perlantikan ALP di setiap institusi haruslah mendapat perkenan ketua agama masing-masing.

Di peringkat ALP ketiga-tiga institusi, beberapa jawatankuasa boleh dibentuk bagi memudahkan urusan. Setiap jawatankuasa akan dipengerusikan oleh seorang ALP. Segala cadangan akan dibentang dan dibincang di peringkat jawatankuasa, kemudian dipanjangkan ke peringkat ALP untuk diluluskan. Perbezaan yang dikenalpasti ialah sejauhmana penglibatan dan peranan jawatankuasa memberi kesan kepada pengurusan institusi, terutamanya pengurusan wakaf;

“..oleh kerana PWS masih baru, penglibatan jawatankuasa dan ALP adalah sangat aktif..[4:30]” (Informan E).

“..kita baru tubuhkan satu Jawatankuasa Pengurusan Wakaf..selepas ini semua urusan berkaitan wakaf akan dibincang dalam jawatankuasa yang ini..[11:35]” (Informan K).

“..Jawatankuasa Pengurusan Aset..ada wakil dari PTG, JPPH, PBT..[9:17]” (Informan J).

Berdasarkan pernyataan di atas, semua institusi mempunyai jawatankuasa yang dibentuk bagi memudahkan urusan wakaf. Ahli jawatankuasa biasanya dilantik berdasarkan kepakaran yang diperlukan. Bagi PWS, oleh kerana penubuhannya masih lagi baru, informan E menyatakan bahawa banyak perkara yang perlu diberi tumpuan dan diperhalusi. Oleh itu, jawatankuasa memainkan peranan yang sangat aktif dalam membantu pengurusan wakaf di PWS.

Kuasa seterusnya adalah pada peringkat pengurusan operasi. Kuasa tertinggi dalam pengurusan operasi ialah KPE ataupun Setiausaha Majlis. MAINPP masih menggunakan gelaran Setiausaha Majlis ini manakala MAIPk mewujudkan jawatan KPE selari dengan pindaan di dalam EPAIN. Begitu juga dengan PWS setelah berlaku penubuhan anak syarikat. Kuasa yang dimiliki dan dimanifestasi oleh KPE/Setiausaha ini berbeza mengikut institusi. Berikut merupakan kenyataan dari informan setiap institusi berkenaan hal ini;

“..dalam mesyuarat pengurusan dalaman kami setiap bulan, masing-masing bebas untuk memberi idea dan mengkritik..[1:104]” (Informan A).

Dalam satu kenyataan yang berasingan, informan A menerangkan lagi;

“..jangan wujudkan satu jurang yang besar antara kakitangan bawah dan atas, sampai mereka tak boleh nak bagi idea-idea yang konstruktif..kalau nak jumpa KPE pun susah, tak boleh bagi pandangan, tak boleh ditegur, saya rasa tak ke mana..ajaran Islam juga bukan begitu..[1:108]” (Informan A).

Kenyataan informan di atas menekankan mengenai jurang yang tidak patut wujud di dalam pengurusan organisasi terutama dalam menguruskan harta wakaf. Oleh itu, idea, pandangan serta cadangan kakitangan didengari oleh pengurusan atasan di dalam mesyuarat yang diadakan. Ini bermaksud, kuasa tidak berpusat di peringkat

tertinggi sahaja. Informan L pula menjelaskan peranan aktif KPE/Setiausaha seperti berikut;

“..KPE lebih suka turun ke bawah dan memantau perkara-perkara yang dibuat..mungkin pada kita ia perkara kecil..tapi bagi beliau ianya penting dan perlu disegerakan..[10:47]” (Informan L).

Ini menunjukkan kuasa KPE dimanifestasi dengan sentiasa memantau dan mengambil tahu pergerakan kakitangan di dalam institusi. Tidak cukup dengan itu, informan L turut menjelaskan bahawa KPE turut memperkenalkan dan mempengerusikan mesyuarat yang diberi nama Mesyuarat Rapid, mesyuarat khas untuk melancarkan pengurusan wakaf. Segala isu yang perlu diselesaikan akan dibincangkan dalam mesyuarat yang diadakan setiap dua minggu bagi memudahkan pembuatan keputusan dibuat.

Lain pula keadaan yang berlaku di MAINPP. Informan dari MAINPP menyatakan bahawa kadang kala berlaku kelewatan dalam membuat keputusan mengenai sesuatu hal. Ini disebabkan Setiausaha MAINPP masih mentadbir dua jabatan, iaitu MAINPP dan Jabatan Agama Islam Negeri Pulau Pinang (JAINPP). Situasi ini menyebabkan kurang tumpuan diberi kepada MAINPP.

Secara ringkas, kuasa tertinggi di dalam institusi wakaf dimiliki oleh ketua agama bagi negeri masing-masing, kemudiannya turun kepada ALP yang dilantik berdasarkan peruntukan undang-undang wakaf negeri, dengan perkenan ketua agama. Beberapa jawatankuasa boleh dibentuk di peringkat ALP. Kuasa seterusnya terdapat pada KPE atau Setiausaha yang akan mengetuai pengurusan operasi institusi. Walaupun terdapat persamaan pada level autoriti setiap institusi, namun fungsi dan

peranan yang dimainkan oleh setiap pihak adalah berbeza. Perbincangan pada bahagian ini diringkaskan seperti di dalam Jadual 5.7 di bawah;

Jadual 5.7
Perbandingan Pemusatan Kuasa

Kuasa	PWS	MAINPP	MAIPk
Autoriti tertinggi	DYMM Sultan	DYMM Yang di-Pertuan Agong	DYMM Sultan
Ahli Lembaga Pengarah	11 orang	15 orang	23 orang
Punca kuasa perlantikan ALP	Perintah Penubuhan PWS (2011)	Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri Pulau Pinang (2004)	Enakmen Pentadbiran Agama Islam Perak (2004)
Jawatankuasa peringkat ALP	Ada	Ada	Ada
Autoriti tertinggi pengurusan	KPE	Setiausaha	KPE

5.4.3 Strategi Organisasi

Dalam perbincangan ini, pertama sekali, perbandingan akan dibuat terhadap fokus utama institusi PWS, MAINPP dan MAIPk di dalam visi, misi, ataupun objektif yang dinyatakan. Jadual 5.8 menunjukkan visi, misi dan objektif bagi setiap institusi. Berdasarkan Jadual 5.8, semua institusi mempunyai visi dan misi. Visi biasanya dinyatakan secara lebih subjektif, iaitu masa depan institusi yang diharapkan pada masa akan datang, seperti kegemilangan (PWS), keunggulan (MAINPP) dan kesyukuran (MAIPk) institusi. Misi biasanya menjelaskan apa yang perlu dilakukan oleh institusi untuk merealisasikan visi. Misi PWS dilihat lebih fokus kepada urusan wakaf iaitu menambah nilai dan membudayakan wakaf. Manakala MAINPP dan MAIPk dilihat lebih cenderung kepada pentadbiran dan pengurusan yang lebih baik. Objektif pula bersifat lebih spesifik sebagai panduan institusi bagi mencapai visi dan misi. Objektif PWS walau bagaimanapun dilihat hampir sama dengan pernyataan misi mereka. MAIPk pula menyatakan mengenai fungsi mentadbir harta wakaf untuk

tujuan sosio ekonomi serta tadbir urus yang baik. Terdapat satu lagi objektif MAIPk berkenaan zakat namun ia di luar konteks penyelidikan ini. MAINPP pula tidak menyatakan objektif sebagai sebuah institusi, tetapi objektif dibahagikan mengikut jabatan untuk mencapai misi dan visi yang telah ditetapkan. Sebagai contoh, objektif bagi fungsi wakaf adalah memupuk amalan berwakaf dalam kalangan masyarakat Islam di Pulau Pinang.

Jadual 5.8

Perbandingan Pernyataan Visi, Misi dan Objektif Institusi

	PWS	MAINPP	MAIPk
Visi	Memartabatkan kegemilangan institusi wakaf.	Menjadi sebuah institusi yang unggul berteraskan konsep muamalah Islam demi kesejahteraan ummah.	Menjadi institusi Islam yang syumul dalam memacu kemajuan dan kesejahteraan ummah berlandaskan Al-Quran dan as-Sunnah
Misi	Mengurus dan menambah nilai harta wakaf dengan efikasi melalui pembudayaan berwakaf demi kemaslahatan ummah pada 2020.	Merealisasikan pengurusan baitulmal bertaraf dunia melalui sistem pengurusan dan pentadbiran yang efisien dan efektif.	Meningkatkan taraf sosio-ekonomi ummah menerusi pengukuhan pengurusan baitulmal yang efektif dan dinamik dan dengan mengamalkan tadbir urus cemerlang berlandaskan ketulusan, intergriti dan profesionalisme yang tinggi
Objektif	Berusaha meningkatkan nilai tambah dalam pengurusan harta wakaf dan membudayakan amalan wakaf ke arah membangunkan ekonomi ummah secara efikasi dan holistik berdasarkan hukum syarak.	tiada	Mentadbir harta baitulmal dan wakaf bagi tujuan membangun sosio ekonomi dan memelihara kemaslahatan ummah. Menjana kualiti perkhidmatan, budaya kerja cemerlang dan dinamik serta pengurusan yang sistematik dengan memanfaatkan teknologi maklumat dan komunikasi secara maksimum.

Walaupun visi, misi dan objektif organisasi mungkin dilihat kompleks dari segi penggunaan perkataan dan klausa, semua informan mampu mengaitkan fokus dan strategi organisasi dengan sekurang-kurangnya salah satu dari tiga perkara tersebut, dalam menjelaskan mengenai strategi wakaf tunai dan juga pembangunan wakaf.

5.4.3.1 Strategi Wakaf Tunai

Di dalam penyelidikan ini, ketiga-tiga institusi menjalankan kutipan wakaf tunai. Kutipan wakaf tunai di Selangor dibuat sejak tahun 2006 di bawah pengurusan MAIS lagi. MAINPP pula memperkenalkan wakaf tunai ini sejak 19 tahun yang lalu, sekitar tahun 1995. MAIPk pula melancarkan semula produk wakaf tunai mereka pada tahun 2015. Namun menurut temu bual yang dijalankan, wakaf tunai di Perak telah dijalankan sebelum itu lagi.

Setiap institusi mempunyai produk wakaf tunai dengan jenama yang berbeza. PWS memperkenalkan Saham Wakaf Selangor, MAINPP mempunyai Skim Dana Wakaf manakala MAIPk dengan nama Wakaf Perak Ar-Ridzuan. Asas utama wakaf tunai ini ialah terimaan awal *mawquf* merupakan wang tunai. Prosedur pelaksanaan kutipan dan pelaburan dari wakaf tunai ini adalah berbeza mengikut peruntukan undang-undang negeri masing-masing.

Setiap institusi mempunyai strategi yang berbeza dalam menguruskan wakaf tunai ini. Dari segi produk, PWS dilihat lebih cenderung dalam mengembangkan wakaf tunai ini. Pelbagai program dijalankan untuk mempelbagaikan terimaan wakaf. Pewakaf boleh mewakafkan emas melalui program Wakaf Emas, manakala Wakaf Seni pula lebih kepada royalti mahupun keuntungan jualan hasil seni yang diwakafkan. Di

MAINPP dan MAIPk, kedua-dua institusi ini menjalankan kutipan mengikut projek yang telah ditetapkan. Contoh kutipan wakaf projek ini seperti pembelian katil warga emas Darul Hanan oleh MAINPP dan pembinaan pusat hemodialisis oleh MAIPk. Dapat dilihat di sini bahawa kutipan wakaf yang dijalankan oleh MAINPP dan MAIPk adalah lebih bersifat wakaf khas. Setiap wakaf yang disumbang mesti disalurkan kepada projek yang telah ditetapkan sahaja.

Hal ini berbeza dengan PWS, di mana kutipan wakaf yang dibuat ini untuk wakaf am. Untuk wakaf khas, setiap pihak seperti masjid, surau, sekolah mahupun tahfiz wajib berdaftar dengan PWS dan akaun projek wakaf khas ini akan dibuka secara berasingan. Oleh itu bagi akaun projek wakaf khas, pemasaran dibuat oleh pihak yang berdaftar, seperti masjid atau sekolah dan dibantu oleh PWS.

Kesemua institusi dalam penyelidikan ini melaksanakan potongan gaji. Namun begitu terdapat limitasi pada setiap skim potongan gaji yang ditawarkan. Di PWS, potongan gaji ini disasarkan kepada kakitangan awam dan juga swasta. MAINPP pula lebih fokus kepada kakitangan awam kerana terdapat masalah dalam mendapatkan kerjasama dari pihak pengurusan swasta. Manakala di Perak pula, potongan gaji adalah diwajibkan di kalangan kakitangan MAIPk sahaja setakat ini.

Dari segi kerjasama dengan pihak bank, PWS mengadakan usahasama dengan Bank Muamalat, mewujudkan skim Wakaf Selangor-Muamalat. Oleh itu, sesiapa sahaja boleh berwakaf kepada PWS di mana-mana cawangan Bank Muamalat di seluruh negara. Selain itu, untuk fasiliti perbankan, PWS menyatakan mereka fokus kepada CIMB dan juga Maybank. Informan merujuk kedua-dua bank ini sebagai "*primer*

bank”, iaitu bank yang mempunyai pengguna tertinggi di kalangan rakyat Malaysia. MAINPP pula menggunakan khidmat yang disediakan oleh Bank Islam dan MAIPk bekerjasama dengan Maybank. Melalui kerjasama ini, program pemasaran PWS dibantu oleh Bank Muamalat manakala Maybank membantu MAIPk. Hal ini tidak berlaku di MAINPP kerana Bank Islam hanya menyediakan fasiliti perbankan sahaja.

Program pemasaran yang biasa dijalankan oleh ketiga-tiga institusi ialah ceramah, pameran, dan juga khutbah. Penceramah biasanya dari kalangan kakitangan institusi sendiri. Dari segi perlantikan duta, PWS masih lagi menggunakan Ustaz Don Daniyal sebagai duta wakaf mereka. MAIPk pernah juga menggunakan khidmat duta namun hanya pada jangka masa yang pendek. Bagi MAINPP, terdapat juga cadangan untuk menggunakan duta dari kalangan anak muda tempatan seperti Imam Muda Asyraf. Informan menyatakan bahawa penggunaan duta luar ini agak berisiko. Sekiranya terdapat isu-isu peribadi yang berlaku, ia akan turut dikaitkan institusi wakaf. Pemilihan duta ini perlu dibuat dengan berhati-hati dengan mengambilkira faktor kredibiliti, pengetahuan, persediaan, program, bayaran dan sebagainya.

Jadual 5.9 di bawah meringkaskan analisis perbandingan strategi wakaf tunai bagi ketiga-tiga institusi;

Jadual 5.9
Perbandingan Strategi Wakaf Tunai

Perkara	PWS	MAINPP	MAIPk
Jenama produk wakaf tunai	Saham Wakaf Selangor	Skim Dana Wakaf	Wakaf Perak Ar-Ridzuan
Wakaf am	Ada	Ada	Ada
Wakaf khas mengikut projek	Ada	Ada	Ada
Kerjasama dengan bank	Bank Muamalat	Tiada	Maybank Islamic

Jadual 5.9 (bersambung)
Perbandingan Strategi Wakaf Tunai

Perkara	PWS	MAINPP	MAIPk
Sasaran potongan gaji	Kakitangan awam dan swasta	Tumpuan kepada kakitangan awam sahaja	Diwajibkan kepada kakitangan MAIPk sahaja
Penggunaan fasiliti perbankan	CIMB/Maybank	Bank Islam	Maybank
Duta Wakaf	Ustaz Don Daniyal	Tiada	PU Yeop (tempoh yang singkat sahaja)

5.4.3.1 Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf

Masalah tanah wakaf yang tidak dimajukan sering diutarakan oleh penyelidik terdahulu. Antara isu yang diutarakan ialah tanah wakaf terdahulu yang berstatus wakaf khas, saiz yang kecil serta lokasi yang tidak strategik dan terpencil. Informan D menyatakan bahawa hal ini terjadi kerana pengurusan terdahulu hanya menerima sahaja aset yang hendak diwakafkan tanpa siasatan terperinci. Bagi mengelakkan masalah ini berterusan, para informan dari ketiga-tiga institusi menerangkan strategi semasa yang diambil, seperti berikut;

“..kalau pengurusan terdahulu, orang hendak berwakaf kita terima saja, tapi sekarang kita sudah nampak banyak masalah..kita kena siasat, buat lawatan, semak dengan pihak berkaitan mengenai status tanah..[3:114]” (Informan D).

“..kita akan buat siasatan..kadang-kadang orang yang hendak berwakaf ini, dia ada masalah macam beban cukai yang tinggi contohnya, perkara begitu kita kena berwaspada..[7:52]” (Informan H).

“..kita akan tengok syarat-syarat mawquf macam mana..pergi lawatan tapak untuk lihat keadaan aset..kalau rosak teruk macam mana kita nak terima? [11:107]” (Informan K).

Kenyataan di atas menunjukkan bahawa usaha telah dibuat oleh ketiga-tiga institusi wakaf pada peringkat awal bagi memastikan harta wakaf yang diterima tidak akan

mendatangkan masalah. Oleh itu, dalam proses penerimaan wakaf, lawatan dan siasatan tapak wajib dibuat. Jika keadaan tapak tidak sesuai untuk wakaf khas seperti masjid, sekolah dan tanah kubur misalnya, institusi wakaf akan memberi pilihan kepada pewakaf untuk menukar niat kepada wakaf am. Informan D menjelaskan bahawa situasi ini seperti berikut;

“..kita kena tengok juga polisi pihak lain..contohnya untuk pembinaan masjid, JAIS menetapkan sekurang-kurangnya tiga ekar..untuk tanah kubur..perlu dapatkan nasihat PBT..[3:116]” (Informan D).

Perbincangan di atas menunjukkan semasa proses penerimaan wakaf, semua maklumat mengenai aset dan juga kesesuaian niat pewakaf diteliti supaya tidak menimbulkan masalah di kemudian hari. Penerangan dan perbincangan antara pihak institusi wakaf dibuat sejak awal proses. Ia dilihat sebagai suatu yang positif untuk dilaksanakan secara berterusan. Bagi pihak institusi wakaf, masalah terdahulu berkenaan wakaf khas yang tidak dimajukan dapat dikawal. Secara tidak langsung, bakal pewakaf juga dapat memahami isu di dalam pelaksanaan wakaf, dengan syarat penerangan yang jelas perlu diberi semasa proses penerimaan wakaf ini. Hal ini adalah supaya kredibiliti institusi wakaf tidak dipersoalkan, seperti komen informan G;

“..orang akan tohmah kita balik..pegawai tidak mahu bekerjasama..pegawai tidak mahu bersusah payah..perkara-perkara ini kita kena cuba selesaikan..[6:61]” (Informan G).

Setelah kata sepakat dicapai semasa proses awal penerimaan wakaf, aset wakaf tersebut akan dipindah milik ke atas nama MAIN selaku pemegang amanah tunggal. Pendaftaran merupakan proses yang sangat penting untuk dilaksanakan. Ini kerana, apabila berlaku sesuatu kes yang melibatkan perundangan seperti tuntutan semula

oleh waris, antara dokumen yang akan diberi keutamaan ialah geran, yang membuktikan pemilikan MAIN terhadap harta wakaf tersebut. Oleh itu, adalah penting untuk institusi wakaf mendaftarkan aset wakaf ke atas nama MAIN. Berdasarkan temu bual, ketiga-tiga institusi sangat memberi penekanan terhadap pendaftaran aset wakaf ini;

“..sepanjang pengalaman saya menghadiri bengkel berkenaan tanah wakaf, MAINPP antara negeri yang aktif dalam mendaftarkan tanah wakaf..ada negeri yang tanah wakaf dibiarkan saja atas nama waris..[7:70]” (Informan H).

“..semasa saya mula bertugas di Unit Wakaf pada tahun 2006, tugas saya hanya mendaftar sahaja, semua tanah-tanah wakaf..[3:3]” (Informan D).

“..unit ini menguruskan semua hal ehwal pendaftaran aset wakaf..[10:12]” (Informan L).

Selepas semua tanah didaftarkan, institusi wakaf akan mengenalpasti potensi tanah wakaf tersebut. Lebih spesifik, PWS mempunyai sistem penggredan tanah. Tanah wakaf telah dikelaskan kepada lapan kumpulan mengikut potensi masing-masing. Walaupun MAINPP dan MAIPk tidak mempunyai sistem penggredan seperti di PWS, informan dari kedua-dua institusi ini turut mengesahkan bahawa potensi setiap tanah dikenalpasti, seperti komen berikut;

“..kita kenal pasti tanah-tanah berpotensi dan letakkan keutamaan..[6:44]” (Informan G).

“..mengenalpasti potensi tanah-tanah wakaf dan baitulmal yang boleh dimajukan. [10:5]” (Informan L).

Setelah potensi tanah wakaf tersebut dikenalpasti, institusi wakaf akan mengkaji pelaksanaan pembangunan yang bersesuaian. Antara pembangunan yang telah dilaksanakan melibatkan kerjasama daripada Kerajaan Persekutuan melalui JAWHAR

dan juga YWM. Wakaf dimasukkan dalam agenda pembangunan melalui RMK-8, RMK-9 dan RMK-10. Ketiga-tiga institusi telah menyambut baik peluang yang ditawarkan oleh Kerajaan Persekutuan ini. Hal ini dapat dilihat pada projek pembangunan yang telah disiapkan seperti pembinaan bazar wakaf, hotel wakaf dan masjid di ketiga-tiga negeri.

Selain daripada pembangunan wakaf dengan Kerajaan Persekutuan, institusi wakaf juga menjalin kerjasama dengan GLC dan juga pihak swasta. Antara kerjasama awal yang dijalankan untuk projek pembangunan wakaf ialah taman perumahan wakaf Seetee Aishah. Projek ini merupakan kerjasama antara MAINPP dan UDA Holdings Berhad. Informan K menerangkan bahawa, rentetan dari projek ini, UDA telah menubuhkan satu anak syarikat, UDA Waqf yang hanya akan fokus pada projek-projek pembangunan wakaf. UDA Waqf baru-baru ini telah menjalin kerjasama dengan MAIPk untuk membangunkan unit apartment dan komersial di atas tanah baitulmal menggunakan konsep wakaf. Di Selangor pula, PWS menjalin kerjasama dengan NSC untuk membangunkan projek perumahan tanah wakaf Jalan Kebun, Klang. Selepas itu, PWS menubuhkan syarikat pemaju mereka sendiri iaitu UME untuk merancang dan mengurus pembangunan tanah wakaf.

Setiap institusi dilihat melaksanakan strategi yang berbeza dalam produk wakaf tunai dan pembangunan hartanah wakaf. MAINPP dilihat banyak memberi tumpuan kepada pembangunan hartanah berdasarkan bilangan projek berskala besar yang dilaksanakan. PWS pula lebih menumpukan kepada pembangunan produk wakaf tunai untuk membiayai pembangunan hartanah mereka. Bagi MAIPk pula, walaupun pembangunan hartanah wakaf dibuat pada nilai yang agak kecil jika dibandingkan

dengan PWS dan MAINPP, namun terdapat beberapa model pembangunan telah dikenalpasti dan sedia digunakan.

Jadual 5.10 di bawah meringkaskan analisis perbandingan strategi pembangunan hartanah wakaf bagi ketiga-tiga institusi;

Jadual 5.10

Perbandingan Strategi Pembangunan Hartanah Wakaf

Perkara	PWS	MAINPP	MAIPk
Lawatan dan siasatan tapak	Ada	Ada	Ada
Penerangan dan perbincangan dengan pewakaf	Ada	Ada	Ada
Dokumentasi bertulis pendafataran <i>mawquf</i>	Dibuat	Dibuat	Dibuat
Mengenalpasti potensi tanah wakaf	Sistem penggredan	Tiada sistem spesifik	Tiada sistem spesifik
Kerjasama dengan Kerajaan Persekutuan	Bazar wakaf.	Bazar wakaf, masjid, institusi pendidikan, perumahan.	Bazar wakaf, hotel, unit kedai.
Kerjasama dengan pihak lain	NSC	UDA Holdings, ACPB.	Pewakaf persendirian, UDA Waqf.
Penubuhan pemaju/kontraktor milikan penuh institusi	UME	Tiada	Tiada

5.4.4 Saiz Organisasi

Jumlah keseluruhan kakitangan PWS ialah sebanyak 54 orang, di MAINPP pula ialah 43 orang manakala MAIPk mempunyai kakitangan lebih daripada 200 orang. Adalah sukar untuk membuat perbandingan yang adil kerana fokus setiap institusi adalah berbeza. Dengan jumlah seramai 54 orang, fokus PWS hanya kepada pengurusan wakaf. Manakala di MAINPP, seramai 18 orang kakitangan ditempatkan di bawah

Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf. Namun jumlah kakitangan ini masih lagi menjalankan tanggungjawab terhadap aset-aset selain wakaf di bawah baitulmal. Bagi MAIPk pula, 24 orang kakitangan berada di bawah Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf di ibu pejabat, dengan dibantu oleh lebih kurang 34 orang kakitangan di peringkat daerah. Namun begitu, kakitangan di ibu pejabat masih perlu mengurus harta lain selain harta wakaf dan kakitangan di peringkat daerah masih terlibat dengan urusan baitulmal dan zakat.

Walaupun setiap institusi mempunyai jumlah kakitangan dan fokus yang berbeza, namun kebanyakan informan menyatakan masalah yang sama iaitu kekurangan kakitangan. Masalah kekurangan kakitangan ini dikaitkan dengan beban kerja yang berlebihan. Informan D dan H menyatakan perihal beban kerja ini dengan membandingkan bilangan kakitangan operasi dan keluasan negeri seperti berikut;

“..Unit Pendaftaran Tanah ada lima orang..Unit Kejuruteraan ada dua orang..untuk jaga tanah wakaf satu negeri..ada banyak daerah..tak cukup tangan..tak larat mereka nak berkejar..[3:78]” (Informan D).

“..dulu ketika saya menguruskan tanah wakaf, ada tiga orang staf saja, saya dan dua kerani..untuk jaga satu negeri..kita buat setakat mana yang termampu..[7:58]” (Informan H).

Perbandingan yang dinyatakan oleh informan D dan H sedikit berbeza di Perak. Ini kerana MAIPk mempunyai pejabat yang beroperasi di setiap daerah. Di MAIPk, urusan hartanah wakaf terutama yang berkaitan dengan Pejabat Tanah Daerah dikendalikan oleh pegawai di setiap daerah. Pegawai daerah akan melaporkan operasi kepada Bahagian Mal dan Wakaf di ibu pejabat MAIPk. Oleh itu, segala kos, masa dan tenaga kakitangan dapat dijimatkan daripada perjalanan luar daerah.

Jika informan PWS dan MAINPP mengulas mengenai kekurangan kakitangan di peringkat operasi, MAIPk pula mengalami masalah tersebut di peringkat pembuatan keputusan. Di MAIPk, pernah berlaku di mana, seorang pegawai memegang portfolio Ketua Bahagian, pada masa yang sama memangku jawatan TKPE dan Ketua Unit Undang-undang. Tanggungjawab memantau kesemua unit tersebut adalah berat untuk dilakukan oleh seorang pegawai.

Berdasarkan perbincangan, walaupun setiap institusi wakaf mempunyai jumlah kakitangan yang berbeza, masalah yang dinyatakan adalah sama, iaitu beban tugas. Perbezaan ialah beban tugas berlaku di peringkat operasi atau pun peringkat pembuatan keputusan yang lebih tinggi. Seterusnya, dari segi gred dan kelayakan kakitangan, bagi MAINPP dan MAIPk, gred kakitangan masih tertakluk kepada garis panduan yang ditetapkan oleh JPA. Kebiasaannya, gred akan menentukan kelayakan yang diperlukan untuk sesuatu perjawatan. Namun begitu, atas saranan JPA, kebanyakan perjawatan diwujudkan menggunakan gred N untuk pengurusan, bagi memudahkan perkembangan kerjaya kakitangan. Tetapi dari segi kelayakan, institusi wakaf masih melihat kelayakan akademik dan pengalaman yang dimiliki oleh kakitangan terhadap sesuatu perjawatan.

Ketiga-tiga institusi menyatakan bahawa selain latar belakang dalam bidang agama, kepakaran teknikal dan penglibatan profesional dalam menguruskan wakaf adalah penting dan perlu diambilkira. Hal ini dapat dibuktikan di dalam perjawatan institusi wakaf yang terlibat, dan juga komen informan seperti berikut;

“..kita memang ada pegawai yang arif hal-hal teknikal..kita punya Unit Kejuruteraan akan turun dan buat laporan..[3:41,99]” (Informan D).

“..banyak perkara untuk pengurusan tanah wakaf adalah bersifat teknikal..tidak semestinya orang yang ada latar belakang agama..memerlukan skil..[7:27]” (Informan H).

“..kita bukan macam Majlis yang dulu..di mana penekanan diberi kepada mereka yang mempunyai latar belakang agama..unit-unit tertentu masih perlukan latar belakang agama tersebut..tapi di sini kebanyakannya bukan dari bidang agama..[10:24]” (Informan L).

Bagi status kakitangan pula, seperti yang telah dinyatakan, PWS ditubuhkan dan tidak tertakluk di bawah JPA. Skim kakitangan tetap mereka tidak mempunyai pencen. Semua kakitangan berstatus tetap kecuali KPE. Bagi MAINPP dan MAIPk, bilangan kakitangan tetap adalah berdasarkan waran perjawatan yang telah diluluskan. Bagi kakitangan kontrak pula, MAIPk menyatakan kebebasan mereka dalam menggaji kakitangan kontrak seperti berikut;

“..dari mula iklan sampai pengambilan, MAIPk uruskan semua..[10:26]” (Informan L).

Hal ini berbeza dengan MAINPP di mana pengambilan kakitangan perlu melalui beberapa mesyuarat dan jawatankuasa. Jawatankuasa yang memberi keputusan pula turut terdiri daripada pihak luar, iaitu pentadbiran Kerajaan Negeri. Secara keseluruhan, ketiga-tiga institusi menghadapi masalah beban tugas yang berlebihan walaupun bilangan kakitangan yang dimiliki adalah berbeza. PWS mewujudkan skim perjawatan sendiri manakala MAINPP dan MAIPk masih kekal di bawah perjawatan JPA. Oleh itu, berlaku perbezaan dari segi gred dan status kakitangan antara dua situasi ini. Selain itu, MAIPk dilihat lebih fleksibel dalam urusan perjawatan kontrak manakala PWS terikat dengan keputusan MAIS dan MAINPP pula perlu melalui pelbagai peringkat untuk mendapatkan kelulusan berkenaan hal ini.

Jadual 5.11 di bawah meringkaskan keseluruhan perbincangan mengenai saiz organisasi ketiga-tiga institusi;

Jadual 5.11
Perbandingan Saiz Organisasi

Perkara	PWS	MAINPP	MAIPk
Kakitangan keseluruhan	54 orang	43 orang	Lebih 200 orang
Kakitangan bahagian wakaf	54 orang	18 orang	24 orang
Fokus institusi	Wakaf sahaja	Wakaf dan baitulmal	Wakaf, baitulmal dan zakat.
Skim perjawatan	Tidak tertakluk pada JPA	Tertakluk kepada JPA	Tertakluk kepada JPA
Gred perjawatan	Bermula dengan KPE Gred 54	Bermula dengan Setiausaha Jusa C	Bermula dengan KPE Gred 54
Status kakitangan	Semua kakitangan tetap kecuali KPE	19% merupakan kakitangan kontrak	60% merupakan kakitangan kontrak
Keputusan perjawatan kontrak	Kelulusan dari MAIS	Kelulusan dari Kerajaan Negeri	Autoriti penuh MAIPk
Keputusan perjawatan tetap	Kelulusan dari MAIS	Perlu kelulusan daripada Kerajaan Negeri dan JPA	Perlu sokongan daripada SUK untuk dihantar kepada JPA
Sumber penggajian	Geran dari MAIS	Sumber dalaman MAINPP	Sumber dalaman MAIPk

5.4.5 Persekitaran Organisasi

Beberapa faktor persekitaran telah dikenalpasti semasa perbincangan bagi setiap institusi dibuat. Terdapat perbezaan faktor antara PWS sebagai sebuah anak syarikat di bawah MAIS dengan MAINPP dan MAIPk. Setiap faktor juga memberi kesan yang berbeza kepada institusi. Begitu juga dengan tindak balas institusi terhadap faktor yang ada.

Seperti yang telah dinyatakan, MAIN merupakan penasihat kepada ketua agama setiap negeri. Oleh itu, ketua agama bagi Selangor dan Perak ialah DYMM Sultan

manakala ketua agama bagi Pulau Pinang merupakan DYMM Yang di-Pertuan Agong. Melihat kepada situasi penubuhan PWS di Selangor, kuasa sultan merupakan faktor utama berlakunya perubahan struktur organisasi pengurusan wakaf. Informan A menjelaskan bahawa penubuhan PWS merupakan arahan baginda sultan. Baginda telah membuat perbandingan antara pengurusan zakat yang baik dan pengurusan wakaf yang masih berpotensi diperbaiki. Hal ini turut disahkan oleh informan D;

“..sebenarnya PWS ini diwujudkan atas cetusan idea DYMM Tuanku sendiri..[3:6]” (Informan D).

Di MAIPk juga, para informan turut menjelaskan bagaimana kuasa sultan mempengaruhi perjawatan di dalam institusi, di mana DYMM Sultan menekankan mengenai penglibatan golongan profesional dalam menguruskan wakaf. Namun bagi kes MAINPP, hanya informan F mengulas mengenai kuasa ketua agama;

“..Yang di-Pertuan Agong ada kuasa yang besar..kalau nak beri titah apa saja, semua boleh..[8:17]” (Informan F).

Informan F tidak mahu mengulas lebih lanjut mengenai kuasa sultan di MAINPP kerana isu sensitiviti manakala informan lain lebih memberi perhatian kepada faktor Kerajaan Negeri. Penglibatan pentadbiran Kerajaan Negeri dalam hal ehwal perjawatan dilihat menjejaskan proses penstrukturan semula di MAINPP;

“..kita hantar pada Kerajaan Negeri, Kerajaan Negeri simpan dalam laci. Dua tiga kali kerja untuk buat penstrukturan saja, tapi tak pernah dapat kelulusan.[7:37]” (Informan H).

Hal ini berlaku kerana Jawatankuasa Perkhidmatan dan Perjawatan MAINPP ini dipengerusikan oleh Setiausaha Kerajaan Negeri dan antara ahli jawatankuasa ialah Ketua Bahagian Pengurusan Sumber Manusia di pejabat pentadbiran Kerajaan Negeri

Pulau Pinang. Pertukaran pegawai di Kerajaan Negeri menyebabkan berlaku kelewatan dalam urusan penstrukturan MAINPP. Faktor Kerajaan Negeri ini walau bagaimanapun tidak memberi kesan kepada struktur organisasi di PWS, dan juga di MAIPk;

“..kita tidak bergantung kepada pentadbiran Kerajaan Negeri..[10:29]” (Informan L).

Bagi faktor JPA pula, kebanyakan informan memberi maklumat yang sama. JPA bertanggungjawab terhadap perjawatan tetap di dalam institusi, kecuali PWS. PWS mewujudkan skim perjawatan tersendiri, di mana perjawatan tetap yang diwujudkan tidak melibatkan skim pencen. Oleh itu, JPA bukan faktor yang memberi kesan kepada PWS.

Faktor kefahaman masyarakat mengenai wakaf pula merupakan faktor tidak langsung yang mendorong kepada perubahan struktur. Ia bergantung kepada bagaimana institusi wakaf akan bertindak balas ke atas faktor ini. Hanya informan D yang menyatakan bahawa terdapat desakan masyarakat terhadap peranan institusi wakaf dalam membangunkan harta wakaf sedia ada di Selangor. Ini merupakan salah satu tekanan yang diambilkira untuk menubuhkan PWS. Jadual 5.12 di bawah meringkaskan analisis perbandingan faktor persekitaran ketiga-tiga institusi;

Jadual 5.12
Perbandingan Faktor Persekitaran

Perkara	PWS	MAINPP	MAIPk
Ketua agama	DYMM Sultan	DYMM Yang di-Pertuan Agong	DYMM Sultan
Institusi induk	MAIS	tiada	tiada
JPA	Tidak memberi kesan kepada struktur organisasi	Mempengaruhi perjawatan tetap	Mempengaruhi perjawatan tetap

Jadual 5.12 (bersambung)
Perbandingan Faktor Persekitaran

Perkara	PWS	MAINPP	MAIPk
Kerajaan Negeri	Tidak memberi kesan kepada struktur organisasi	Mempengaruhi pengambilan perjawatan kontrak dan tetap	Mempengaruhi perjawatan tetap sahaja.
Kefahaman masyarakat	Desakan masyarakat merupakan salah satu faktor penubuhan PWS.	Memahami kesan kefahaman masyarakat.	Memahami kesan kefahaman masyarakat.

5.5 Rumusan

Bab ini telah menerangkan dan menjawab persoalan penyelidikan satu, iaitu untuk meneliti aplikasi semasa struktur organisasi institusi wakaf. Setiap dimensi dan penentu struktur organisasi bagi setiap institusi wakaf yang terlibat dalam penyelidikan, iaitu PWS, MAINPP dan juga MAIPk telah diterangkan dengan terperinci. Berdasarkan analisis perbandingan yang dibuat, setiap institusi wakaf dilihat mempunyai set dimensi dan penentu struktur organisasi yang sama pada keadaan yang berbeza.

PWS mempunyai struktur yang paling ringkas di antara ketiga-tiga institusi ini. Dengan empat bahagian utama dan satu unit tambahan, kelima-lima fungsi yang diwujudkan hanya fokus untuk pengurusan wakaf sahaja. Dari segi pemusatan kuasa, ketua agama iaitu DYMM Sultan dan ALP memainkan peranan yang besar dalam pembuatan keputusan di peringkat dasar. Namun begitu, pihak pengurusan operasi juga masih boleh menyalurkan pandangan berkenaan dasar PWS untuk tujuan penambahbaikan. Bagi mencapai matlamat institusi, PWS fokus kepada dua strategi penting iaitu perkembangan produk dan pembangunan hartanah wakaf. Kreativiti dalam mempelbagai produk wakaf, saluran berwakaf dan program pemasaran dapat

dilihat di PWS. PWS juga menubuhkan syarikat pemaju sendiri untuk membangunkan hartanah wakaf mereka. Dari segi saiz organisasi pula, kakitangan di PWS adalah seramai 54 orang. Tiga faktor persekitaran yang dikenalpasti mampu mempengaruhi struktur organisasi PWS ialah kuasa sultan, MAIS dan juga komuniti masyarakat Islam di Selangor.

MAINPP juga mempunyai struktur yang hampir sama dengan PWS. Bezanya pengurusan wakaf diletakkan di dalam satu bahagian dan dipecahkan kepada tiga unit yang lebih kecil. Dari segi pemusatan kuasa pula, ketua agama di MAINPP ialah DYMM Yang di-Pertuan Agong. Kuasa seterusnya dimiliki oleh ALP. MAINPP dilihat cenderung menumpukan kepada strategi pembangunan berbanding pemasaran wakaf tunai untuk mencapai matlamat organisasi. MAINPP mempunyai 44 orang kakitangan. Empat faktor persekitaran telah dibincangkan boleh mempengaruhi perubahan struktur organisasi MAINPP iaitu kuasa ketua agama, JPA, pentadbiran Kerajaan Negeri dan juga masyarakat Islam di Pulau Pinang.

MAIPk mempunyai struktur yang paling kompleks, namun lengkap dengan semua fungsi. Hal ini kerana MAIPk masih menjalankan fungsi kutipan dan agihan zakat. Di Selangor dan Pulau Pinang, urusan zakat diuruskan oleh institusi yang berbeza. Susunan kuasa di dalam MAIPk dimiliki oleh DYMM Sultan, kemudian ALP, seterusnya pengurusan operasi yang diketuai oleh KPE. Dari segi strategi, perkembangan produk wakaf dan pembangunan hartanah dilihat agak seimbang. MAIPk mempunyai lebih dari 200 orang kakitangan. Tiga faktor persekitaran yang mampu mempengaruhi struktur MAIPk ialah kuasa sultan, pentadbiran Kerajaan Negeri dan juga pihak JPA.

Kesemua dimensi dan penentu struktur organisasi telah diterangkan. Setiap persamaan dan perbezaan juga dikenalpasti melalui analisis perbandingan. Bab seterusnya akan menerangkan mengenai prestasi, kelemahan, penstrukturan semula serta potensi sebenar struktur organisasi institusi wakaf.



BAB ENAM : PERBINCANGAN STRUKTUR ORGANISASI, PENSTRUKTURAN SEMULA DAN PRESTASI INSTITUSI

Struktur organisasi semasa setiap institusi yang terlibat telah diterangkan dengan terperinci di dalam bab lima, diikuti dengan analisis perbandingan. Perbincangan di dalam bab ini akan tertumpu kepada persoalan penyelidikan kedua, ketiga dan keempat. Prestasi institusi wakaf dibincangkan terlebih dahulu. Kelemahan yang ada di dalam struktur organisasi akan dikenalpasti. Informan biasanya mengaitkan kelemahan struktur organisasi dan kesannya kepada prestasi. Berdasarkan kelemahan yang dinyatakan, informan menjelaskan usaha mengatasinya melalui penstrukturan semula. Terdapat dua kaedah penstrukturan semula yang akan dibincangkan, iaitu penstrukturan semula dalam dan luaran. Seterusnya, penyelidik akan membincangkan kesemua faktor yang dinyatakan dalam bahagian penilaian semula kerangka konseptual penyelidikan. Bab ini diakhiri dengan rumusan.

6.1 Prestasi Institusi Wakaf

Prestasi organisasi dapat dilihat melalui pelbagai aspek sama ada kewangan dan bukan kewangan serta prestasi objektif dan subjektif (Richard et al., 2009). Di dalam bab tiga, penyelidik telah menghuraikan dengan terperinci mengenai prestasi organisasi yang dijadikan asas dalam proses mengumpul data. Berdasarkan temu bual yang telah dijalankan, kebanyakan informan melihat prestasi institusi wakaf dari tiga aspek, iaitu kutipan wakaf tunai, pembangunan hartanah wakaf dan sasaran kerja. Oleh itu, penyelidikan ini akan melihat kepada ketiga-tiga aspek ini sahaja sebagai prestasi institusi wakaf.

6.1.1 Kutipan Wakaf Tunai

Wakaf tunai merupakan satu kumpulan wang yang diwujudkan untuk tujuan wakaf bagi maksud kebajikan sama ada berbentuk umum mahupun khusus, menurut hukum syarak (Siti Mashitoh, 2007). Di Malaysia, Jawatankuasa Fatwa Majlis Kebangsaan Bagi Hal Ehwal Agama Islam Malaysia Kali ke-77 yang bersidang di Kuala Terengganu pada 10hb hingga 12hb April 2007 telah memutuskan bahawa berwakaf dalam bentuk tunai adalah dibolehkan di dalam Islam (JAWHAR, 2009). Pendekatan wakaf menerusi tunai ini sesuai dijalankan tanpa menyempitkan pelaksanaannya melalui wakaf dalam bentuk tanah dan bangunan sahaja, di mana tidak semua orang memiliki hartanah untuk diwakafkan. Jumlah pegangan aset seperti tanah yang semakin berkurangan (Siti Mashitoh, 2007) dan juga harganya yang semakin meningkat (Farhana et al., 2014) menunjukkan kepentingan wakaf tunai ini terhadap umat Islam secara umum dan institusi wakaf secara khusus. Selain itu, wakaf tunai juga dilihat sebagai salah satu jalan keluar bagi masalah kekurangan dana untuk membangunkan tanah wakaf sedia ada. Oleh itu, kutipan wakaf tunai ini merupakan prestasi institusi wakaf yang wajar dititikberatkan di dalam penyelidikan ini. Jadual 6.1 meringkaskan pernyataan beberapa informan dari setiap institusi mengenai penggunaan kutipan wakaf tunai sebagai penunjuk prestasi institusi wakaf;

Jadual 6.1

Wakaf Tunai Sebagai Penunjuk Prestasi

Informan	Pernyataan temu bual
A	<i>"..ada KPI masing-masing. Dalam setahun, berapa kutipan untuk wakaf tunai..[1:55]"</i>
B	<i>"..kami ada KPI..supaya kutipan dapat ditingkatkan..[2:27]"</i>
E	<i>"..perjalanan wakaf itu bagus, dari segi kutipan..[4:45]"</i>
H	<i>"..KPI setakat ini kutipan..mestilah kutipan..[7:30]"</i>
K	<i>"..kalau pembangunan hendak guna RM3 juta, Bahagian Pemasaran kena cari RM3 juta..itu jadi KPI dia..[11:68]"</i>

Berdasarkan Jadual 6.1, kebanyakan informan menyebut terma *Key Performance Indicator* (KPI) dalam membincangkan wakaf tunai sebagai salah satu prestasi institusi. KPI yang bermaksud petunjuk prestasi utama merupakan terma yang biasa digunakan di dalam agensi kerajaan. Informan yang menyatakan kutipan wakaf sebagai petunjuk prestasi ini terdiri daripada pengurusan atasan dan juga kakitangan yang terlibat secara langsung dengan aktiviti pemasaran dan kutipan wakaf tunai.

Jadual 6.2 menunjukkan data kutipan wakaf bagi PWS dan MAINPP dari tahun 2011 hingga 2016 manakala Jadual 6.3 menunjukkan data kutipan wakaf MAIPk;

Jadual 6.2
Kutipan Wakaf Tunai MAINPP dan PWS

Tahun	MAINPP (RM)	PWS (RM)
2011	120,427.44	38,428,254.00
2012	104,770.29	11,653,216.00
2013	127,377.00	18,066,493.00
2014	230,173.95	26,380,357.00
2015	tiada maklumat	32,386,902.00
2016	tiada maklumat	43,005,499.24
Jumlah	582,748.60	169,920,721.24

Jadual 6.3
Kutipan wakaf tunai MAIPk

Projek Wakaf	Sasaran kutipan (RM)	Kutipan Terkini (RM)	Baki Sasaran (RM)
Wakaf Tunai	Tidak terhad	2,891,840.79	Tidak terhad
Asrama Universiti Sultan Azlan Shah	15,000,000.00	5,274,126.73	9,725,873.27
Program Mumtaz	10,000,000.00	68,870.55	9,931,129.45
Wakaf Business Centre	20,000,000.00	248,721.32	19,751,278.68
Pusat Hemodialisis	10,000,000.00	220,727.93	9,779,272.07
Perkembangan Ilmu Al-Quran	5,000,000.00	242,196.86	4,757,803.14
Wakaf Bot	5,000,000.00	47,630.85	4,952,369.15
Dana Pembangunan Maahad Tahfiz	Tidak terhad	17,994.46	Tidak terhad
Jumlah		9,012,759.49	

Sumber : www.wpar.gov pada 24hb Oktober 2017 sehingga jam 10.12 pagi.

Data kutipan dari MAIPk sedikit berbeza dari MAINPP dan PWS di mana jumlah kutipan adalah berdasarkan program yang telah ditetapkan sejak wakaf tunai ini dilancarkan semula pada tahun 2015. Jumlah kutipan ini dikemaskini setiap masa, secara langsung dan dipaparkan di laman web produk wakaf tunai mereka. Oleh itu, data kutipan di dalam Jadual 6.3 merupakan kutipan terkumpul sejak 2015 sehingga 24hb Oktober 2017, dengan jumlah RM9,012,759.49.

Berdasarkan Jadual 6.2, dapat dilihat kutipan wakaf oleh PWS sehingga 2016 adalah sebanyak RM169,920,721.24 manakala MAINPP pula memperolehi jumlah kutipan sebanyak RM582,748.60. Secara keseluruhan, PWS mempunyai jumlah kutipan tertinggi untuk tempoh 2011 hingga 2016 jika dibandingkan dengan MAINPP dan MAIPk. Faktor struktur organisasi yang menyumbang kepada perbezaan ini akan dibincangkan dengan lebih lanjut di Bahagian 6.2 Kelemahan Struktur Organisasi. Walau bagaimanapun, kutipan wakaf ini bukanlah merupakan prestasi akhir institusi wakaf. Ianya akan disalurkan kepada pembangunan, pembelian aset atau apa-apa program yang telah digariskan oleh institusi.

6.1.2 Pembangunan Hartanah Wakaf

Pembangunan bermaksud proses transformasi daripada satu keadaan yang tidak berhasil atau kurang berhasil kepada suatu keadaan yang lebih berhasil secara lebih produktif bagi melahirkan sesuatu yang berfaedah (Miswan, Abdul Hamid, & Adibah, 2009). Ini bermaksud, apabila berlaku nilai tambah pada harta tersebut, proses pembangunan telahpun berjalan.

Sebelum melihat kepada pembangunan hartanah, adalah penting untuk mengetahui jenis-jenis hartanah yang dimiliki oleh ketiga-tiga institusi wakaf ini. Oleh kerana MAINPP dan MAIPk merupakan pemegang amanah tunggal harta wakaf, semua aset wakaf mesti didaftarkan di bawah nama institusi ini. Bagi Selangor pula, peranan PWS dilihat lebih kepada pengurus aset-aset ini di mana semua aset masih perlu didaftarkan atas nama MAIS. Kebanyakan aset wakaf yang dimiliki adalah dalam bentuk tanah. Pembangunan yang dijalankan ke atas tanah tersebut untuk mendirikan sebarang premis akan dibincangkan dalam bahagian strategi organisasi. Jadual 6.4 hingga 6.6 menunjukkan tanah wakaf yang dimiliki oleh setiap institusi.

Jadual 6.4

Jumlah Tanah Wakaf PWS (sehingga 31hb Disember 2016)

Daerah	Jumlah (lot)	Jumlah (ekar)
Klang	216	203.39
Kuala Selangor	184	210.47
Sabak Bernam	312	412.17
Petaling	65	24.25
Gombak	90	50.79
Kuala Langat	171	169.04
Hulu Selangor	50	58.48
Hulu Langat	103	151.81
Sepang	69	81.79
Luar Negeri Selangor	9	10.46
Jumlah keseluruhan	1,268	1,372.67

Jadual 6.5

Jumlah Tanah Wakaf MAINPP (sehingga 31hb Disember 2014)

Daerah	Jumlah (lot)	Jumlah (ekar)
Daerah Timur Laut	177	122.45
Daerah Barat Daya	146	184.83
Seberang Prai Utara	412	497.41
Seberang Prai Tengah	289	250.18
Seberang Prai Selatan	186	205.75
Jumlah keseluruhan	1210	1,260.62

Jadual 6.6
Jumlah Tanah Wakaf MAIPk

Daerah	Jumlah (lot)
Manjung	217
Perak Tengah	325
Batang Padang & Mualim	183
Hilir Perak	333
Hulu Perak	382
Kampar	149
Kerian	416
Kinta	686
Kuala Kangsar	454
Larut Matang dan Selama	446
Jumlah keseluruhan	3591

Ketiga-tiga jadual di atas mempunyai perbezaan dari segi tempoh masa data diperolehi oleh penyelidik. Data tanah PWS sehingga Disember 2016, MAINPP sehingga Disember 2014 manakala MAIPk menyerahkan data terkini semasa temu bual dijalankan pada Mac 2017. Penyelidik menghadapi kesukaran dalam mendapatkan data yang seragam kerana setiap institusi mengamalkan sistem rekod yang berbeza. Data tanah wakaf seragam hanya dapat diperolehi dari kajian yang diterbitkan oleh YWM, iaitu Kajian Pelan Induk Transformasi Pembangunan Hartanah Wakaf di, di mana setakat November 2013, PWS mempunyai 352.67 hektar, MAINPP mempunyai 742.01 hektar dan MAIPk mempunyai 20,225.75 hektar tanah wakaf. Berdasarkan angka ini, MAIPk mempunyai jumlah tanah wakaf tertinggi, diikuti oleh MAINPP dan PWS.

Jumlah tanah wakaf yang besar namun tidak banyak yang dibangunkan sering menjadi salah satu punca kritikan terhadap institusi wakaf (Mohd. Firdaus, 2014) dan tumpuan perbincangan penyelidik terdahulu (Anwar & Mohamad I'sa, 2016). Selari

dengan definisi pembangunan yang dinyatakan di atas, informan menekankan proses tambah nilai terhadap hartanah wakaf;

“..tak semestinya pembangunan tu kena nampak bangunan saja..banyak tanah ditukar status, dari tanah pertanian ke komersial, secara automatik nilai tanah akan meningkat..[4:19-22]” (Informan E).

“..dari segi pembangunan, tidak semestinya tanah itu dikomersialkan, buat kedai atau rumah, kalau dipajak atau disewakan, kita anggap itu satu pembangunan juga..[10:50]” (Informan L).

Kedua-dua pernyataan di atas menunjukkan proses pembangunan bukan sahaja berlaku apabila terdapat pembangunan fizikal di atas tanah wakaf. Beberapa informan menyatakan dengan jelas bahawa pembangunan hartanah wakaf ini sebagai salah satu matlamat yang ditetapkan oleh organisasi. Aset-aset wakaf yang dimiliki seperti tanah dan bangunan mestilah digunakan sepenuhnya, dengan menjalankan projek pembangunan mahupun sewaan. Informan E menyatakan bahawa semua harta wakaf wajib diuruskan dan dimajukan, dalam komen berikut;

“..dari segi pembangunan fizikal tanah wakaf..sepatutnya 100%..kalau kita letak 90%, apa alasan untuk tidak majukan 10% lagi?..tapi disebabkan kekangan kewangan..kita buat berfasa..[4:35]” (Informan E).

Penjelasan ini menjawab persoalan mengapa kebanyakan penyelidik terdahulu menyatakan bahawa jumlah tanah wakaf yang tidak dibangunkan terlalu besar. Selari dengan kenyataan informan E, informan A turut menyatakan bahawa tumpuan akan diberi kepada tanah yang berpotensi dahulu, kerana selain kekangan kewangan, institusi wakaf juga turut menghadapi masalah kekurangan tenaga kerja jika banyak pembangunan dijalankan secara serentak.

Dalam membincangkan pembangunan hartanah wakaf, beberapa informan telah memberi gambaran mengenai kesukaran untuk meletakkan satu tanda aras untuk mengukur sesuatu projek pembangunan. Ini kerana pembangunan wakaf merupakan satu perkara yang baru bagi sesetengah institusi dalam kajian ini. Informan menyatakan bahawa antara masalah yang dialami ialah kerjasama dengan pihak berkuasa tempatan, pembiayaan akhir pembeli dan juga keputusan fatwa bagi sesuatu isu seperti serahan tanah bagi tujuan fasiliti perumahan. Masalah-masalah ini menyebabkan pembangunan lewat dimulakan atau disiapkan. Selain itu, informan K menerangkan bahawa institusi mengalami kesukaran untuk menetapkan pembangunan yang dapat dilaksanakan kerana ia akan bergantung kepada dana daripada kutipan wakaf;

“..kita tidak boleh hendak letakkan sasaran tetap untuk pembangunan, sebab ia bergantung kepada dana daripada masyarakat..[11:74]”
(Informan K).

Informan K menerangkan selanjutnya mengenai sasaran pembangunan, berdasarkan jumlah kutipan yang dibuat pada tahun sebelumnya. Ini kerana kutipan yang dijalankan adalah mengikut projek. Pelan pembangunan telah disediakan sejak awal dan hanya dapat dijalankan jika dana telah mencukupi. Institusi juga mengambil langkah membiaya projek melalui dana baitulmal, pada masa yang sama turut melaksanakan kutipan wakaf tunai. Oleh itu, beliau menyatakan bahawa prestasi lebih mudah dilihat dari segi sasaran kerja.

6.1.3 Sasaran Kerja

Sasaran kerja merupakan indikator yang selalu digunakan terutamanya di dalam organisasi perkhidmatan awam, dalam menetapkan prestasi. Setiap organisasi

mempunyai prestasi yang perlu dicapai. Setiap bahagian dan kakitangan di dalam organisasi akan mempunyai sasaran kerja yang ditetapkan bagi mencapai prestasi yang diinginkan. Ketiga-tiga institusi wakaf menggunakan kaedah ini di dalam organisasi mereka.

Informan D dan K menerangkan mengenai sasaran kerja yang ditetapkan dalam mengurus sewaan aset wakaf;

“..macam sewaan, kita tetapkan 90% aset mesti disewakan daripada jumlah yang sedia untuk disewa..[3:97]” (Informan D).

“..ada sasaran yang perlu dicapai untuk sewaan..berapa tanah dan bangunan yang kena dapatkan penyewa..[11:72]” (Informan K).

Berdasarkan pernyataan di atas, sasaran kerja ditetapkan kepada bahagian atau unit yang menguruskan sewaan untuk memastikan peratus sewaan yang telah ditetapkan sentiasa dikekalkan. Oleh itu, di PWS misalnya, 90% dari jumlah aset yang sedia disewa mesti mempunyai penyewa. Dengan itu, penggunaan aset wakaf dapat dimaksimumkan, manfaat aset digunakan oleh penyewa pada kadar yang berpatutan dan ia mewujudkan aliran masuk tunai kepada institusi.

Selain urusan sewaan, sasaran kerja juga diletakkan dalam program pemasaran.

Informan A dan K menerangkan;

“..sasaran ditetapkan..setiap daerah berapa jumlah kutipan, berapa program perlu dibuat..ceramah..kita ada penilaian hujung tahun..[1:95]” (Informan A).

“..berapa pameran dan ceramah, program mega, program hiliran, program daerah, kaunter bergerak..berapa dalam setahun..ada sasaran..[11:112]” (Informan K).

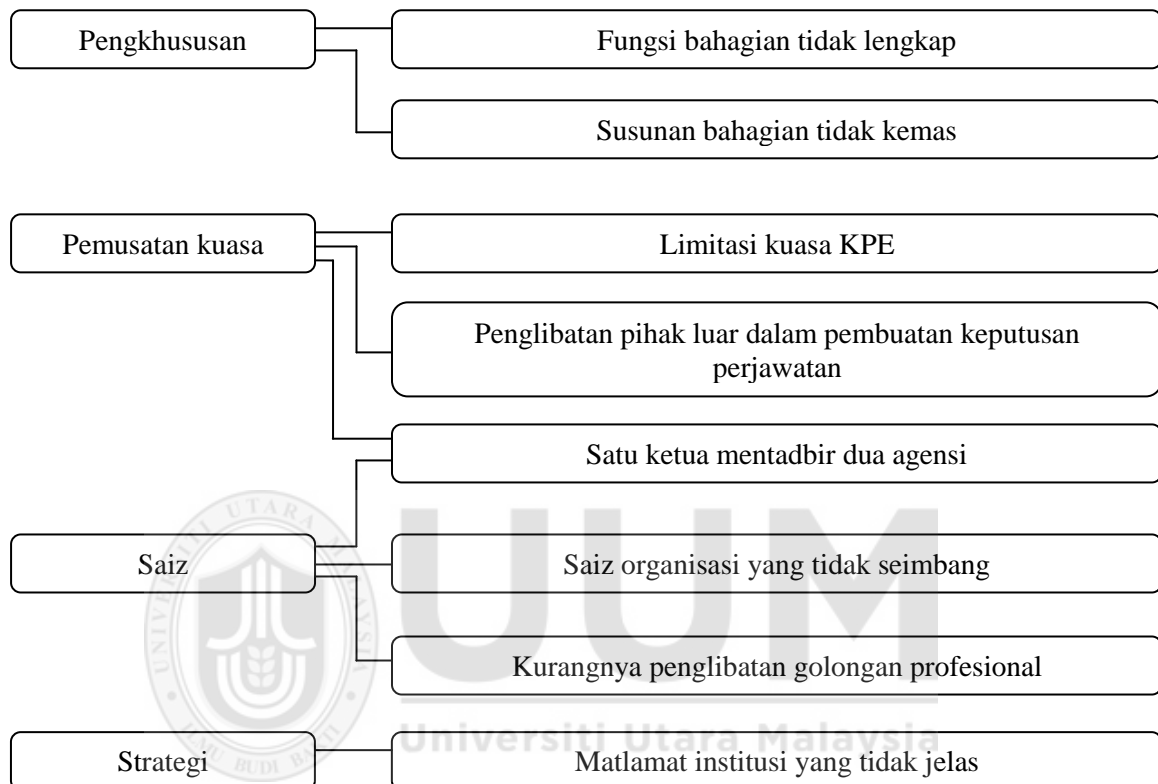
Sasaran kerja di dalam program pemasaran ini dibuat untuk mencapai jumlah kutipan wakaf tunai tahunan. Oleh itu, gerak kerja melalui aktiviti pemasaran disusun sejak awal. Seperti yang dinyatakan oleh informan A dan K di atas, aktiviti yang disusun merangkumi program ceramah, pameran, kaunter bergerak dan pelbagai program lain yang melibatkan segenap lapisan masyarakat. Program yang dibuat akan dinilai untuk melihat keberkesanannya dengan kutipan wakaf tunai tahunan.

Penyelidikan ini hanya menumpukan kepada tiga aspek prestasi ini sahaja iaitu kutipan wakaf tunai, pembangunan hartanah wakaf dan sasaran kerja. Setiap dimensi atau penentu struktur organisasi biasanya akan dikaitkan dengan sekurang-kurangnya salah satu dari ketiga-tiga aspek ini melalui penilaian subjektif prestasi, sebagaimana yang telah diterangkan di dalam bab tiga.

6.2 Kelemahan Struktur Organisasi Institusi Wakaf Terpilih

Beberapa kelemahan dalam struktur organisasi institusi wakaf yang dinyatakan oleh para informan telah dikenalpasti. Dua kelemahan dari faktor pengkhususan ialah fungsi bahagian yang tidak lengkap dan susunan bahagian yang tidak kemas. Di bawah faktor pemusatan kuasa pula, antara kelemahan yang berlaku berkaitan dengan pembuatan keputusan ialah limitasi pada kuasa KPE, penglibatan pihak luar dalam pembuatan keputusan perjawatan serta satu ketua mentadbir dua agensi. Masalah satu ketua mentadbir dua agensi ini turut disenaraikan di bawah faktor saiz organisasi kerana hal ini turut berkait rapat dengan beban tugas yang besar dipikul oleh seorang individu. Dua lagi kelemahan di bawah faktor saiz organisasi ialah saiz organisasi yang tidak seimbang dan juga kurang penglibatan golongan profesional manakala matlamat organisasi yang tidak jelas diletakkan di bawah faktor strategi. Informan

biasanya mengaitkan kelemahan ini dengan prestasi organisasi secara langsung atau tidak langsung, seperti yang diperincikan di dalam perbincangan berikutnya. Rajah 6.1 meringkaskan kelemahan yang akan dinyatakan.



Rajah 6.1
Kelemahan Struktur Organisasi

6.2.1 Fungsi Bahagian Tidak Lengkap

Bahagian atau jabatan merupakan elemen penting di dalam struktur organisasi. Ia diwujudkan berdasarkan fungsi yang perlu dijalankan (Al-Buraey, 1992). Bahagian di dalam organisasi dibuat bagi memudahkan koordinasi tugas, pengagihan sumber dan penilaian prestasi (Mintzberg, 1979). Terdapat beberapa asas dalam mewujudkan bahagian di dalam organisasi menurut Mintzberg (1979) iaitu dengan merujuk kepada persamaan pengetahuan dan kemahiran yang diperlukan, proses kerja dan fungsi, sela masa kerja, produk akhir, pelanggan dan juga faktor geografi. Kewujudan bahagian di

dalam institusi wakaf dalam penyelidikan ini menggabungkan beberapa asas yang dinyatakan oleh Mintzberg. Secara keseluruhan, pengkhususan dibuat berdasarkan proses kerja dan fungsi. PWS dan MAIPk turut mengambilkira faktor geografi dengan mewujudkan unit yang fokus pada daerah-daerah dalam negeri masing-masing.

Jika kepentingan struktur dinyatakan sebagai asas (Robbins, 1990), anatomi (Dalton et al., 1980) dan kerangka (Ranson et al., 1980), para informan pula merujuk jabatan sebagai sayap kepada organisasi;

“..semasa saya mula masuk bertugas, institusi sudah ada empat sayap utama..[1:23]” (Informan A).

“..ada dua wings (sayap) satu fokus pada operasi utama..satu lagi fokus pengurusan..[6:17]” (Informan G).

“..unit ini kita keluarkan dan letak di bawah wing (sayap) pengurusan..[11:123]” (Informan K).

Penggunaan terma sayap ini menunjukkan bahagian merupakan elemen penting struktur organisasi institusi wakaf dalam mencapai prestasi yang diinginkan. Namun begitu, penyelidikan mendapati terdapat institusi wakaf tidak mempunyai bahagian yang lengkap untuk menjalankan pengurusan wakaf secara menyeluruh. Analisis perbandingan yang dibuat telah pun menunjukkan perbezaan setiap bahagian dan unit yang diwujudkan di dalam institusi. Antara fungsi penting tidak terdapat di dalam struktur institusi wakaf ialah fungsi undang-undang, pembangunan dan penyelidikan serta fungsi audit dalam. Berikut merupakan pernyataan informan mengenai kekurangan bahagian di dalam institusi mereka;

“..kami belum ada Bahagian Undang-undang..[1:28]” (Informan A).

Informan A menjelaskan bahawa, hal ehwal undang-undang buat masa ini dirujuk kepada Bahagian Undang-undang MAIS. Apabila skop kerja ini melibatkan pihak ketiga, apatah lagi dengan status PWS sebagai anak syarikat di bawah MAIS, PWS tidak mempunyai kawalan terhadap skop tersebut. Hal ini mungkin akan menyebabkan sesuatu urusan berkait dengan undang-undang mengalami kelewatan. Fungsi ini boleh diwujudkan dengan menyediakan kertas cadangan kepada pihak atasan. Namun begitu, faktor kewangan merupakan isu utama dalam menambah perjawatan ataupun mewujudkan bahagian baru.

Bagi isu ketiadaan fungsi audit dalam pula, informan F mengaitkan kepentingan fungsi ini diwujudkan dengan nilai hartanah wakaf yang dimiliki oleh institusi.

*“..inisiatif saya untuk wujudkan fungsi audit dalaman..harta wakaf kita sudah mencecah jutaan ringgit..audit dalaman memastikan kita bekerja dalam sistem yang mempunyai garis panduan..[8:40,41]”
(Informan F).*

Dengan adanya fungsi audit dalam, semua perkara dalam pengurusan wakaf ini lebih terjaga, terutama apabila melibatkan kelulusan kewangan. Sementara itu, informan J menerangkan bahawa usul untuk mewujudkan fungsi ini pernah dibuat. Namun begitu, ianya ditolak kerana pihak pengurusan atasan melihat tiada keperluan untuk mewujudkan fungsi audit dalam kerana faktor saiz institusi yang kecil.

Fungsi bahagian yang lengkap sememangnya bukan satu jaminan keberkesanan organisasi, kerana ia masih bergantung kepada siapa kakitangan yang berada di dalam bahagian tersebut. Namun begitu, bahagian yang lengkap dalam sesebuah organisasi menunjukkan sistem kerja yang teratur (Mintzberg, 1979). Dengan adanya semua fungsi yang diperlukan, aktiviti merancang, mengurus dan mentadbir harta wakaf

dapat dilaksanakan dengan baik, seterusnya membantu meningkatkan keberkesanan institusi wakaf. Hal ini selari dengan pendapat penyelidik terdahulu seperti Baharuddin et al. (2006), Hassan Hapizi dan Mohamad Idris (2010) serta Nik Mohd Zain dan Azimuddin, (1999).

6.2.2 Susunan Bahagian Yang Tidak Kemas

Selain fungsi bahagian yang tidak lengkap, susunan bahagian di dalam struktur organisasi juga penting bagi menjamin koordinasi antara setiap bahagian dalam mencapai matlamat sesebuah institusi (Mintzberg, 1979). Penyelidikan ini mendapati, institusi wakaf yang tidak menyusun jabatan dengan kemas dan teratur akan menghadapi masalah dari segi pengurusan. Berikut merupakan komen dari informan yang menyedari kepentingan susunan jabatan ini;

“..fungsi pembangunan perlu diasingkan daripada fungsi pendaftaran dan urusan tanah. Sebab dia memiliki disiplin yang berbeza..[6:14]”
(Informan G).

Informan G menerangkan bahawa di dalam kertas cadangan asal untuk menyusun semua struktur organisasi, terdapat empat unit yang terlibat dalam menguruskan wakaf. Empat unit tersebut ialah Unit Dana Wakaf, Unit Penyelenggaraan Premis, Unit Pendaftaran Tanah dan Unit Pembangunan. Namun kelulusan yang diberi hanya tiga unit, di mana fungsi pendaftaran dan pembangunan digabungkan dalam satu unit. Beliau menyatakan bahawa, pihak yang memberi kelulusan ini tidak melihat kepada realiti keperluan pengurusan wakaf. Bagi beliau, gabungan unit di bawah seliaan seorang ketua bukan merupakan langkah yang bijak di mana kedua-dua fungsi ini tidak memiliki persamaan disiplin serta proses pendaftaran dan pembangunan yang melibatkan pihak yang berbeza. Pendaftaran akan melibatkan pentadbir tanah daerah

manakala pembangunan pula akan melibatkan pemaju, konsultan, kontraktor, dan bank contohnya. Hal ini akan menyebabkan kakitangan tidak dapat fokus pada bidang yang sepatutnya. Tambahan pula, hanya terdapat tujuh orang kakitangan di dalam unit yang digabungkan ini. Komen informan G ini selari dengan cadangan Mintzberg (1979), iaitu asas pewujudan jabatan berdasarkan fungsi dan juga pelanggan. Dalam hal ini, kedua unit ini akan berurusan dengan pelanggan yang berbeza.

Selari dengan informan G, informan D turut memberi pernyataan berkenaan susunan fungsi serta berkongsi pengalaman semasa di bawah sistem pengurusan yang terdahulu. Beliau menyatakan, sebelum ini urusan harta wakaf diasingkan mengikut bahagian. Sebagai contoh, untuk urusan sewaan tanah atau premis wakaf sahaja, akan melibatkan tiga bahagian. Permohonan sewaan akan dibuat kepada Unit Wakaf. Unit Wakaf akan melihat kepada syarat-syarat pewakaf, seterusnya akan dirujuk kepada Unit Perancang Ekonomi (UPE). UPE akan menilai berapa kadar sewa yang patut dikenakan. Selepas kadar sewa telah ditetapkan, UPE akan menyerahkan urusan ini kepada Bahagian Sewaan untuk menyediakan dokumen perjanjian sewa. Masalah yang timbul ialah salah satu dari dua bahagian ini tidak memahami fungsi wakaf, mempersoalkan kadar sewa yang ditetapkan, lalu menyebabkan urusan sewa ini lewat diselesaikan. Satu lot tanah yang kecil dengan kadar sewaan serendah RM50 sebulan memakan masa hampir tiga bulan untuk diselesaikan. Keadaan ini akan memberi persepsi negatif kepada pihak yang berurusan untuk menyewa tanah wakaf. Menyedari masalah yang berlaku semasa di pengurusan terdahulu, susunan organisasi yang baru dibuat dengan teliti. Informan D menyatakan;

“..bahagian yang ada sekarang, kata orang, cantik lah. Selepas daftar (Unit Pendaftaran), terus ke Unit Perancangan, mereka akan buat klasifikasi, kalau sesuai disewakan, Unit Pembangunan dan Sewaan

akan uruskan, kalau untuk pembangunan, sekarang akan pergi ke anak syarikat. Bila ada penyelenggaraan, saya ada Unit Kejuruteraan..begitu proses kerja bahagian saya..[3:22]” (Informan D).

Dalam pernyataan di atas, informan D menyatakan beliau berpuas hati dengan susunan jabatan di bawah pengurusan baru. Masalah seperti kelewatan dalam pembuatan keputusan dapat dielakkan. Informan K pula menyatakan susunan unit dan pembahagian tugas ini menjejaskan sasaran kerja dalam pengurusan wakaf. Beliau memberi contoh, jumlah tugas untuk Unit A adalah 10. Apabila Unit A selesai dan dihantar kepada Unit B, Unit B berjaya selesaikan tujuh tugas, dan apabila sampai ke Unit C, sasaran kerja yang disiapkan hanya tinggal lima. Ini bermakna lima tugas yang dilaksanakan oleh Unit A telah diabaikan. Masalah-masalah sebegini dikenalpasti dan ianya menjejaskan prestasi pengurusan wakaf. Bagi menambahbaik prosedur dan menyelesaikan masalah ini, informan K menjelaskan, susunan struktur organisasi yang baru dibuat dengan mengumpulkan tanggungjawab di bawah satu unit sahaja. Dalam kes informan D dan K, situasi ini berlaku apabila satu tugas mudah diuruskan oleh banyak bahagian (Robbins, 1990). Bagi mengelakkan masalah berlaku, komunikasi dan koordinasi yang efektif antara jabatan penting bagi memastikan pengurusan yang lancar (Mintzberg, 1979).

Hampir semua informan menekankan fungsi yang lengkap dan kemas dengan menggunakan perkataan “fokus” dalam penjelasan mereka. Berikut merupakan pernyataan beberapa informan berkenaan hal ini;

“..bila ada aktiviti promosi wakaf tunai kita turun..yang anak yatim pun kita buat..hal faraid pun kita juga, jadi kita tiada fokus..[3:19]” (Informan D).

“..kena buat banyak perkara..faraid, wasiat, wakaf..tiada fokus. Jadi keupayaan dia untuk menguruskan sesuatu, terutamanya wakaf, memang terbatas. [1:101]” (Informan A).

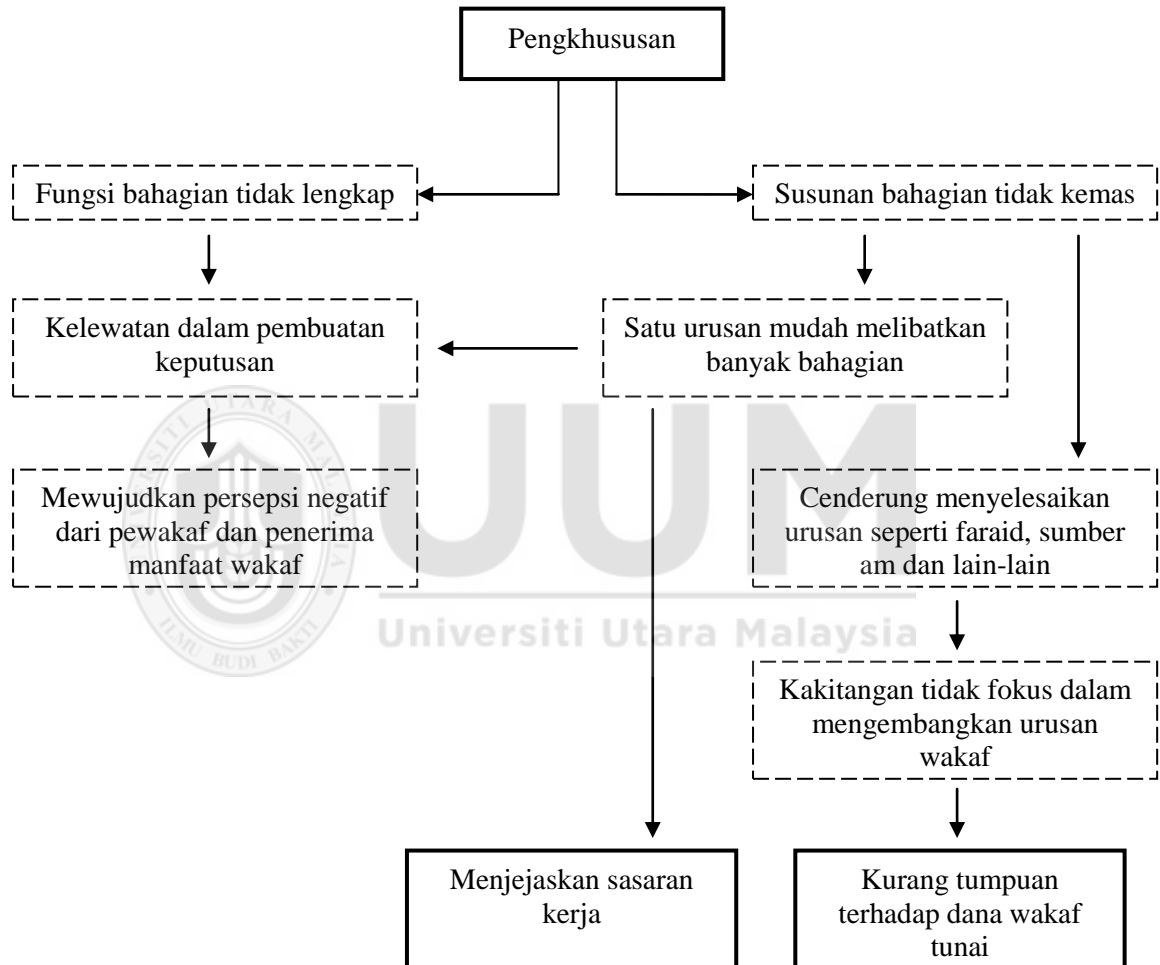
“..bila dia sudah ada skop yang khusus, kita tahu dia sudah boleh fokus..boleh tumpu dan kembangkan dana..[6:15]” (Informan G).

Pernyataan di atas menunjukkan pentingnya mempunyai susunan bahagian atau unit yang lengkap dan kemas. Selari dengan saranan Mintzberg (1979), fungsi yang lengkap dan tanggungjawab yang dibahagikan dengan teratur menjadikan unit atau bahagian yang terlibat mampu fokus dalam mencapai sasaran kerja yang ditetapkan.

Isu bahagian di dalam struktur organisasi institusi wakaf ini telah dibincangkan oleh beberapa penyelidik terdahulu. Hanya Kamarudin (1992) sahaja menyarankan gabungan bahagian baitulmal dan wakaf. Rasional di sebalik saranan ini ialah, dana baitulmal dapat digunakan untuk membantu membangunkan harta wakaf. Menurut informan K, penggunaan dana baitulmal ini masih boleh dilakukan tanpa menggabungkan kedua-dua fungsi. Berdasarkan perbincangan, penggabungan fungsi hanya akan mengundang lebih banyak masalah. Kesan negatif yang dinyatakan juga selari dengan kenyataan penyelidik terdahulu seperti Aliah Hanim, Nur Sa'adah dan Khairul Akmaliah (2014), Nurfarahiah, Siti Fariha dan Mohd Khairy (2014), Mohd Afandi, Afiffudin dan Baharuddin (2014), Anan (2015) serta Abd Halim dan Nurjannah (2016). Apabila pelbagai fungsi yang tidak bersangkutan-paut dengan wakaf seperti faraid dan sumber am diletakkan di dalam satu unit atau bahagian, kakitangan tidak akan mampu untuk memberi tumpuan kepada urusan wakaf. Hartanah baitulmal lebih mudah untuk dimajukan kerana tidak terikat dengan rukun wakaf. Pembangunan harta wakaf pula memerlukan perancangan yang teliti dari segi hukum misalnya, dan memakan masa selama bertahun. Sepertimana yang dinyatakan oleh Syed Khalid (2014), penggabungan fungsi ini hanya akan menyebabkan kakitangan

yang ada cenderung memberi perhatian kepada urusan yang lebih mudah dan kurang inisiatif dalam urusan wakaf.

Rajah 6.2 meringkaskan perbincangan berkenaan kelemahan yang berlaku di bawah faktor pengkhususan.



Rajah 6.2
Kelemahan Dari Faktor Pengkhususan

Secara keseluruhan, informan mengaitkan faktor fungsi bahagian yang tidak lengkap menyebabkan institusi terpaksa bergantung kepada pihak ketiga. Kebergantungan ini menyebabkan institusi kurang kawalan terhadap pengurusan pihak ketiga dan mengakibatkan berlakunya kelewatan dalam pembuatan keputusan. Kelewatan ini

menyebabkan timbulnya persepsi negatif di kalangan pewakaf dan penerima manfaat wakaf. Namun informan tidak mengaitkan masalah fungsi bahagian yang tidak lengkap ini dengan mana-mana prestasi.

Seterusnya, informan mengaitkan susunan bahagian yang tidak kemas dengan dua aspek prestasi iaitu sasaran kerja dan dana wakaf. Apabila satu urusan mudah melibatkan banyak bahagian atau jabatan, sasaran kerja akan terjejas. Susunan bahagian yang tidak kemas ini juga menyebabkan kakitangan cenderung menyelesaikan urusan lain, tidak fokus terhadap hal ehwal wakaf, kurang tumpuan mengembangkan dana wakaf, seterusnya menjejaskan kutipan dana wakaf tunai.

6.2.3 Limitasi Kuasa KPE

Hanya seorang informan dari satu institusi sahaja yang melihat limitasi yang ada pada KPE dalam pembuatan keputusan sebagai kelemahan yang akan menjejaskan prestasi wakaf tunai. Informan D menyatakan bahawa;

"..untuk mengurangkan birokrasi..kita nak meyakinkan pewakaf..pewakaf sekarang ni, dia sudah berwakaf, tapi dia nak tengok apa yang dia dapat..apa yang tempat dia dapat..[3:88]"
(Informan D.

Sebelum ini, segala keputusan kewangan yang melibatkan dana wakaf tunai adalah tertakluk kepada polisi 70% untuk pembangunan dan 30% untuk *fi sabilillah*. Kelulusan daripada pihak ALP perlu diperoleh untuk penggunaan dana ini. Informan D menyatakan bahawa banyak kali terjadi di mana, pewakaf yang telah membuat sumbangan sukar untuk mendapatkan bantuan dari institusi, untuk perbelanjaan yang kecil seperti ubah suai surau di perumahan pewakaf contohnya. Peranan ALP ini turut disahkan oleh kenyataan informan E seperti berikut;

"..ALP akan tanya..kita pegang amanah..jika hendak gunakan dana wakaf, kena tahu semua perkara..[4:80]" (Informan E).

Hal ini berlaku kerana ALP lebih cenderung kepada projek yang melibatkan skala dan impak yang besar tetapi permohonan dana wakaf lebih banyak diterima dalam jumlah yang kecil. Jika hal ini dibiarkan berterusan, ia mewujudkan tanggapan negatif di kalangan pewakaf terhadap integriti institusi wakaf. Mereka akan mempersoalkan manfaat yang diperoleh oleh komuniti terdekat mereka. Selari dengan Zakaria (2015), tanggapan seperti ini akan mempengaruhi keyakinan pewakaf terhadap institusi wakaf.

Dalam kes ini, pembuatan keputusan penggunaan dana wakaf terlalu berpusat di pihak tertinggi. Mintzberg (1979) menjelaskan keadaan ini biasa terjadi di awal proses kerja. Dalam kes wakaf, pembuatan keputusan seperti ini berlaku sejak awal institusi ditubuhkan. Namun usia institusi ini sudah melebihi lima tahun. ALP sepatutnya sudah boleh menyerahkan sedikit kuasa kepada KPE untuk menguruskan dana. Tambahan pula, pembuatan keputusan mengenai sesuatu perkara sepatutnya dibuat di peringkat sesuatu isu itu berlaku. Pembuat keputusan lebih dekat dengan isu tersebut dan memiliki akses kepada semua maklumat, seperti yang disarankan oleh Robbins (1990). Selari dengan Mintzberg (1979) dan Robbins (1990), pihak pengurusan institusi terlibat telah sedaya upaya memohon supaya ALP memberi sedikit autoriti kepada KPE berkenaan penggunaan dana wakaf ini. Informan D menyatakan bahawa, kelulusan baru diperoleh di mana KPE mempunyai kuasa untuk mengagihkan 10% dari 30% dana *fi sabilillah*. Delegasi autoriti ini dapat memberi motivasi kepada kakitangan terlibat, meningkatkan urus tadbir dan penyampaian perkhidmatan,

mengurangkan birokrasi seterusnya menguatkan kepercayaan pewakaf terhadap institusi.

6.2.4 Penglibatan Pihak Luar Dalam Pembuatan Keputusan Perjawatan

Jika perbincangan sebelumnya mengupas mengenai kuasa KPE yang terbatas dalam pembuatan keputusan penggunaan dana, lain pula yang berlaku di MAINPP. Pihak luar dari institusi telah dilibatkan dalam pembuatan keputusan perjawatan. Seperti yang telah dinyatakan, peranan JPA dalam meluluskan perjawatan tetap memang tidak dinafikan lagi selagi pengurusan wakaf berada di bawah MAIN. Namun begitu, MAIN sepatutnya boleh menguruskan perjawatan kontrak mereka dengan lebih bebas.

Apa yang berlaku di MAINPP ialah, proses untuk menggaji kakitangan kontrak agak rumit dan perlu melalui beberapa peringkat mesyuarat. Permohonan calon yang telah lulus temuduga akan dibentangkan kepada Jawatankuasa Perkhidmatan dan Perjawatan. Jawatankuasa ini diketuai oleh Setiausaha Kerajaan Negeri dan turut dianggotai oleh Ketua Pengarah Bahagian Sumber Manusia dari pentadbiran Kerajaan Negeri. Jawatankuasa mempunyai hak untuk meluluskan atau menolak permohonan ini. Jika diluluskan, permohonan ini akan dibawa ke peringkat yang lebih tinggi di Mesyuarat Majlis. Di peringkat Mesyuarat Majlis juga masih ada kemungkinan untuk permohonan ditolak. Informan J mengulas mengenai penglibatan dari Kerajaan Negeri ini seperti berikut;

"..dari segi perjawatan, kita ada pakar untuk kita rujuk, kalau kita boleh beri rasional mengapa kita perlu calon ini, tiada masalah..[9:24]" (Informan J).

Hanya informan J yang melihat perkara ini dari sudut positif. Informan lain lebih melihat perkara ini banyak memberi kesan negatif dari positif. Disebabkan penglibatan Kerajaan Negeri dalam keputusan perjawatan, kelulusan sukar untuk diperoleh. Kesannya, perjawatan di MAINPP tidak berkembang selama bertahun lamanya;

“..kita hantar pada Kerajaan Negeri, Kerajaan Negeri simpan dalam laci. Dua tiga kali kerja untuk buat penstrukturan saja, tapi tak pernah dapat kelulusan.[7:37]” (Informan H).

Penglibatan Kerajaan Negeri dalam keputusan perjawatan ini dilihat hanya merugikan MAINPP. Dalam hal ini, MAINPP dilihat tiada kuasa dan kawalan terhadap pembuatan keputusan institusi mereka sendiri. Seperti yang dinyatakan oleh informan H, banyak masa terbuang untuk membuat cadangan memperbaiki perjawatan sedangkan kelulusan begitu sukar diperoleh. Dengan beban kerja yang semakin meningkat, kakitangan yang ada terpaksa akur dengan situasi di MAINPP;

“..memang teruk (suffer)..tapi kita ambil sajalah, buat saja setakat yang kita mampu.[7:58]” (Informan H).

“..kita seboleh mungkin nak selesaikan..hal tunggakan..kekangan dari segi kakitangan yang ada ini..[9:59]” (Informan J).

Kenyataan di atas menunjukkan kakitangan masih cuba berusaha seboleh mungkin dan setakat mana termampu. Informan H mengulas perkara ini dari aspek kerja-kerja pemasaran wakaf tunai manakala informan J pula dari aspek urusan sewaan.

Perkara ini tidak sepatutnya berlaku kerana MAINPP bukan sebahagian daripada pentadbiran Kerajaan Negeri seperti JAINPP, dan institusi ini mempunyai bidang kuasa yang tersendiri, seperti yang dinyatakan oleh Siti Mashitoh (2006). Tambahan

pula, gaji MAINPP adalah dibiayai dari sumber dalaman. Hal ini menguatkan lagi hujah bahawa MAINPP tiada sebab untuk bergantung kepada Kerajaan Negeri dalam keputusan perjawatan mereka.

Apabila diteliti semula, penglibatan Kerajaan Negeri ini adalah atas dasar jemputan MAINPP sendiri. Informan F menyatakan bahawa;

“..kalau kita nak tambah perjawatan, kena rujuk pihak lain..yang mana saya rasa perkara ini tidak perlu..tapi peringkat pengurusan kita, Setiausaha Majlis arahkan begitu..[8:65]” (Informan F).

Arahan untuk merujuk pihak Kerajaan Negeri ini berlaku mungkin kerana di MAINPP, satu ketua mentadbir dua agensi.

6.2.5 Satu Ketua Mentadbir Dua Agensi

Berdasarkan EPAIN, Setiausaha mempunyai peranan besar dalam pengurusan MAIN. Perihal Setiausaha ini biasanya disebut di dalam Seksyen 16. Sebelum ini, enakmen yang digunapakai oleh kebanyakan negeri menggariskan individu yang sama untuk dua portfolio yang berbeza. Sebagai contoh, EPAIN Perak (2004) di dalam Seksyen 16 (1) dan 16 (2) sebelum pindaan menyatakan seperti berikut;

“Pengarah Jabatan Agama Islam hendaklah menjadi Setiausaha Majlis.” (Seksyen 16 [1])

“Setiausaha hendaklah menjadi Ketua Pegawai Eksekutif dan Pentadbir Majlis..” (Seksyen 16 [2])

Pindaan telah dibuat pada seksyen ini. EPAIN Perak yang terkini telah menyatakan bahawa;

“Maka hendaklah ada seorang Ketua Pegawai Eksekutif bagi Majlis yang dilantik oleh Duli Yang Maha Mulia Sultan.” (Seksyen 16 [1])

“Ketua Pegawai Eksekutif hendaklah menjadi Setiausaha dan Pentadbir Majlis..” (Seksyen 16 [2])

Perubahan berkenaan Seksyen 16 ini turut berlaku di dalam EPAIN Pulau Pinang, di mana enakmen terkini menggariskan bahawa MAINPP hendaklah melantik seseorang menjadi Setiausaha Majlis. Dengan adanya peruntukan sebegini, kedua-dua negeri sepatutnya tidak lagi mempunyai seorang ketua bagi mentadbir dua jabatan yang besar dengan fungsi dan tanggungjawab yang sangat luas dan berat. Hal ini dapat dilihat dalam struktur pentadbiran di MAIPk, di mana KPE MAIPk dan Pengarah Jabatan Agama Islam bukan lagi dijabat oleh individu yang sama.

Namun begitu, pengurusan di MAINPP masih mengekalkan pengurusan yang lama walaupun seksyen ini telah dipinda. Pengarah JAINPP pada masa yang sama merupakan Setiausaha Majlis. Informan J menerangkan bahawa, usaha telah dilakukan untuk mewujudkan jawatan KPE dengan Gred 54 dan diusul kepada pihak JPA. Pihak JPA kemudiannya hanya memberi perjawatan Pengurus Baitulmal Gred 48/52. Gred 52 ini masih rendah jika dibandingkan dengan agensi-agensi kerajaan yang lain. Menurut informan J;

“..kalau Pengurus Baitulmal jadi kita punya KPE dengan Gred 52, jika dibandingkan dengan Pengarah Jabatan Agama JUSA C, jauh perbezaannya di situ..sukar untuk suara dia didengari..[9:51]” (Informan J).

Jelas informan J, kesan perbezaan gred perjawatan ini akan menyebabkan kesukaran pada MAINPP membawa usul di mana-mana mesyuarat. Dalam kes ini, pihak-pihak yang berinteraksi dengan MAINPP melihat kuasa dan pengaruh dari segi kedudukan

sosial, seperti yang pernah dijelaskan oleh Pennings (1976). Maka MAINPP masih mengekalkan perkongsian ketua antara MAINPP dan juga JAINPP. Situasi ini telah menyebabkan kesukaran untuk fokus kepada satu organisasi, berlaku kelewatan dalam pembuatan keputusan sesuatu perkara, dan untuk lebih memburukkan keadaan, berlaku konflik kepentingan antara dua organisasi ini.

Tanggungjawab MAINPP dan JAINPP sekiranya digabungkan di bawah seliaan seorang Setiausaha merangkumi skop yang sangat luas iaitu pembangunan hartanah wakaf dan baitulmal, pengurusan masjid dan surau, hal ehwal undang-undang keluarga Islam, pemeriksaan dan permohonan sijil halal, urusan saudara baru, pentadbiran dan perkhidmatan sekolah agama, serta penguatkuasaan atas semua skop yang telah dinyatakan. Ternyata bidang kuasa ini terlalu besar untuk dikawal selia oleh seorang ketua sahaja. Isu ini kurang diberi tumpuan oleh penyelidik wakaf. Mintzberg (1979) telah menghuraikan secara terperinci mengenai kawalan kuasa langsung yang sepatutnya dimiliki oleh seorang ketua. Antaranya, seorang ketua hanya mampu mengawal selia tidak lebih dari lima orang pengurus di bawahnya (Mintzberg, 1979). Woodward (1965) pula memberi indikasi lebih kurang enam pengurus di bawah seorang ketua. Dalam kes MAINPP, masih ada seorang Pengurus Baitulmal yang melapor terus kepada Setiausaha. Namun begitu, informan J memaklumkan bahawa, kuasa eksekutif masih terletak pada Setiausaha. Ini bermaksud, delegasi kuasa tidak berlaku antara Setiausaha dan Pengurus Baitulmal.

Oleh kerana perkara ini memberi kesan signifikan kepada prestasi institusi, beberapa negeri lain seperti Perak dan Johor telah melantik ketua yang berbeza bagi setiap agensi. Informan J menyimpulkan hal ini dengan berkata;

“..kalau kita dapat perjawatan yang lebih atau setara dengan jabatan lain atau institusi agama lain di Pulau Pinang, mungkin kita boleh pergi lebih jauh..[9:58]” (Informan J).

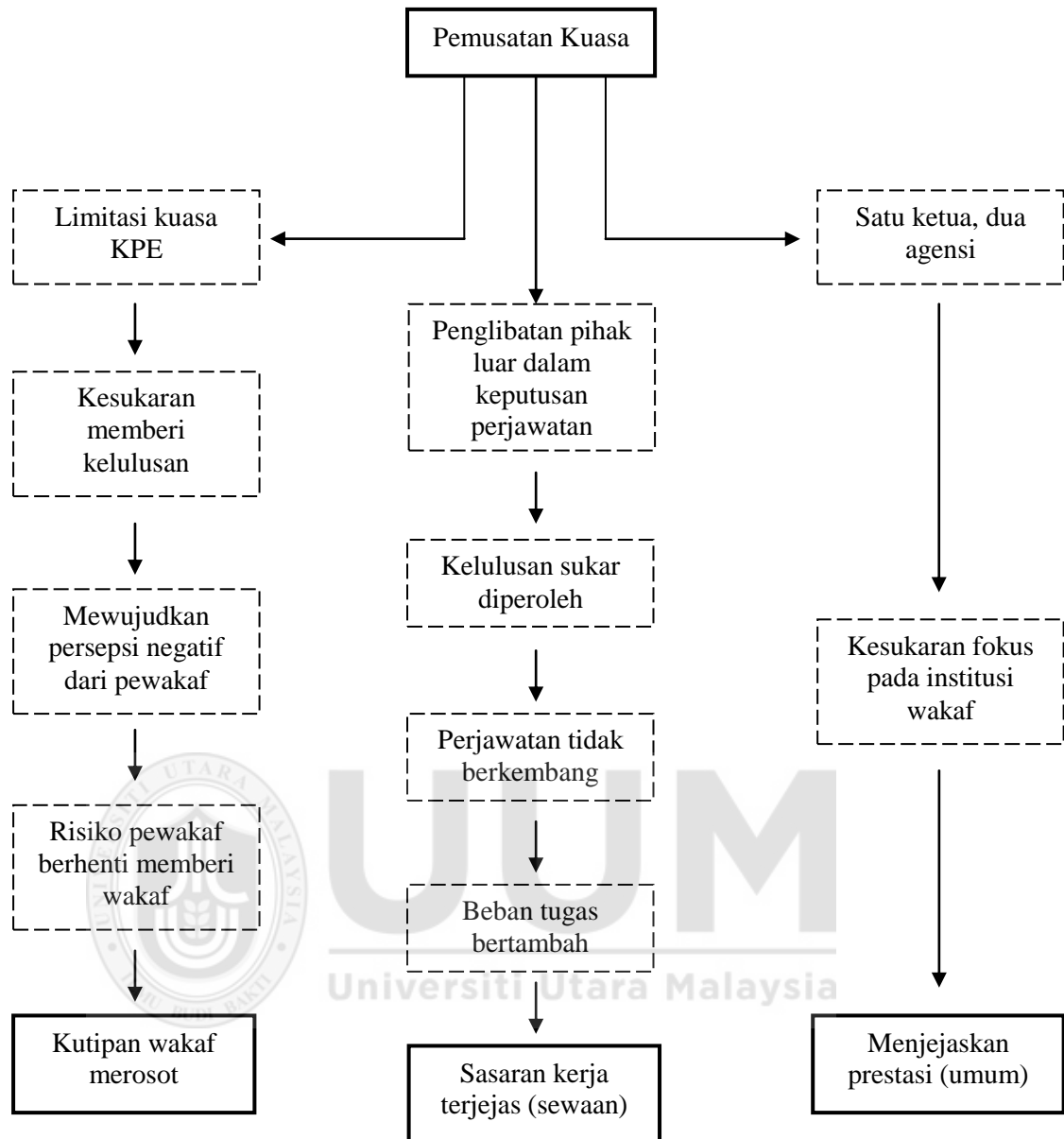
Kenyataan informan J ini mengesahkan bahawa situasi satu ketua mentadbir dua agensi telah mempengaruhi prestasi MAINPP secara umum tanpa menyebut mana-mana prestasi yang dibincangkan dalam penyelidikan ini.

Secara keseluruhan, di bawah faktor pemusatan kuasa, tiga kelemahan dibincangkan oleh informan iaitu limitasi pada kuasa KPE, penglibatan pihak luar dalam pembuatan keputusan perjawatan serta satu ketua mentadbir dua agensi.

Informan mengaitkan limitasi kepada kuasa KPE akan menyebabkan kesukaran memberi kelulusan penggunaan dana wakaf. Hal ini akan menyebabkan timbulnya persepsi negatif di kalangan pewakaf sedia ada. Jika perkara ini berlarutan, akan wujud risiko pewakaf berhenti memberi wakaf. Kesannya, kutipan dana wakaf akan merosot.

Penglibatan pihak luar dalam pembuatan keputusan pula menyebabkan kelulusan sukar diperoleh. Akibatnya, beban tugas semakin bertambah sedangkan perjawatan tidak berkembang dan ditambahbaik. Terdapat informan yang mengaitkan keadaan ini dengan prestasi sasaran kerja iaitu sewaan secara khusus. Dalam situasi satu ketua mentadbir dua agensi pula, informan mengaitkan kesukaran untuk fokus pada pengurusan institusi wakaf menjejaskan prestasi secara umum sahaja.

Rajah 6.3 berikut meringkaskan perbincangan yang telah dibuat;



Rajah 6.3
Kelemahan Dari Faktor Pemusatan Kuasa

6.2.6 Saiz Organisasi Yang Tidak Seimbang

Saiz organisasi merupakan isu popular dan selalu dibincangkan dalam penyelidikan mengenai pengurusan wakaf. Penyelidikan ini mendapati, masalah saiz organisasi yang tidak seimbang terbahagi kepada dua, iaitu dari segi saiz keseluruhan institusi wakaf dan juga saiz antara jabatan. Hampir semua informan menyatakan tentang saiz organisasi secara keseluruhan, iaitu isu kekurangan kakitangan dalam menguruskan

wakaf. Jadual di bawah menunjukkan ringkasan kenyataan informan dan kesan yang terjadi akibat isu ini;

Jadual 6.7

Saiz Organisasi Tidak Seimbang

Informan	Pernyataan temu bual
A	<i>"..kalau saya hendak katakan cukup (kakitangan), memang tidak cukup, seorang mesti kena buat kerja lain, multitasking..[1:35]"</i>
D	<i>"..Unit Pendaftaran ada lima orang untuk jaga satu negeri..Unit Kejuruteraan ada dua orang untuk jaga lebih kurang 200 projek wakaf khas..[3:78]"</i>
H	<i>"..pernah suatu ketika saya menguruskan tanah wakaf, cuma ada tiga kakitangan untuk jaga tanah wakaf satu negeri..[7:58]"</i>
J	<i>"..kita seboleh mungkin nak selesaikan..hal tunggakan, penyewa lari..kekangan dengan kakitangan yang ada ini..[9:59]"</i>
K	<i>"..dari segi kakitangan sudah mencukupi, cuma level pegawai kurang..[11:96]"</i>
L	<i>"..kalau tiada pertambahan kakitangan, macam mana kita hendak buat tugas-tugas untuk capai KPI..[10:37]"</i>

Berdasarkan pernyataan di atas, para informan mengaitkan faktor bilangan kakitangan dengan beban tugas yang berlebihan seperti mengawalselia projek wakaf khas yang banyak, menguruskan pendaftaran tanah wakaf seluruh negeri, melakukan aktiviti pemasaran, menguruskan hal sewaan hartanah, mencari penyewa lama yang hilang untuk mengurangkan tunggakan sewa serta melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai KPI yang telah ditetapkan. Pembangunan harta wakaf sahaja menuntut komitmen kakitangan yang berkecukupan untuk menjalankan kajian, memikirkan pembiayaan, merancang dan mengawalselia projek pembangunan. Informan turut mengaitkan bilangan kakitangan ini dengan aktiviti promosi;

"..seorang kakitangan menguruskan tiga perkara. Dia tak fokus. Siapa datang berwakaf dia terima saja..promosi pun dia tak buat..[1:94,95]"(Informan A).

Kenyataan di atas menunjukkan kakitangan yang ada tidak mempunyai masa untuk melakukan aktiviti pemasaran dan hanya bergantung kepada pewakaf yang datang. Keadaan ini akan memberi kesan kepada prestasi kutipan wakaf (Munerah et al., 2016).

Masalah kekurangan kakitangan ini bukan perkara terpencil, malah ia dihadapi oleh kebanyakan MAIN sebagai pemegang amanah tunggal harta wakaf, seperti yang pernah dinyatakan oleh Siti Mashitoh (2006). Nik Mohd Zain dan Azimuddin (1999) serta Sohaimi dan Syarqawi (2008) menyifatkan bahawa isu kekurangan kakitangan ini merupakan faktor utama yang menyumbang kepada kelemahan pengurusan institusi wakaf.

Bagi menyelesaikan masalah ini, selari dengan Mohd Yusof (1999), informan K menyatakan bahawa institusi beliau menggaji kakitangan kontrak, manakala institusi informan H pula menggaji kakitangan sementara. Bezanya, kakitangan sementara ini tidak mampu bertahan lama. Beliau menjelaskan bahawa, kesemua empat orang kakitangan sementara yang diambil bertugas berhenti hampir serentak. Ini kerana, status kakitangan sementara biasanya berdasarkan gaji harian. Kakitangan sementara tidak terikat dengan institusi seperti kakitangan kontrak. Bila-bila masa sahaja kakitangan sementara ini boleh berhenti atau diberhentikan. Dengan itu, beban kerja kakitangan sementara ini kembali kepada kakitangan tetap yang ada di institusi.

Tekanan kerja yang datang dari beban tugas yang berlebihan ini turut menjejaskan reputasi kakitangan wakaf di mata masyarakat serta mewujudkan konflik dalam diri mereka. Situasi ini akan mengundang kritikan masyarakat secara berterusan tanpa

memahami masalah akar yang berlaku di dalam institusi, seperti yang telah dijelaskan oleh Mustafa et al. (2011) serta Kamal Amran, Zurina, Azzerol Effendi dan Mohammad (2014). Dengan beban kerja yang berlebihan ini juga, terdapat institusi wakaf yang dilihat kurang memberi perhatian kepada motivasi dalam bentuk ganjaran seperti bonus. Stumpf, Tymon Jr, Ehr dan Dam (2016) telah menerangkan situasi ini, bahawa ketidakprihatinan terhadap ganjaran akan menyebabkan kurangnya kesetiaan kakitangan terhadap organisasi. Perihal ganjaran ini dinyatakan oleh beberapa informan seperti berikut;

“..baru-baru ini Kerajaan Negeri umumkan bonus, kita tak terlibat (dapat)..[5:13]” (Informan C).

“..mungkin ada yang berpendapat, buat kerja banyak pun tak dapat apa..[3:104]” (Informan D).

“..saya rasa ada di antara mereka yang moral dan motivasi menjadi rendah, baru-baru ini institusi zakat umum bonus kakitangan..[8:74]” (Informan F).

Faktor motivasi dalaman merupakan kekuatan mengapa kakitangan sedia ada mampu bertahan. Informan D, E, G, H dan M menjadikan motivasi rohani seperti ganjaran pahala dan tanggungjawab sebagai muslim sebagai faktor utama mereka masih setia di dalam institusi wakaf walaupun berdepan dengan pelbagai cabaran. Kepercayaan ini turut diterap di dalam diri kakitangan di bawah seliaan mereka. Oleh itu, para informan menyatakan mereka cuba sedaya upaya dengan kapasiti yang ada melaksanakan tanggungjawab yang telah diamanahkan.

Selain daripada ketidakseimbangan saiz organisasi secara keseluruhan, saiz antara jabatan juga perlu diberi perhatian. Hal ini diutarakan oleh informan G dalam komen berikut;

“..struktur baru yang diluluskan..Bahagian Sumber Manusia mereka letak sembilan orang..Unit Latihan mereka letak berapa orang..apa sangat untuk uruskan latihan kami di sini..[6:24]” (Informan G).

Informan G kemudiannya menjelaskan, perjawatan di bahagian sokongan melebihi bahagian operasi utama. Bahagian sokongan ini bermaksud kakitangan yang tidak terlibat secara langsung dalam aktiviti utama organisasi, tetapi lebih kepada penyediaan sistem kerja yang membantu melancarkan pengurusan. Di MAINPP, kakitangan sokongan seramai 23 orang, melebihi kakitangan di operasi utama yang hanya mempunyai 18 orang kakitangan. Jika dilihat di PWS pula, kakitangan sokongan sebanyak 18 orang, manakala kakitangan operasi utama sebanyak 34 orang.

Apabila kakitangan sokongan melebihi nisbah kakitangan operasi utama, berlaku pelbagai peraturan dan birokrasi dalam urusan harian. Prosedur kerja menjadi bertambah dan rumit. Informan G berpendapat hal-hal pengurusan ini sepatutnya dipermudahkan. Terdapat juga latihan yang disusun tidak menepati keperluan utama institusi wakaf. Informan G melemparkan persoalan kepada penyelidik berkenaan hal ini dengan berkata;

“..saya perit dengan perkara sebegini..adakah ini operational (sistem operasi) yang kita perlukan untuk menguruskan wakaf? [6:23,24]” (Informan G).

Walaupun informan G tidak mengaitkan situasi ini dengan mana-mana prestasi, namun persoalan yang diajukan di atas menunjukkan bahawa institusi telah memberi perhatian lebih kepada bahagian sokongan berbanding operasi utama.

Mintzberg (1979) meringkaskan situasi ini dengan kenyataan “*..in the absence of direct performance measures, managers build empires..(ms 240)*”. Tanpa penilaian prestasi yang jelas, pengurus mempunyai kecenderungan untuk menambah kakitangan

dan membina empayar sendiri. Ketiadaan penilaian prestasi yang jelas ini dinyatakan oleh informan H. Informan H menggunakan terma “*syok sendiri*” dalam menerangkan situasi ketiadaan penetapan dan penilaian prestasi unit beliau. Hal ini turut disahkan oleh informan F, bahawa institusi tidak mempunyai hala tuju yang jelas. Tanpa hala tuju yang jelas, tiada asas yang kukuh untuk menilai prestasi, menyebabkan berlaku ketidakseimbangan bilangan kakitangan antara jabatan. Kakitangan sokongan lebih banyak dari kakitangan operasi utama.

6.2.7 Kurangnya Penglibatan Golongan Profesional

Penyelidikan ini mendapati bahawa penglibatan golongan profesional di dalam institusi wakaf masih lagi rendah. Mintzberg (1979) menerangkan tugas profesional bermaksud tanggungjawab yang memerlukan kakitangan mempunyai pengetahuan dan kemahiran yang tertentu. Kekurangan tenaga profesional ini memberi kerugian kepada institusi wakaf di mana aspek perancangan dan pembangunan wakaf tidak dapat dijalankan, selaras dengan pendapat Anan (2015). Kekurangan penglibatan golongan profesional ini boleh dilihat di peringkat pengurusan tertinggi, iaitu KPE atau Setiausaha dan ke atas, dan juga peringkat operasi. Namun, tahap penglibatan ini tidaklah sama bagi setiap institusi. Di peringkat pengurusan tertinggi, informan F berkongsi sedikit persepsi peribadi beliau sebelum melibatkan diri dengan institusi;

“..kita ingat institusi ini untuk ustaz-ustaz saja..[8:11]” (Informan F).

Berikut pula merupakan komen informan E berkenaan hal ini;

“..latar belakang saya tiada kaitan dengan wakaf, saya bukan ustaz pun..saya dengan latar belakang profesional..saya ada firma sendiri..[4:1]” (Informan E).

Kedua-dua pernyataan di atas menunjukkan persepsi awal pihak luar bahawa MAIN ini hanya untuk golongan ustaz atau mereka yang mempunyai latar belakang agama sahaja. Hanya nada yang membezakan pendapat kedua informan ini. Informan F menyatakan pendapat beliau secara langsung manakala informan E dalam bentuk penafian. Informan F kemudiannya menjelaskan kefahaman beliau setelah terlibat dalam institusi. Banyak aspek yang boleh diteroka dan ianya memerlukan bukan sahaja mereka yang mempunyai pengetahuan agama. Beliau turut menegaskan penglibatan golongan profesional ini bukan sahaja diperlukan dari kalangan pengurusan operasi, malah lebih penting untuk berada di kalangan ALP dan jawatankuasa di peringkat ALP. Golongan ini sepatutnya mempunyai strategi jangka panjang dalam menentukan perjalanan institusi pada masa hadapan.

Penyelidikan mendapati MAINPP mempunyai kecenderungan untuk melantik ALP dan ahli jawatankuasa berdasarkan pengaruh dan juga keaktifan berpolitik. Ini adalah berdasarkan komen responden berikut;

“..biasalah di mana-mana tempat, wakil Kerajaan Negeri, ahli politik nak duduk di dalam tu..[8:14]” (Informan F).

“..jawatan di atas..Yang Berhormat (YB) pernah..Ketua Menteri..YB pencen pun pernah..bukan YB pun biasa..bergantung pada keadaan..[6:64]” (Informan G).

Perkara ini turut dinyatakan oleh Kamarudin (1992). Situasi ini menyebabkan institusi perlu mengawal faktor politik, kerana ia mampu mempengaruhi pengurusan wakaf, seperti yang dinyatakan oleh informan berikut;

“..kita kena kurangkan dari segi campur tangan politik..cuba hendak mempengaruhi keputusan institusi..setakat ini masih boleh dikawal..[9:40]” (Informan J).

Asas perlantikan ahli lembaga pengarah ini sememangnya adalah berdasarkan EPAIN masing-masing. Hal ini telah dijelaskan di dalam bab lima. Namun begitu, menurut informan A, E dan F, adalah penting untuk membawa masuk mereka yang tidak mempunyai kepentingan dan memiliki kepakaran untuk disumbangkan kepada institusi wakaf. Informan A dan D menjelaskan penglibatan profesional dalam institusi mereka seperti berikut;

“..dalam jawatankuasa peringkat ALP kita ambil dari luar dengan kepakaran masing-masing, pakar kewangan, pemasaran..mereka yang pernah menjadi pemaju..[1:10]” (Informan A).

“..ALP kita ada mufti, penasihat undang-undang, ahli perniagaan, arkitek, juruaudit, Pengarah Pejabat Tanah..[3:70]” (Informan D).

Selain penglibatan profesional di peringkat pengurusan atasan, hal ini juga perlu dititikberatkan di peringkat pengurusan operasi. Berikut merupakan komen beberapa informan mengenai isu ini;

“..kita memang cari orang yang teknikal..tiada masalah menentukan sempadan..koordinat tanah wakaf..lukis pelan..dapat jimat kos..jurutera kita akan melawat tapak dan buat pengesahan sebelum bayaran diluluskan..[3:85]” (Informan D).

“..pemilihan pegawai yang mempunyai skil dan kemahiran yang tinggi..pengetahuan pegawai penting untuk menguruskan aset..[7:76]” (Informan H).

Dalam pernyataan di atas, informan D menerangkan dengan panjang lebar mengenai kelebihan menggaji mereka yang mempunyai asas dalam bidang kejuruteraan. Kerja-kerja menentukan sempadan yang melibatkan kos yang tinggi dapat dikurangkan. Institusi hanya melaburkan modal untuk membeli alatan yang diperlukan sahaja. Selain dapat menjimatkan kos, sistem data tanah wakaf institusi juga lengkap dengan segala maklumat yang diperlukan seperti lot, saiz, pelan kedudukan, sempadan dan

juga anggaran nilai hartanah. Penerangan informan D ini hampir memenuhi senarai kakitangan profesional yang disebutkan oleh Mohd Afandi et al. (2014). Informan E menyatakan data tanah wakaf yang lengkap akan memberi kelebihan kepada institusi untuk tujuan perbincangan kerjasama dengan pihak luar seperti bank misalnya.

Jika informan D lebih melihat kepada kelayakan akademik, Informan K memberi pendapat yang sedikit berbeza. Menurut beliau, aspek profesional ini tidak terhad kepada latar belakang akademik. Beliau menerangkan, minat, kemahuan dan pengalaman kakitangan sedia ada juga mampu memberi sumbangan kepada kepada institusi. Galakan dari segi kursus dan latihan boleh diberi bagi menambah kepakaran teknikal untuk digunakan oleh institusi. Hasilnya, terdapat kakitangan yang berlainan latar belakang akademik namun mampu menjadi rujukan dalam hal ehwal teknikal tanah;

“..walaupun latar belakang dia ekonomi, tapi dia pakar dalam urusan tanah..dia jadi rujukan..sebab dia minat..dia rajin meneroka..pergi kursus..[11:102]” (Informan K)

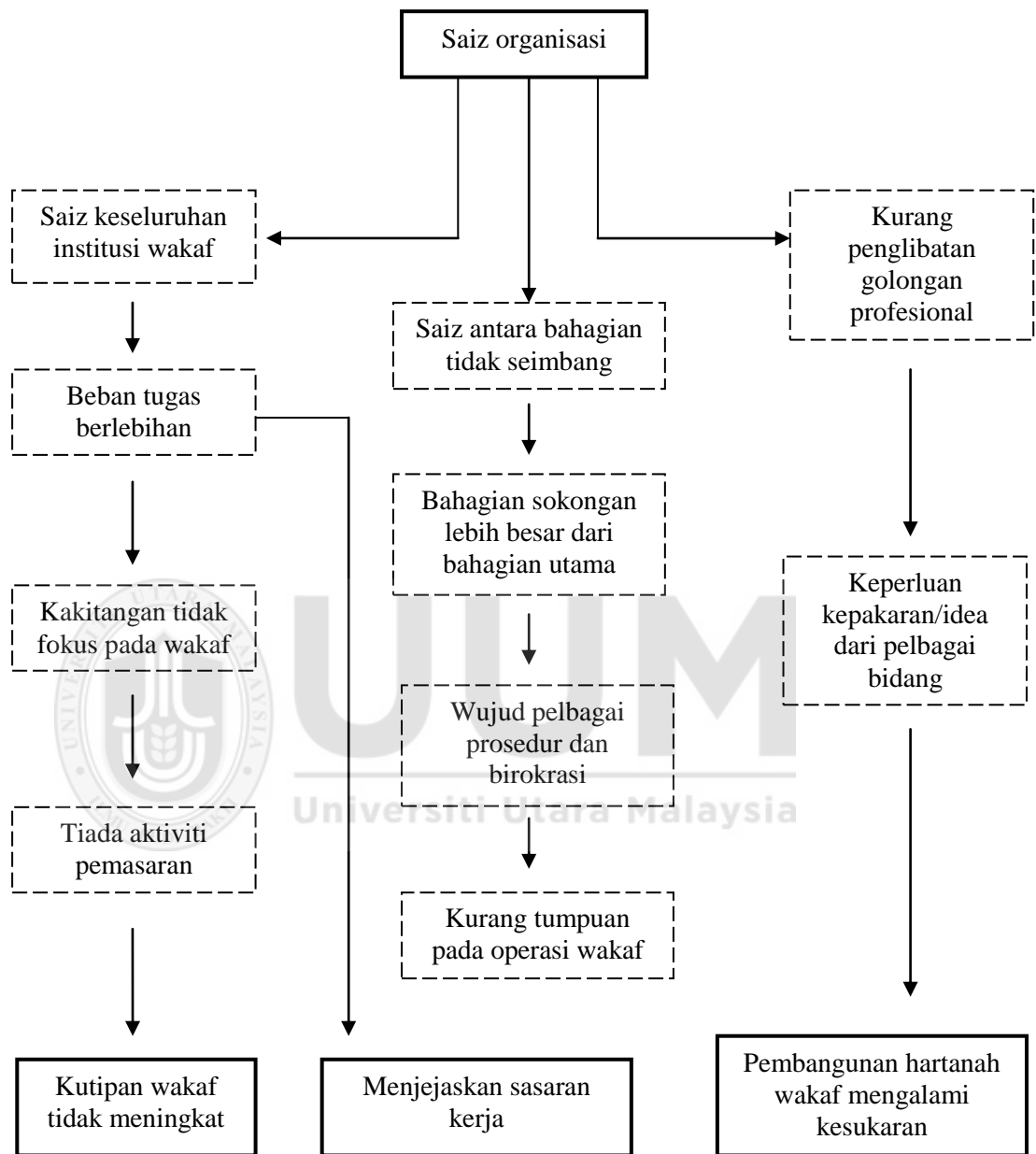
Informan H pula mengaitkan penglibatan golongan profesional dengan bidang pembangunan hartanah. Beliau menjelaskan mengenai projek pembangunan yang telah disiapkan dan semua unit telah habis dijual, namun isu yang disoal oleh Ketua Audit Negara mengenai kejayaan projek tidak dapat dijawab oleh wakil institusi. Penglibatan golongan profesional dalam aktiviti pembangunan hartanah ini adalah penting bagi institusi wakaf. Kajian oleh Nurfarahiah et al. (2014) menyatakan bahawa, terdapat MAIN yang telah mendapat dana dari Kerajaan Persekutuan untuk membangunkan lot tanah wakaf, kemudian dana tersebut telah ditarik semula berikutan kekurangan pakar untuk melaksanakan pembangunan tersebut. Ini juga

selari dengan saranan Ahmad Shazrin et al. (2017) yang menjelaskan bahawa, tanpa kepakaran yang diperlukan, institusi wakaf sukar untuk memahami proses pembangunan hartanah. Kesan daripada ini, institusi tidak dapat memenuhi semua kehendak cadangan pembangunan yang diminta oleh Kerajaan Persekutuan dengan tepat. Bantuan dana juga tidak mampu diperolehi. Oleh itu, kekurangan kakitangan yang mempunyai kepakaran dalam pembangunan hartanah merupakan salah satu sebab masih ada tanah wakaf berpotensi belum dimajukan.

Secara keseluruhan, tiga kelemahan di bawah faktor saiz organisasi dinyatakan oleh informan iaitu saiz organisasi keseluruhan institusi wakaf tidak selari dengan keperluan, saiz antara bahagian di dalam institusi tidak seimbang dan kurangnya penglibatan golongan profesional. Informan mengaitkan saiz organisasi dengan beban tugas yang berlebihan menjejaskan sasaran kerja yang ditetapkan. Selain itu, ia juga menyebabkan kakitangan tidak fokus kepada urusan wakaf, tiada aktiviti pemasaran dibuat menyebabkan kutipan wakaf tidak mengalami peningkatan.

Saiz antara bahagian yang tidak seimbang pula berlaku apabila jumlah kakitangan sokongan lebih banyak dari kakitangan operasi utama. Keadaan ini menyebabkan wujudnya pelbagai prosedur dalam urusan kerja harian. Namun begitu, informan hanya menyatakan bahawa kelemahan ini mengganggu operasi utama institusi tanpa mengaitkan dengan mana-mana prestasi di dalam penyelidikan ini. Seterusnya, kekurangan penglibatan golongan profesional dikaitkan dengan pembangunan hartanah wakaf. Ini kerana institusi wakaf memerlukan kepakaran, idea dan kemahiran dari mereka yang benar-benar mengetahui selok-belok bidang pembangunan ini.

Perbincangan dalam bahagian ini dapat diringkaskan di dalam Rajah 6.4 berikut;



Rajah 6.4
Kelemahan Dari Faktor Saiz Organisasi

6.2.8 Matlamat Institusi Yang Tidak Jelas

Hanya seorang informan pengurusan tertinggi dari sebuah institusi menyatakan mengenai matlamat institusi yang tidak jelas. Namun perkara ini diulang beberapa

kali dalam sesi temu bual yang dijalankan. Berikut merupakan beberapa kenyataan informan;

“..kena ada orang yang ambil peranan sebagai pemimpin..apa yang perlu dicapai..[8:10]” (Informan F).

“..kita kena ada visi, misi..perancangan strategik lima tahun..apa yang kita hendak capai 20 tahun lagi..terjemahkan untuk dilaksanakan oleh pegawai..[8:48]” (Informan F).

Kenyataan pertama informan lebih bersifat umum dan mengaitkan pucuk pimpinan institusi dengan matlamat yang perlu dicapai. Dalam kenyataan kedua, informan menerangkan dengan lebih lanjut dengan mengaitkan visi, misi dan perancangan strategik yang perlu dirancang dan dilaksanakan oleh institusi. Mintzberg (1979) menekankan bahawa kepimpinan atasan merupakan komponen paling penting dalam struktur organisasi yang menentukan matlamat dan strategi organisasi. Penetapan strategi jangka panjang adalah penting untuk memastikan hala tuju institusi wakaf pada masa hadapan. Selaras dengan kenyataan Mohd Afandi et al. (2014), ketiadaan strategi jangka panjang akan menjejaskan proses membangunkan hartanah wakaf. Apabila hala tuju telah ditetapkan, semua strategi yang dirancang, usaha yang dibuat serta modal yang dilaburkan sepatutnya menuju ke arah matlamat yang telah ditetapkan, seperti mana yang ditekankan oleh Chandler (1962).

Berbeza dengan informan F, Informan E mengulas mengenai hala tuju institusi yang jelas seperti berikut;

“..kita punya matlamat adalah untuk kongsi hikmah, faedah atau hebatnya wakaf ini, biar semua orang terlibat dan menyokong wakaf, biar jadi budaya..[4:67]” (Informan E).

Dengan adanya matlamat seperti ini, informan E menerangkan lagi, ianya diterjemah kepada objektif institusi. Antara objektif yang diterangkan ialah dalam masa lima tahun, institusi telah berada di dalam satu lingkungan tersendiri (*their own circle*). Dengan adanya lingkungan ini, semua pihak seperti pentadbir tanah, bank-bank, pemaju, kontraktor, konsultan serta pelbagai pihak lain dilibatkan. Kumpulan ini akan memberi sokongan penuh pada projek-projek wakaf yang akan dilaksanakan. Oleh itu, semua kakitangan di dalam institusi akan bekerja keras ke arah merealisasikan budaya wakaf.

Dalam temu bual yang dijalankan, para informan yang datang dari institusi yang sama dengan informan E menyatakan sekurang-kurangnya sekali, mengenai proses pembudayaan wakaf. Informan E menerangkan lagi, hala tuju dan strategi ini akan dinilai untuk mengenal pasti tahap pencapaian institusi dari sasaran yang ditetapkan. Segala masalah cuba dikenalpasti punca dan jalan penyelesaian. Tanpa strategi jangka panjang, institusi wakaf akan menghadapi masalah untuk kekal relevan di dalam masyarakat di negeri tersebut. Kebimbangan ini dinyatakan oleh Informan F;

“..sekarang pun kita dah nampak, masjid wakaf ada, kariah sudah makin kurang..[8:33]” (Informan F).

Informan F menerangkan bahawa, institusi wakaf sebagai sebuah institusi agama perlu melihat kepada matlamat jangka panjang dan mewujudkan satu pelan pembangunan yang sesuai bagi memastikan ibadah wakaf ini terus disuburkan. Beliau melihat bahawa jika perkara ini tidak difikirkan sekarang, beberapa tahun lagi masjid wakaf akan sepi tanpa dimakmurkan. Orang Islam tidak akan mampu memiliki rumah di kawasan yang mahal harganya. Oleh itu, perancangan strategi jangka panjang perlu diberi perhatian.

Informan G mempunyai pendapat yang sama dengan informan F. Beliau menerangkan bahawa pihak pengurusan atasan mungkin telah berpuas hati dan berasa selesa dengan kejayaan yang telah dikecapi oleh institusi. Oleh itu, institusi hanya perlu meneruskan pengurusan sedia ada seperti sekarang tanpa perlu risau mengenai strategi jangka panjang. Kenyataan beliau adalah seperti berikut;

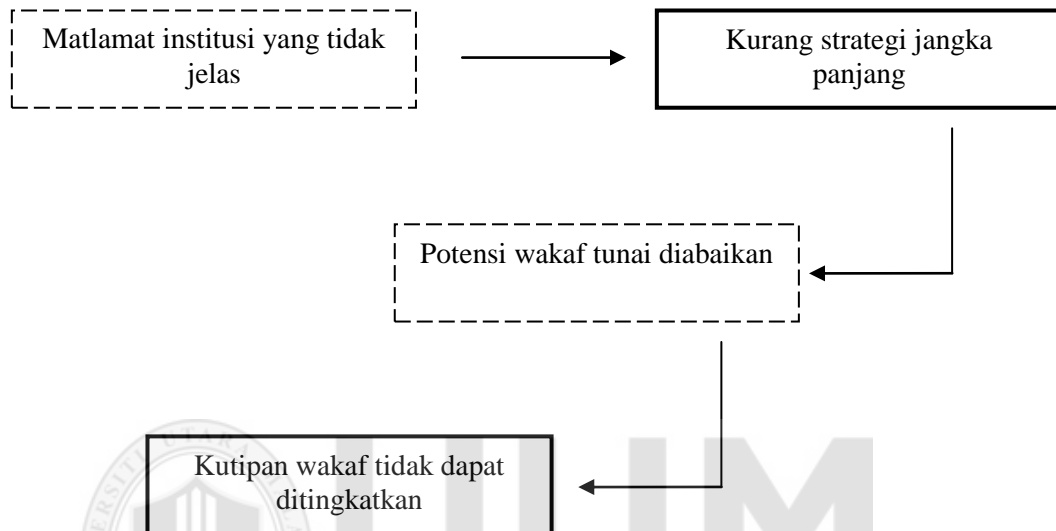
“..mereka tiada dan tidak melihat sewaktu kami berjihad, berdepan dengan isu-isu pembangunan dahulu, mereka masuk semasa pembangunan kita sudah selesai, jadi mereka lihat kita sudah maju, selesa. Tidak. Kita perlu perbaiki lagi! [6:43]” (Informan G).

Informan G menggunakan perkataan “*complaisant*” dalam menggambarkan keadaan di institusi beliau, yang membawa maksud keadaan yang selesa dan menyenangkan. Tambahan pula, beliau berkata, institusi wakaf dari negeri lain memandang tinggi kejayaan yang telah dicapai. Kesan dari situasi ini, terdapat aspek yang boleh diteroka dan dimajukan dalam institusi, tetapi tidak diberi perhatian. Sebagai contoh, informan H mengulas mengenai kurangnya kesungguhan institusi terhadap produk wakaf tunai;

“..institusi tidak melihat wakaf tunai ini sebagai objektif utama..[7:32]” (Informan H).

Apabila potensi wakaf tunai ini diabaikan, institusi juga tidak menekankan pencapaian prestasi wakaf tunai ini. Informan H kemudiannya menjelaskan lagi bahawa pengurusan atasan tidak menetapkan sasaran kutipan wakaf tunai. Sasaran ini hanya ditetapkan sendiri di peringkat bahagian. Apa-apa cadangan mengenai produk, kerjasama dengan bank, pelan pemasaran merupakan inisiatif beliau sendiri dan diangkat ke pihak atasan untuk kelulusan. Bilangan kakitangan yang sedikit menyukarkan lagi usaha untuk membuat aktiviti pemasaran. Selari dengan Farhana et al. (2014) dan Munerah et al. (2016), prestasi wakaf tunai sukar untuk ditingkatkan

dalam keadaan hala tuju yang tidak jelas dan bilangan kakitangan yang tidak mencukupi. Hal ini merugikan institusi, kerana institusi ini merupakan antara yang terawal dalam memperkenalkan wakaf tunai dan juga dalam bidang pembangunan. Kelemahan yang dijelaskan dalam bahagian ini diringkaskan dalam Rajah 6.5;

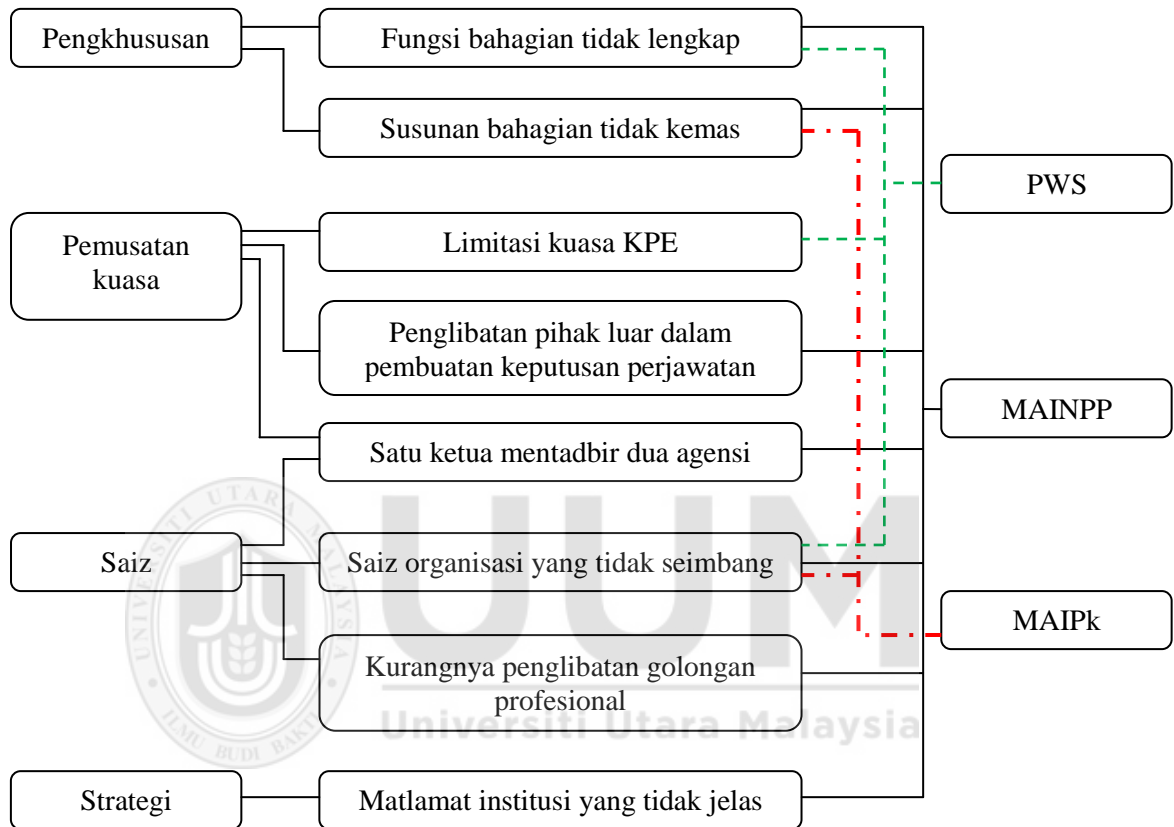


Rajah 6.5
Kelemahan Matlamat Institusi Tidak Jelas

6.2.9 Rumusan

Secara keseluruhan, perbincangan dalam seksyen ini telah menyenaraikan lapan kelemahan struktur organisasi yang dinyatakan oleh informan. Setiap kelemahan yang dinyatakan memberi kesan yang berbeza kepada institusi. Berdasarkan perbincangan dalam bahagian ini, penyelidikan mendapati hanya empat faktor ini yang ditekankan oleh para informan dalam membincangkan mengenai struktur organisasi institusi iaitu pengkhususan, pemusatan kuasa, saiz dan strategi.

Adalah penting untuk ditekankan di sini bahawa tidak semua institusi mengalami kelemahan yang sama. Rajah 6.6 menunjukkan kelemahan dan institusi yang terlibat, berdasarkan perbincangan yang telah dibuat;



Rajah 6.6
Kelemahan Struktur Organisasi dan Institusi Terlibat

Berdasarkan Rajah 6.6, kelemahan paling banyak berkait dengan MAINPP, diikuti dengan PWS dan MAIPk. MAINPP mengalami semua masalah yang dinyatakan kecuali kelemahan dari segi limitasi kuasa KPE. PWS pula dikaitkan dengan tiga kelemahan iaitu fungsi bahagian yang tidak lengkap, limitasi kuasa KPE serta saiz organisasi yang tidak seimbang. MAIPk pula hanya terlibat dengan dua kelemahan iaitu susunan bahagian yang tidak kemas dan saiz organisasi yang tidak seimbang. Kelemahan berkenaan saiz ini merupakan satu-satunya titik persamaan yang wujud

antara ketiga-tiga institusi. Namun begitu, institusi juga mungkin menghadapi masalah yang sama namun pada tahap yang berbeza. Beban tugas di MAIPk ialah pada bahagian pegawai dan pengurusan atasan, manakala di MAINPP lebih kepada pegawai dan kakitangan operasi bawahan.

Setiap dari kelemahan yang dibincangkan juga dikaitkan dengan sekurang-kurangnya satu daripada prestasi dalam konteks penyelidikan ini. Terdapat juga informan yang mengaitkan kelemahan yang ada dengan prestasi pengurusan secara umum tanpa menyebut secara spesifik prestasi yang dimaksudkan. Jika dilihat pada jumlah kelemahan yang dimiliki oleh institusi, MAIPk sepatutnya mempunyai prestasi yang memberangsangkan, diikuti dengan PWS dan MAINPP. Tetapi berdasarkan perbincangan pada bahagian prestasi, PWS mendahului kedua-dua institusi dari segi kutipan. Manakala MAINPP telah banyak menyelesaikan projek pembangunan tanah wakaf di Pulau Pinang. Perbezaan ini berlaku kerana setiap institusi mempunyai kelemahan yang sama pada tahap yang berbeza. Selain itu, institusi juga mempunyai tindak balas yang berbeza terhadap setiap kelemahan yang dinyatakan. Lenz (1980) menerangkan mengenai keadaan ini, bahawa sedikit sahaja perbezaan yang berlaku, terutama dari segi tindak balas institusi sudah cukup untuk memberi kesan kepada prestasi.

6.3 Usaha Penyelesaian Melalui Penstrukturan Semula Organisasi (PSO)

Penstrukturan semula organisasi atau PSO merujuk kepada perubahan yang dilakukan oleh institusi wakaf terhadap struktur organisasi mereka. PWS, MAINPP dan MAIPk melihat potensi PSO dalam menyelesaikan kelemahan yang telah dinyatakan. Penyelidikan ini mendapati terdapat dua punca PSO dilaksanakan, iaitu dari faktor

luaran atau faktor dalaman. Faktor luaran merujuk kepada pengaruh yang berada di luar pengurusan institusi wakaf, seperti yang berikut;

“..penubuhan PWS merupakan titah DYMM Sultan..[1:24]”
(Informan A).

“..terdapat desakan masyarakat..[3:4]” (Informan D).

Berdasarkan pernyataan di atas, informan A dan D memberitahu bahawa PSO dilaksanakan berdasarkan arahan dari ketua agama dan juga desakan dari masyarakat setempat. Kedua-dua faktor ini menuntut agar pengurusan wakaf melakukan transformasi supaya harta wakaf yang ada tidak dibiarkan beku dan prestasi institusi wakaf diperbaiki. Institusi wakaf terlibat memandang serius saranan yang diberikan, terutama daripada ketua agama dan melakukan langkah PSO yang sewajarnya.

Berbeza dengan faktor luaran, faktor dalaman pula berpunca dari penilaian dalaman institusi wakaf sendiri. Penilaian dalaman melalui bengkel pengurusan dan mesyuarat yang dijalankan membawa kepada cadangan PSO. Antara komen yang dikenalpasti adalah seperti berikut;

“..untuk kita sampaikan amanah wakaf..kita boleh urus dengan cara yang lebih baik..banyak ruang lagi yang kita boleh perbaiki..[6:6]”
(Informan G).

Kenyataan informan G di atas lebih tertumpu kepada pengurusan yang lebih baik untuk menyampaikan amanah yang telah diberi oleh pewakaf. Terdapat juga informan yang mengaitkan PSO dengan prestasi wakaf secara langsung;

“..kenaikan hasil sumber am dan wakaf ini tidak tinggi setiap tahun. Jadi kita kaji kenapa..ibarat kita disuruh berlari laju, tapi badan kita diikat dengan kayu dan batu, itu yang buat kita jadi lambat..[11:5,6]”
(Informan K).

“..kita sedang dalam usaha tambah baik..bahagian-bahagian yang ada ini kita kena perkasakan semula..supaya KPI yang kita tetapkan dapat kita capai..[10:31]” (Informan L).

Pernyataan informan K dan L di atas menunjukkan bahawa tumpuan diberikan kepada pemerkasaan bahagian yang ada di dalam institusi wakaf untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Selain itu, terdapat juga informan yang melihat kepada isu autoriti sebagai punca pelaksanaan PSO;

“..kekangan kita dalam pembuatan keputusan..kena rujuk pihak lain..jadi kita pecahkan..kita ada autoriti dan fleksibiliti..[8:65]” (Informan F).

“..masih lagi terikat dengan keputusan Majlis..seolah-olah kita hanya menubuhkan satu unit atau bahagian baru..[7:20]” (Informan H).

Berdasarkan komen informan F dan H, PSO dilaksanakan supaya institusi wakaf yang baru mempunyai lebih autoriti dan fleksibiliti dalam pembuatan keputusan. Kedua-dua informan ini berpendapat, jika pengurusan wakaf masih diletakkan di bawah MAIN, hanya bentuk struktur organisasi sahaja yang berubah sedangkan masalah yang sama masih berulang. Secara ringkas, kedua-dua faktor luaran dan faktor dalaman yang menjadi asas untuk melaksanakan PSO adalah bertujuan untuk mencapai prestasi organisasi yang lebih baik selaras dengan pandangan Chandler (1962) dan Siew Nooi (2011). Terdapat dua jenis PSO yang dilaksanakan oleh institusi wakaf dalam penyelidikan ini iaitu penstrukturan semula dalaman dan penstrukturan semula luaran.

6.3.1 Penstrukturan Semula Dalaman (PSD)

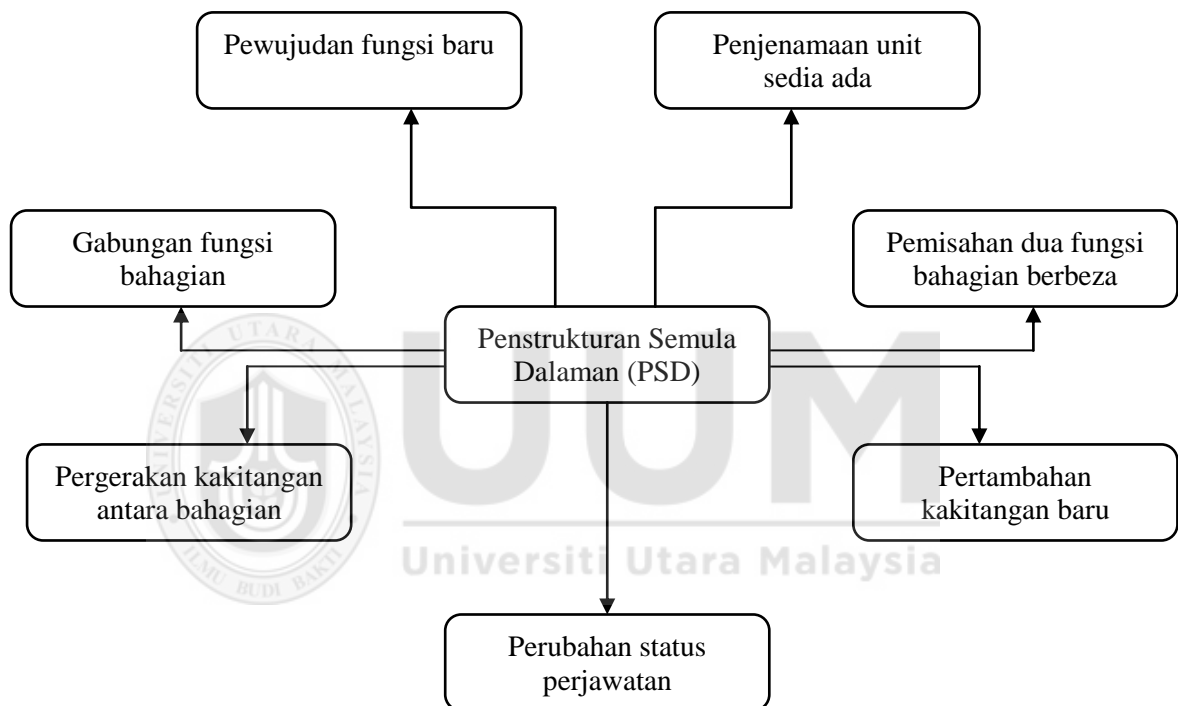
PSD adalah perubahan pada struktur organisasi yang melibatkan perubahan di dalam organisasi sahaja. Ketiga-tiga institusi dalam penyelidikan ini pernah melaksanakan

PSD. Di PWS, PSD yang dilaksanakan melibatkan pewujudan fungsi baru. Unit Audit Dalam tidak ada di dalam struktur asal PWS dan hanya diwujudkan selepas kertas kerja untuk menambah unit baru diluluskan oleh MAIS.

PSD di dalam MAINPP melibatkan perubahan yang agak besar. Sebelum ini, kakitangan kontrak lebih ramai daripada kakitangan tetap. Selain itu, urusan wakaf pula di bawah Bahagian Wakaf dan juga Bahagian Pembangunan dan Pelaburan. Setelah PSD diluluskan, perjawatan tetap diberi kepada MAINPP dan wakaf disatukan di bawah satu bahagian, iaitu Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf. Bahagian ini dipecahkan kepada tiga unit iaitu Unit Dana Wakaf, Unit Pengurusan dan Penyelenggaraan Premis serta Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf. Berlaku juga pergerakan kakitangan dari satu bahagian ke bahagian atau unit yang baru.

Di MAIPk pula, pengurusan wakaf dahulunya di bawah Bahagian Hartanah dan Pelaburan. Terdapat lima unit di bawah bahagian ini iaitu Unit Pelaburan, Unit Operasi dan Pemasaran, Unit Hartanah, Unit Teknikal dan Unit Pembangunan Ummah. Selepas PSD dilaksanakan, urusan wakaf diletakkan sepenuhnya di bawah Bahagian Pengurusan dan Pembangunan Mal dan Wakaf. Fungsi pemasaran wakaf dikeluarkan dan disatukan dengan pemasaran zakat dalam satu bahagian baru, iaitu Bahagian Pemasaran. Di bawah bahagian baru ini hanya terdapat dua unit sahaja iaitu Unit Pembangunan Hartanah dan Unit Pengurusan Wakaf. Informan dari MAIPk meringkaskan bahawa, fungsi unit baru ini hanya fokus pada kerja-kerja yang menjana hasil sahaja. Tidak perlu untuk menumpukan pada usaha untuk mengumpul dana dan juga perkara-perkara bersifat pengurusan umum.

Berdasarkan pelaksanaan PSD yang dinyatakan di atas, penyelidikan ini mendapati bahawa PSD melibatkan perubahan dalaman seperti pewujudan fungsi baru, penjenamaan unit sedia ada, pemisahan dua fungsi bahagian berbeza, gabungan fungsi kepada bahagian yang lebih besar, penambahan kakitangan baru, pergerakan kakitangan antara bahagian serta perubahan status perjawatan tetap dan kontrak. Rajah 6.8 meringkaskan perubahan yang biasanya berlaku di dalam PSD;



Rajah 6.7
Perubahan Dalam PSD Institusi Wakaf

6.3.2 Penstrukturan Semula Luaran (PSL)

PSL melibatkan pembentukan entiti baru untuk menguruskan wakaf, seperti yang dilaksanakan di Selangor. Untuk melaksanakan PSL, setiap MAIN biasanya mempunyai asas undang-undang terlebih dahulu, yang membolehkan hal ini dilaksanakan. Kuasa MAIN untuk menubuhkan perbadanan dinyatakan dalam Seksyen 8 dan kuasa untuk menubuhkan anak syarikat di dalam Seksyen 9, merujuk

kepada EPAIN bagi ketiga-tiga institusi. Dengan itu, jelas menunjukkan ketiga-tiga institusi wakaf ini mempunyai sumber kuasa untuk melaksanakan PSL.

Dari ketiga-tiga institusi ini, dua daripadanya telah menjalankan PSL khas untuk pengurusan wakaf iaitu Selangor dan Pulau Pinang. Penubuhan anak syarikat di bawah MAINPP yang diberi nama Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. (WPP) baru sahaja diluluskan penubuhannya pada penghujung 2016. Antara fungsi WPP ini adalah untuk menguruskan wakaf tunai, pembangunan hartanah serta pengurusan aset. Oleh itu, di dalam MAINPP hanya tinggal urusan tanah wakaf sahaja.

Di MAIPk pula, sebuah anak syarikat telah lama dibentuk berfungsi sebagai sayap ekonomi MAIPk, iaitu Perbadanan Kemajuan Ekonomi Islam Negeri Perak Sdn. Bhd. (PSB). Fungsi utama PSB buat masa ini adalah menguruskan ladang kelapa sawit milik MAIPk, termasuklah tanah wakaf *irsod* pemberian Kerajaan Negeri. Informan dari MAIPk menyatakan buat masa ini, tiada kepentingan untuk mewujudkan organisasi baru kerana peranan PSB ini masih berpotensi untuk dikembangkan. Walau bagaimanapun, informan tidak menolak kemungkinan PSL untuk pengurusan wakaf pada masa hadapan.

Terdapat beberapa perbezaan antara PSL dan PSD. Perbezaan yang pertama ialah berlaku delegasi autoriti daripada MAIN kepada anak syarikat atau perbadanan yang baru ditubuhkan. Informan E menerangkan hal ini seperti berikut;

“..MAIS berpendapat, kita perlu lebih fokus..jadi MAIS sanggup keluarkan zakat dan wakaf..kuasa pun dipecahkan..cuma kekurangan dia, fungsi MAIS akan tumpul di situ..[4:75,76]” (Informan E).

Dalam pernyataan di atas, informan E menyebut mengenai kesanggupan pihak MAIS melepaskan kuasa kepada anak syarikat bagi membolehkan pengurusan wakaf lebih fokus. Syed Khalid (2014) dalam kajian yang dijalankan telah memberi satu pernyataan yang penting untuk situasi ini iaitu, *“government control on waqf is so alluring and power addicting that it is not easy to give up (ms 9).”* Ini menunjukkan kuasa untuk mengawal urusan wakaf adalah sukar untuk dilepaskan oleh pentadbir wakaf.

Dalam konteks pengurusan wakaf di Malaysia, biasanya dengan mewujudkan anak syarikat, barisan ALP yang dilantik di anak syarikat masih mewakili MAIN. Pembuatan keputusan yang melibatkan polisi dan hala tuju anak syarikat masih lagi di bawah perhatian MAIN. Di Selangor, lebih spesifik lagi, pengurusan PWS adalah berdasarkan punca kuasa undang-undang seperti EPAIN, Enakmen Wakaf Selangor (2015) dan juga Perintah Penubuhan PWS (2011) yang telah dirangka awal oleh MAIS. Melihat kepada situasi ini, sebenarnya delegasi autoriti tidaklah berlaku sepenuhnya dari MAIS kepada PWS. MAIS masih kekal sebagai pemegang amanah wakaf manakala potensi wakaf dapat dikembangkan dalam suasana pengurusan yang lebih baik. Delegasi kuasa ini sedikit sebanyak dapat menyelamatkan institusi dari tuduhan dan kritikan masyarakat dalam menguruskan harta wakaf, selari dengan pandangan yang dikemukakan oleh Syed Khalid (2014).

Perbezaan kedua yang dikenalpasti ialah dari segi keperluan dana yang besar untuk melaksanakan PSL. Pelaksanaan PSL akan melibatkan pertambahan perjawatan yang besar, perlantikan ALP yang berasingan dari MAIN, pejabat baru untuk beroperasi dan juga belanja operasi lain untuk menguruskan wakaf. Semua perkara ini perlu

dipertimbangkan untuk melaksanakan PSL. Sebagaimana yang telah dinyatakan sebelum ini, di PWS, MAIS hanya menyediakan dana untuk gaji sahaja;

“..peruntukan yang kita terima sangat minimum..kita dapat gaji sahaja..untuk belanja pemasaran, bengkel, hatta elaun ALP pun perlu diusahakan sendiri oleh PWS..[4:59]” (Informan E).

Informan D kemudiannya menerangkan, bagi menampung kos pemasaran, kerjasama dengan syarikat korporat dan bank dilakukan di sejak awal penubuhan. Oleh itu, organisasi yang terlibat dalam jalinan kerjasama ini secara tidak langsung terlibat dalam aktiviti pemasaran produk wakaf PWS. Selain itu, kerjasama turut dibuat dengan agensi kerajaan yang lain seperti JAWHAR dan Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM). PWS hanya perlu terlibat dalam program atau karnival yang dianjurkan oleh agensi-agensi ini untuk mempromosi produk wakaf mereka. Dengan cara ini, modal yang besar dan tenaga untuk penganjuran program atau karnival dapat dielakkan.

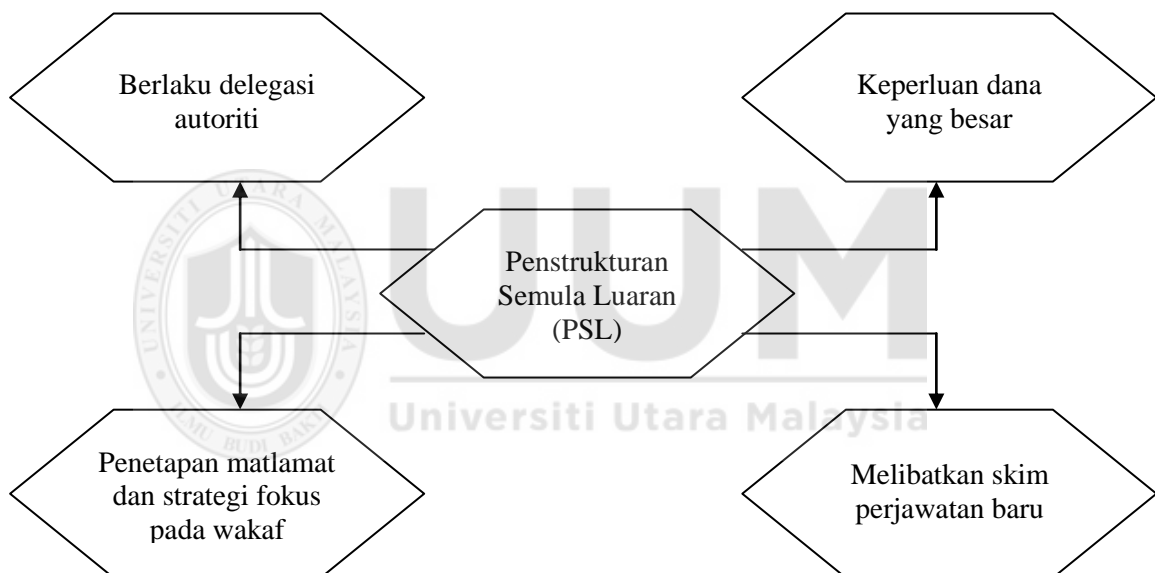
Informan D menerangkan lagi bahawa, setiap sen yang diwakafkan oleh pewakaf perlu diterjemah 100% kepada aset fizikal. Walaupun kutipan wakaf yang diperolehi sangat tinggi, kutipan wakaf tunai ini tidak boleh digunakan selain daripada tujuan yang diniatkan oleh pewakaf, apatah lagi untuk membiayai operasi institusi. Cabaran dari segi kewangan ini turut diluahkan oleh informan H;

“..wakaf ini sangat berbeza, wakaf bukan seperti zakat yang melibatkan kutipan dan agihan sahaja, zakat hukumnya wajib dan orang sentiasa memberi (zakat)..tapi wakaf perlu dikembangkan..jadi untuk berkembang dengan sumber yang terhad sangat mencabar..[7:18]” (Informan H).

Kenyataan informan H ini mengaitkan perbezaan antara wakaf dan zakat. Jika dilihat dalam konteks pengurusan zakat di Malaysia, penubuhan anak syarikat bagi urusan zakat telah diamalkan di kebanyakan negeri seperti Pulau Pinang, Kedah, Melaka dan Kuala Lumpur contohnya. Ada negeri yang hanya menyerahkan urusan kutipan sahaja kepada anak syarikat, manakala urusan agihan masih lagi di bawah tanggungjawab MAIN dan ada juga negeri yang menyerahkan urusan kutipan dan agihan kepada anak syarikat. Dari segi kewangan, penggajian kakitangan anak syarikat zakat ini adakalanya diambil dari asnaf amil ataupun asnaf *fi sabilillah*. Sokongan kewangan mungkin hanya perlu dilakukan pada peringkat awal penubuhan sahaja. Oleh itu, dari sudut kewangan, PSL bagi pengurusan zakat lebih mudah dilakukan berbanding institusi wakaf.

Cabaran dari segi kewangan ini menimbulkan perbezaan yang ketiga antara PSL dan PSD, iaitu penetapan matlamat dan pelaksanaan strategi pengurusan wakaf dalam institusi baru. Matlamat entiti yang baru ditubuhkan hanya fokus kepada wakaf sahaja. Perancangan strategik adalah penting bagi memastikan kelangsungan (*survival*) institusi yang baru dan semua dana yang telah dibelanjakan tidak sia-sia. Informan dari PWS menyatakan bahawa, pihak MAIS memberi tempoh selama beberapa tahun untuk PWS mampu mengukuhkan kewangan perbadanan dan bergerak sendiri. Perancangan strategik untuk lima tahun pertama PWS adalah membina keupayaan untuk menjana dan mengembangkan manfaat aset wakaf itu sendiri. Dengan mengembangkan manfaat aset asal yang diwakafkan, ia dapat menampung dan mengukuhkan operasi perbadanan. Sementara itu, urusan WPP ini masih lagi baru menyebabkan para informan tidak dapat memberi maklumat yang tepat berkenaan hal ini.

Perbezaan keempat ialah dari segi skim perjawatan. Dengan mewujudkan anak syarikat atau perbadanan, institusi wakaf tidak lagi tertakluk di bawah JPA. Skim perjawatan boleh diolah sendiri dan dirangka dengan manfaat yang lebih baik untuk kakitangan. Seperti organisasi swasta, potongan Kumpulan Wang Simpanan Pekerja (KWSP) boleh dibuat untuk kakitangan tetap bagi menggantikan skim pencen. Dengan itu, masalah kekurangan kakitangan sepatutnya tidak lagi menjadi isu. Rajah 6.8 meringkaskan perubahan yang lebih besar dalam pelaksanaan PSL;



Rajah 6.8
Perubahan Dalam PSL Institusi Wakaf

Berdasarkan rajah, secara keseluruhan, terdapat empat aspek yang membezakan PSL dengan PSD. Antara aspek yang telah dibincangkan ialah berlaku delegasi autoriti, melibatkan keperluan dana yang besar, memerlukan penetapan matlamat dan strategi yang fokus pada wakaf sahaja serta mewujudkan skim perjawatan yang baru. Informan berpendapat bahawa kesemua aspek ini perlu diberi perhatian sewajarnya bagi memastikan pelaksanaan PSO berjaya. Jika salah satu aspek diabaikan, institusi

wakaf masih akan menghadapi masalah yang sama sebagaimana yang telah dinyatakan di dalam perbincangan mengenai kelemahan struktur organisasi.

Kesemua informan dari PWS, iaitu institusi yang melaksanakan PSL, bersetuju bahawa perubahan besar yang dilakukan pada struktur organisasi pengurusan wakaf mereka merupakan salah satu faktor utama peningkatan prestasi institusi, terutama jika dilihat dari segi kutipan wakaf tunai. Secara keseluruhan, majoriti informan di dalam penyelidikan ini juga mengakui potensi PSL dalam memperbaiki prestasi institusi masing-masing. Dapatan ini selari dengan saranan beberapa penyelidik terdahulu seperti Mohd Afandi et al. (2014), Anan (2015) dan Ahmad Shazrin et al. (2017).

6.4 Penilaian Semula Kerangka Konseptual Penyelidikan

Penyelidikan ini dimulakan dengan tanggapan awal bahawa “struktur organisasi mampu mempengaruhi prestasi institusi wakaf.” Struktur organisasi setiap institusi yang terlibat telah diterangkan dengan terperinci di dalam bab lima berdasarkan lima tema yang dibentuk dalam kerangka konseptual. Analisis perbandingan dibuat dengan mengenalpasti dan membincangkan setiap persamaan dan perbezaan struktur. Di dalam perbincangan mengenai kelemahan struktur, para informan telah mengaitkan setiap kelemahan yang wujud dari faktor struktur organisasi dengan prestasi institusi wakaf. Bagi mengatasi kelemahan yang ada, institusi mempunyai dua pilihan bagi memperbaiki struktur, sama ada dengan melaksanakan PSD atau PSL. Dalam bahagian ini, penyelidik akan mengulas mengenai kelemahan struktur organisasi dan PSO yang dijalankan berdasarkan kerangka konseptual yang menjadi asas penyelidikan.

6.4.1 Perubahan Nama dan Kedudukan Bahagian/Unit

Berdasarkan perbincangan di bahagian kelemahan struktur organisasi dan penyelesaian melalui PSO, perubahan kedudukan unit dan bahagian ini merupakan antara perkara yang selalu dilakukan oleh institusi wakaf terutama dalam pelaksanaan PSD. Menurut Kamarudin (1992), terdapat empat bahagian utama iaitu Bahagian Zakat Fitrah, Bahagian Kariah, Bahagian Baitulmal, Bahagian Wakaf serta satu bahagian sokongan iaitu Bahagian Pentadbiran dan Kewangan dalam struktur organisasi MAINPP. Pada tahun 1999 pula, hanya tinggal tiga bahagian utama iaitu Bahagian Pembangunan dan Pelaburan, Bahagian Wakaf, Bahagian Sumber Am serta satu bahagian sokongan iaitu Bahagian Pentadbiran dan Kewangan, seperti yang dinyatakan oleh Baharuddin et al. (2006). Kajian oleh Hydzulkifli dan Asmak (2012) pula menunjukkan bahagian utama iaitu Bahagian Wakaf, Bahagian Sumber Am serta Bahagian Pembangunan dan Pelaburan masih lagi dikekalkan. Perubahan dikesan pada bahagian sokongan dengan kewujudan Bahagian Undang-undang serta Bahagian Akaun di samping bahagian sedia ada iaitu Bahagian Pentadbiran dan Kewangan. Dalam situasi hari ini, fungsi pembangunan dan pelaburan telah digabungkan dengan fungsi wakaf di bawah satu bahagian, iaitu Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf.

Bagi MAIPk, Mohd Yusop (1999) pula melaporkan bahawa fungsi wakaf diletakkan di bawah Bahagian Hartanah dan kedudukan ini didapati masih kekal sehingga tahun 2006. Di bawah Bahagian Hartanah, Unit Wakaf diletakkan bersama-sama Unit Baitulmal dan Unit Pentadbiran Am, seperti di dalam kajian Baharuddin et al. (2006). Sehingga tahun 2016, wakaf diurus di bawah Bahagian Hartanah dan Pelaburan. Bahagian ini dipecah kepada lima unit iaitu Unit Pelaburan, Unit Operasi dan

Pemasaran, Unit Hartanah, Unit Pembangunan Ummah dan Unit Teknikal. Tiada lagi Unit Wakaf kerana fungsi wakaf dipecahkan mengikut unit-unit ini. Dalam struktur organisasi terkini, Bahagian Mal dan Wakaf menggantikan nama lama Bahagian Hartanah dan Pelaburan. Hanya ada dua unit di bawahnya iaitu Unit Pembangunan Hartanah serta Unit Pengurusan Wakaf.

Bagi Selangor pula, menurut informan D, sebelum tahun 1999, hal ehwal wakaf di Selangor diletakkan di bawah pengurusan masjid. MAIS mewujudkan Unit Wakaf pada tahun 2005. Baharuddin et al. (2006) melaporkan Unit Wakaf, Unit Faraid serta Unit Wasiat dan Amanah diletakkan di bawah Bahagian Mal. Susunan ini kekal sehinggalah PWS diwujudkan dan fungsi wakaf dikeluarkan dari MAIS pada tahun 2011.

Penting untuk dinyatakan di sini, penyelidik mengalami kesukaran untuk mengesan waktu atau tahun sebenar perubahan struktur ini berlaku, kecuali dinyatakan. Ini kerana para informan juga hanya dapat memberi anggaran yang mungkin kurang tepat dengan penjelasan seperti "*agak-agak dalam tahun..*" atau "*saya ingat selepas 15 tahun*". Oleh itu, penyelidik menjadikan kajian wakaf terdahulu yang menerangkan latar belakang institusi sebagai rujukan.

Berdasarkan penelitian terhadap perubahan yang dilakukan oleh institusi di atas, dari aspek pengkhususan, perubahan banyak dilakukan pada kedudukan dan nama unit. Adakalanya berlaku pengasingan fungsi antara wakaf, baitulmal, sumber am, wasiat, faraid dan juga fungsi pembangunan. Dan ada ketikanya fungsi ini digabungkan dengan jenama baru. Perubahan terhadap susunan jabatan sedikit sebanyak telah

menyebabkan peralihan kuasa dan tanggungjawab antara kakitangan pengurusan pertengahan. Dalam kes MAIPk, KPE turut terlibat dalam peralihan kuasa ini, di mana terdapat fungsi bahagian yang diletakkan secara langsung di bawah KPE selepas PSD dilaksanakan. Faktor perubahan ini pula lebih kepada isu dan pemerhatian dalaman;

“..kita boleh urus dengan cara yang lebih baik..banyak ruang lagi yang kita boleh perbaiki..[6:7]” (Informan G).

“..kenaikan hasil sumber am dan wakaf ini tidak tinggi setiap tahun. Jadi kita kaji kenapa..[11:5]” (Informan K).

Pernyataan di atas menerangkan bahawa perubahan struktur dibuat lebih kepada untuk memperbaiki pengurusan dalaman dan juga penelitan kepada prestasi organisasi yang tidak memuaskan.

Namun begitu, PSO bukan hanya sekadar proses menyusun semula bahagian yang ada di dalam sesebuah organisasi. Banyak aspek yang perlu diteliti seperti pembentukan strategi, penyusunan hierarki kuasa, aliran komunikasi dan maklumat, koordinasi antara setiap bahagian, pembentukan polisi baru dan prosedur operasi yang lebih teratur supaya perubahan struktur ini berkesan dan mencapai hasil yang diinginkan, selaras dengan saranan Chandler (1962).

6.4.2 Kepincangan Dalam Proses Pembuatan Keputusan

Pada asasnya, pemusatan kuasa adalah berkenaan dengan di mana sesuatu keputusan organisasi dibuat. Adakah iaitu terlalu berpusat (*centralized*) atau sebaliknya (*decentralized*). Dalam konteks penyelidikan ini, ia merupakan fokus yang ingin dikaji di bawah faktor pemusatan kuasa. Namun begitu, penyelidikan mendapati

berlaku kepincangan yang lebih serius dalam proses pembuatan keputusan institusi wakaf, secara khusus di MAINPP. Ketiadaan autoriti dalam pembuatan keputusan perjawatan telah dinyatakan dalam perbincangan kelemahan struktur organisasi. Situasi ini telah memberi kesan yang negatif kepada institusi bermula dari kesukaran mendapatkan kelulusan, perjawatan yang tidak berkembang, beban tugas yang kian bertambah seterusnya menjejaskan prestasi dari segi sasaran kerja.

Selain daripada urusan perjawatan, penglibatan pihak luar turut berlaku dalam urusan pembangunan. Informan J menjelaskan perkara ini seperti berikut;

“..apa juga cadangan untuk satu-satu wakaf..pembangunan..sewaan..kita akan bentangkan di dalam Mesyuarat Jawatankuasa Pengurusan dan Pembangunan Aset..syor ini kemudiannya akan diangkat ke Mesyuarat Majlis..[9:17,18]” (Informan J).

Berdasarkan pernyataan di atas, semua cadangan mengenai pembangunan mahupun sewaan perlu melalui kelulusan Jawatankuasa Pengurusan dan Pembangunan Aset. Keahlian jawatankuasa ini turut terdiri daripada pihak luar seperti wakil dari JPPH, PBT, PTG dan juga Exco Agama Negeri. Beza jawatankuasa ini dengan Jawatankuasa Perkhidmatan dan Perjawatan ialah jawatankuasa ini diketuai oleh wakil MAINPP sendiri iaitu YDP. Informan J menyatakan perkara ini dibuat kerana institusi tidak mempunyai kepakaran yang diperlukan, namun beliau juga tidak menafikan pihak ini turut menyebabkan institusi perlu mengawal unsur politik dalam kenyataan berikut;

“..kita kena kurangkan dari segi campur tangan politik, campur tangan pihak-pihak lain..[9:40]” (Informan J).

Kesan campur tangan politik ini juga dinyatakan oleh informan H;

“..masalah yang kita hadapi untuk uruskan tanah wakaf..kita nak buat begini..YB nak begitu..kadang-kadang kita buang masa, buang duit bayar yuran peguam..dah menang (kes), tapi masih tidak boleh nak laksanakan..[7:72]” (Informan H).

Pernyataan di atas menunjukkan penglibatan pihak luar ini sukar dikawal oleh institusi hingga telah menyebabkan kerugian pada kos dan masa serta menjejaskan pembangunan tanah wakaf. Penglibatan pihak luar ini memang diperlukan oleh institusi wakaf. Dalam urusan pembangunan juga, perkara ini memang tidak boleh dielakkan. Dua institusi lain, iaitu PWS dan MAIPk juga mewujudkan jawatankuasa untuk tujuan pembangunan ini serta melibatkan pakar dari luar institusi. Dalam hal ini, perkara yang perlu diberi perhatian ialah institusi perlu mempunyai kawalan terhadap keputusan serta memmanifestasi autoriti sebagai pemegang amanah harta wakaf. Pihak luar yang dilantik atas dasar jemputan institusi sepatutnya memberi khidmat nasihat dan menyumbang kepakaran yang dimiliki, bukan menyebelahi agenda tersendiri. Perkara ini turut ditegaskan oleh informan F;

“..sebaiknya dia ada sesuatu untuk dibawa dalam Majlis..bukan yang ada kepentingan..[8:55,56]” (Informan F).

Selain masalah mengenai campur tangan pihak luar dalam pembuatan keputusan, penyelidik juga mendapati pemusatan kuasa yang berlaku di MAINPP adalah tinggi jika dibandingkan dengan PWS dan MAIPk. Berdasarkan kenyataan informan J di atas, semua urusan mengenai aset termasuklah hal berkaitan sewaan dibincangkan di dalam Jawatankuasa Pengurusan dan Pembangunan Aset. Amalan yang berbeza di MAIPk, urusan sewa diselesaikan di peringkat operasi sahaja melalui Mesyuarat Rapid yang dijalankan setiap dua minggu;

“..urusan sewa takkan sampai tiga empat bulan. Bawa saja dalam Mesyuarat Rapid, selesaikan di situ..[10:48]” (Informan L).

Informan D dari PWS juga turut menyatakan bahawa urusan sewa diselesaikan oleh Unit Pembangunan dan Sewaan. Perkara yang melibatkan pembangunan hartanah yang besar biasanya akan melibatkan keputusan di peringkat jawatankuasa, namun tidak bagi urusan operasi seperti sewaan. Delegasi kuasa pada pembuatan keputusan berkaitan dengan operasi dapat mempercepatkan pembuatan keputusan, seterusnya memperbaiki prestasi institusi, selari dengan pandangan Baum dan Wally (2003). Selain itu, ia juga dapat memberi persepsi positif di kalangan pewakaf dan penerima manfaat wakaf.

Dari segi penglibatan kakitangan dalam pembuatan keputusan bersifat strategik, PWS mempunyai amalan yang unik berbanding dua institusi lain. Satu bengkel membincangkan pelan strategik untuk beberapa tahun akan datang dianjurkan melibatkan ALP dan kakitangan operasi pertengahan sehingga kakitangan Gred 41. Penglibatan bengkel seperti ini merapatkan jurang antara kakitangan operasi dan pengurusan atasan. Pemusatan kuasa yang rendah serta jurang yang cuba dikecilkan di PWS ini merupakan antara ciri organisasi profesional yang sesuai untuk menguruskan wakaf, seperti yang pernah dinyatakan oleh Abul dan Mohammad (2010).

Bagi MAIPk pula, pemusatan kuasa berada pada tahap sederhana, tidak terlalu tinggi dan tidak terlalu rendah. Keputusan bersifat operasi dipercepatkan melalui amalan Mesyuarat Rapid. Keputusan bersifat kewangan seperti penggunaan dana dan perbelanjaan pula perlu melalui Jawatankuasa Baitulmal, sama ada Jawatankuasa Baitulmal Daerah, Eksekutif, Pertengahan atau Jawatankuasa Baitulmal Tertinggi. Pembuatan keputusan bersifat strategik seperti penetapan objektif dan penetapan KPI biasanya datang dari pengurusan atasan. Apabila berlaku sesuatu isu yang

memerlukan penyelesaian, laporan akan dikumpul dari kakitangan bawahan yang terlibat dan diangkat ke peringkat yang lebih tinggi. Secara umum, MAIPk melihat di mana kesesuaian pembuatan keputusan perlu dibuat dan pihak mana yang perlu dilibatkan. Pemusatan kuasa di MAIPk ini paling hampir dengan situasi yang dijelaskan oleh Robbins (1990), pembuat keputusan perlu berada paling dekat dengan isu dan mempunyai seluruh akses kepada masalah yang berlaku. Dengan perkembangan teknologi maklumat masa kini, akses kepada isu dan masalah bukan lagi menjadi isu dalam pembuatan keputusan.

Berdasarkan perbincangan, setiap institusi berada di peringkat pemusatan kuasa yang berbeza. MAINPP mempunyai pemusatan kuasa yang paling tinggi dengan campur tangan pihak luar dalam pembuatan keputusan. MAIPk pula pada tahap yang baik manakala PWS berada pada tahap yang ideal berdasarkan penglibatan ALP dan kakitangan operasi dalam perancangan strategik.

6.4.3 Menentukan Saiz Organisasi Ideal Institusi Wakaf

Penyelidikan mendapati faktor saiz organisasi ini merupakan faktor yang paling ditumpukan oleh informan. Semua informan, sekurang-kurangnya sekali, akan memberi komen yang mengaitkan beban tugas, saiz organisasi dan juga prestasi institusi wakaf. Dengan bantuan Atlas.ti V8, penyelidik mendapati 127 pernyataan oleh semua informan dikod di bawah faktor saiz organisasi. 50 pernyataan pula diperoleh apabila kod beban tugas dan kod bilangan kakitangan digabungkan. Dari 50 pernyataan ini, lapan pernyataan dikesan menggunakan “*co-occurs operator*”. Lapan pernyataan ini menunjukkan informan bercakap mengenai bilangan kakitangan dan beban tugas dalam konteks yang sama, sama ada secara langsung atau tidak. Jumlah

ini dilihat sedikit kerana teknik *probing* yang digunakan dalam temu bual. Teknik ini menyebabkan penjelasan oleh informan terhenti dan diselangi oleh soalan penyelidik.

Kepentingan saiz di dalam struktur organisasi ditekankan oleh Pugh et al. (1963), Pugh et al. (1968), Blau (1970), Child (1973) serta Beyer dan Trice (1979). Dalam kajian wakaf pula, penyelidik terdahulu seperti Sohaimi dan Syarqawi (2008) juga telah menyatakan bahawa kekurangan kakitangan merupakan salah satu kekangan untuk institusi lebih berdaya maju dalam menguruskan harta wakaf. Cadangan yang dikemukakan Munerah et al. (2016) ialah menambah bilangan kakitangan manakala Noor Azimah, Fauziah, Ahmad dan Muhammad Fazle (2016) menyarankan supaya institusi memohon perjawatan tambahan dari Kerajaan Negeri. Persoalan di sini, bagaimana untuk menentukan saiz organisasi bagi institusi wakaf? Berapa banyak bilangan kakitangan yang diperlukan oleh institusi?

Robbins (1990) mendefinisikan satu organisasi yang besar jika ia mempunyai lebih dari 2000 orang pekerja. Namun begitu, Robbins merujuk kepada kajian yang melibatkan konglomerat besar seperti General Motors, Ford, IBM dan banyak lagi dalam perbincangan beliau. Dalam kajian wakaf pula, Ismail (2015) membincangkan keperluan kakitangan dalam institusi wakaf. Namun perbincangan dan cadangan kajian Ismail (2015) hanya tertakluk kepada kakitangan profesional yang terlibat dalam pengurusan pembangunan hartanah wakaf sahaja. Hassan Hapizi dan Mohamad Idris (2010) pula memberi indikasi bahawa MAIN yang mempunyai bilangan kakitangan seramai 20-30 sahaja tidak mampu menjalankan fungsi pembangunan sosio-ekonomi. Ketiga-tiga institusi dalam kajian ini mempunyai kakitangan lebih

dari 30 orang. Tetapi fungsi yang dijalankan juga bukan hanya tertakluk kepada pembangunan.

Terdapat beberapa faktor yang boleh dijadikan asas penentuan bilangan kakitangan institusi wakaf. Bagi fungsi pembangunan, jumlah lot atau keluasan tanah wakaf boleh digunapakai. Namun begitu, institusi wakaf perlu berhati-hati menambah bilangan kakitangan kerana tidak semua tanah wakaf mempunyai potensi untuk dimajukan. Sebahagian besar tanah wakaf yang ada ialah wakaf khas dan juga wakaf am yang mempunyai pelbagai masalah seperti saiz yang kecil dan lokasi yang tidak strategik. Kebanyakan institusi dalam kajian ini juga memberi tumpuan kepada tanah yang berpotensi, namun tanah yang tidak boleh dimajukan ini juga perlu melalui proses tambah nilai seperti *diistibdal* atau disewakan. Bagi fungsi sewaan dan penyelenggaraan pula, penentuan kakitangan boleh dibuat berdasarkan jumlah aset yang dimiliki oleh institusi.

Bagi fungsi pemasaran produk wakaf, institusi boleh melihat kepada sasaran audiens iaitu komuniti orang Islam dalam negeri. Tanpa menambah kakitangan, institusi wakaf boleh menggunakan pelbagai strategi untuk membantu pengurusan mereka. Penggunaan duta seperti di PWS dan MAIPk mampu mencapai sasaran audiens yang ramai dengan hanya menggunakan satu sumber manusia. Penyelidikan juga mendapati institusi telah mula melihat potensi khutbah Jumaat sebagai strategi pemasaran bagi mengatasi masalah kekurangan kakitangan, namun ia masih belum digunakan secara meluas.

Jadual 6.8

Jumlah Masjid dan Surau Solat Jumaat di Malaysia

Negeri	Masjid	Surau	Surau solat Jumaat	Jumlah Keseluruhan
Johor	802	1,966	77	2,768
Kedah	572	2,053	23	2,625
Kelantan	583	1,015	0	1,598
Melaka	185	846	10	1,031
Negeri Sembilan	290	1,119	20	1,409
Pahang	595	1,767	36	2,362
Pulau Pinang	209	432	0	641
Perak	610	1,869	63	2,479
Perlis	99	184	3	283
Selangor	408	1,911	257	2,319
Terengganu	463	1,846	0	2,309
Sabah	1,021	1,031	47	2,052
Sarawak	369	812	20	1,181
Wilayah Persekutuan	80	516	110	596
Jumlah Keseluruhan	6,286	17,367	666	23,653

sumber: Portal masjid.islam.gov.my kendalian Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM). Data sehingga 02hb April 2018.

Berdasarkan Jadual 6.8, jumlah masjid seluruh Malaysia ialah sebanyak 6,286 buah. Bagi institusi dalam penyelidikan ini, Perak mempunyai masjid dan surau solat Jumaat paling banyak, iaitu 2,479 buah, diikuti dengan Selangor, 2,319 buah, dan Pulau Pinang sebanyak 641 buah. Ini bermaksud, ketiga-tiga negeri ini mempunyai audiens yang sangat besar untuk pemasaran mereka. Ianya sukar dicapai jika institusi bergantung kepada jumlah kakitangan pemasaran yang ada sahaja. Oleh itu, penyelidikan ini melihat potensi imam sebagai agen pemasaran institusi.

Jadual 6.9 menunjukkan jumlah imam masjid dan surau di seluruh Malaysia. Berdasarkan data sehingga 2hb April 2019, jumlah imam seluruh Malaysia ialah sebanyak 13,497 orang. Bagi negeri yang terlibat dalam penyelidikan ini pula, Perak mempunyai bilangan imam paling ramai sebanyak 1,422 orang diikuti dengan Selangor sebanyak 905 orang manakala Pulau Pinang hanya mempunyai 438 orang.

Jadual 6.9
Jumlah Imam di Malaysia

Negeri	Imam Masjid	Imam Surau	Jumlah Keseluruhan
Johor	1,768	746	2,514
Kedah	1,325	15	1,340
Kelantan	945	0	945
Melaka	378	0	378
Negeri Sembilan	589	0	589
Pahang	959	7	966
Pulau Pinang	438	0	438
Perak	1,367	55	1,422
Perlis	197	0	197
Selangor	771	134	905
Terengganu	1,006	0	1,006
Sabah	1,657	27	1,684
Sarawak	616	12	628
Wilayah Persekutuan	281	204	485
Jumlah Keseluruhan	12,297	1,200	13,497

sumber: Portal masjid.islam.gov.my kendalian JAKIM. Data sehingga 02hb April 2018.

Melihat kepada data jumlah imam, masjid, surau dan surau solat Jumaat di atas, institusi wakaf sememangnya boleh mengambil peluang menggunakan saluran ini, terutama khutbah Jumaat sebagai strategi pemasaran, tanpa perlu menambah bilangan kakitangan. Disebabkan pengurusan masjid bukan di bawah seliaan institusi wakaf secara langsung, kerjasama perlu dibuat dengan pihak yang terlibat. Perancangan yang teliti perlu dititikberatkan supaya semua pihak yang terlibat, termasuk agensi, pihak masjid dan juga imam memahami rukun serta prosedur berwakaf.

Bagi fungsi pembangunan pula, Ismail (2015) menyarankan supaya kakitangan yang dimiliki oleh institusi wakaf perlu mempunyai kelayakan akademik serta pengalaman dalam bidang pembangunan, pengurusan projek, perancang ekonomi dan kewangan. Ahmad Shazrin et al. (2016) pula memberi penekanan kepada kakitangan yang mempunyai asas dalam bidang alam bina dan kejuruteraan. Dalam isu ini, informan G menjelaskan, saranan ini sukar untuk dilaksanakan;

"..kalau hendak lantik kakitangan dalaman, pengalaman projek yang kita perlu pada calon bukan setahun dua, kena cari orang yang betul-betul tahu selok belok..kalau tidak nanti bermasalah..[6:65]" (Informan D).

Oleh itu, kebanyakan institusi wakaf memang mempunyai kakitangan dengan kepakaran yang disarankan tapi dengan jumlah yang sangat sedikit. Institusi lebih cenderung untuk mengadakan kerjasama dengan pemaju dan kontraktor luar. Informan E menyatakan bahawa penglibatan pihak ketiga biasanya menyebabkan institusi wakaf sukar untuk mengawal dan menentukan perkembangan pembangunan sesuatu projek. Institusi harus mempunyai satu pasukan yang mempunyai pengetahuan dalam bidang ini untuk mengawalselia projek-projek yang dilakukan secara kerjasama dengan pihak luar ini. Hal ini menjadi salah satu faktor mengapa PWS menubuhkan UME.

Penambahan kakitangan perlu dibuat dengan berhati-hati oleh institusi wakaf, sama ada untuk tujuan pemasaran ataupun pembangunan. Ini kerana peningkatan jumlah kakitangan menunjukkan organisasi menjadi semakin kompleks. Tanpa kawalan, keadaan yang kompleks ini tidak lagi menyumbang kepada peningkatan prestasi organisasi, sebagaimana yang dinyatakan oleh Liu et al. (2015). Bagi mengelakkan keadaan ini berlaku, penyelidikan ini mencadangkan institusi wakaf tidak terlalu tertumpu kepada faktor bilangan kakitangan ini sebagai kekangan, sebaliknya mencari strategi yang boleh digunakan bagi mengatasi kekangan yang ada, seperti mana yang telah dibincangkan di atas.

Jika Hassan Hapizi dan Mohamad Idris (2010) menyatakan bilangan kakitangan dalam 20 hingga 30 orang masih belum optimum, penyelidikan ini mendapati dengan

bilangan kakitangan seramai 54 orang, pengurusan wakaf di PWS boleh dikatakan cemerlang berdasarkan kutipan wakaf dan projek pembangunan yang dijalankan. Prestasi PWS ini turut diakui oleh beberapa informan dari MAINPP dan MAIPk. Oleh itu, bilangan kakitangan di PWS boleh dikatakan ideal, mungkin perlu pertambahan tapi bukan dalam jumlah yang banyak.

Penyelidikan ini juga mendapati, prestasi institusi wakaf bukan hanya bergantung kepada pertambahan kakitangan di dalam institusi. Selari dengan kenyataan Liu et al. (2015), menambah seberapa banyak kakitangan di dalam institusi tidak mampu menjamin kecekapan pengurusan institusi. Ini kerana prestasi wakaf tunai bergantung kepada kesedaran masyarakat untuk berwakaf. Pembangunan hartanah wakaf pula banyak melibatkan pihak luar dari institusi. Perkara ini kurang diberi perhatian oleh para informan di dalam penyelidikan ini. Oleh itu, berlaku pengabaian institusi wakaf terhadap analisis persekitaran organisasi.

6.4.4 Pengabaian Terhadap Analisis Persekitaran

Perbincangan di bawah faktor persekitaran sebelum ini telah menyenaraikan beberapa aspek seperti kuasa ketua agama, pentadbiran Kerajaan Negeri, pihak JPA dan desakan masyarakat yang memberi kesan berbeza kepada perubahan struktur organisasi institusi wakaf. Namun begitu, majoriti informan tidak membuat hubungan kait secara langsung antara faktor persekitaran, struktur organisasi dan prestasi institusi.

Terdapat dua aspek persekitaran yang penting kepada prestasi institusi wakaf iaitu penerimaan pihak luar terhadap projek pembangunan tanah wakaf dan penerimaan

masyarakat Islam terhadap wakaf tunai. Dalam faktor yang pertama, pihak luar yang dimaksudkan dalam konteks perbincangan ini ialah Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri, PBT, GLC, panel bank, serta syarikat korporat dan swasta. Penerimaan pihak luar ini merupakan aspek yang dinyatakan dengan jelas oleh hanya seorang informan dari pengurusan tertinggi. Namun terdapat informan lain yang membincangkan kesan daripada aspek ini secara tidak langsung terhadap institusi wakaf. Informan E menggunakan istilah kejayaan dalam menerangkan hal ini seperti berikut;

“..ada kejayaan..penglibatan Kerajaan Negeri dalam mengiktiraf wakaf..tidak semestinya pembangunan fizikal..kita lihat dari segi penerimaan masyarakat, pihak berkuasa tempatan, Kerajaan Negeri dan organisasi-organisasi besar terhadap wakaf..[4:21,22]” (Informan E).

Informan E menerangkan, apabila pihak luar mula mengiktiraf wakaf sebagai satu agenda yang penting dan berpotensi, mereka akan memberi kerjasama dan segala urusan pembangunan akan berjalan dengan baik. Sebagai contoh, apabila Kerajaan Negeri mengiktiraf wakaf, institusi diberi keistimewaan dari segi caj nominal untuk menukar status tanah wakaf dari tanah pertanian kepada tanah komersial. Dalam situasi biasa, caj ini boleh mencecah jutaan ringgit bergantung kepada faktor keluasan dan sebagainya. Penukaran status ini secara tidak langsung dapat meningkatkan nilai tanah tersebut. Informan K pula menerangkan mengenai pengurniaan tanah wakaf *irsod* dalam jumlah yang besar oleh Kerajaan Negeri;

“..tidak seperti di negeri lain, Kerajaan Negeri bantu kita dalam bentuk tanah..manfaat tanah untuk wakaf saraan masjid seluruh negeri..[11:53,57]” (Informan K).

Selain kerajaan negeri, penerimaan ini juga dapat dilihat pada agensi kerajaan seperti PTG dan PBT. Informan D menerangkan pihak PTG mengadakan lawatan untuk

melihat sistem data tanah wakaf bagi mengetahui lokasi tanah wakaf sebenar. Perkara ini dibuat bagi memastikan jika ada tanah wakaf di dalam rancangan pembangunan oleh PTG. Selain itu, kerjasama dengan agensi kerajaan ini juga memudahkan urusan *istibdal* bagi tanah-tanah wakaf terdahulu yang telah terkesan oleh pembangunan yang dijalankan. Institusi wakaf mendapat tanah *istibdal* dengan nilai yang lebih tinggi apabila banyak pihak yang terlibat memahami urusan wakaf.

Dalam pembangunan hartanah wakaf pula, kebanyakan institusi wakaf kurang kepakaran dalaman. Oleh itu, kerjasama daripada pihak luar sangat diperlukan bagi menjayakan projek. Kerjasama dari pihak seperti UDA Holdings Berhad di Pulau Pinang dan NSC di Selangor merupakan satu petunjuk yang baik dalam perjalanan pembangunan hartanah wakaf di Malaysia. UDA sendiri telah menubuhkan anak syarikat, UDA Waqf untuk membantu MAIN dalam projek pembangunan yang akan dijalankan.

Penglibatan pihak korporat seperti UDA dan NSC walau bagaimanapun masih tidak lengkap untuk menyokong pembangunan wakaf. Informan E menjelaskan, apabila sesuatu projek pembangunan dimulakan, pembiayaan akhir yang disediakan oleh pihak bank adalah tertakluk kepada peraturan yang ditetapkan oleh Bank Negara. Setiap projek perumahan misalnya, limit pembiayaan akhir yang boleh disediakan oleh satu-satu bank bank ialah 30%. Informan K menjelaskan setakat ini hanya ada dua bank sahaja yang menawarkan pembiayaan kepada pembeli, iaitu Bank Muamalat dan Bank Islam. Jika hanya dua bank sahaja yang berani memberi pajakan kepada pembeli rumah, bermakna 40% lagi memerlukan pembelian secara tunai, di mana

ianya adalah satu yang mustahil. Pihak bank mengambil kira risiko bahawa pembeli tiada pegangan terhadap aset tersebut.

Isu pembiayaan akhir ini mendapat perhatian pihak Bank Negara. Informan K memaklumkan bahawa pihak Bank Negara telah merancang pertemuan dengan beberapa bank. Perbincangan akan menjurus kepada bagaimana pihak bank yang terlibat dapat membantu institusi wakaf dalam projek pembangunan dan juga sokongan pembiayaan yang boleh disediakan. Pada 8hb September 2017 yang lalu, enam institusi perbankan telah bersetuju menjalin kerjasama strategik dengan MAIN untuk membangunkan dana wakaf yang akan disalurkan kepada beberapa bidang berimpak tinggi. Antara bank yang terlibat ialah Affin Islamic Bank Berhad, Bank Islam Malaysia Berhad, Bank Kerjasama Rakyat Malaysia Berhad, Bank Muamalat Malaysia Berhad, Maybank Islamic Berhad dan RHB Islamic Bank Berhad. Walaupun kerjasama ini masih di peringkat awal, namun ia menunjukkan sesuatu yang positif dalam proses pembudayaan wakaf di Malaysia.

Perbincangan di atas menunjukkan wakaf telah pun mendapat perhatian pihak tertentu, namun informan E menekankan bahawa, pembangunan wakaf ini akan lebih mudah sekiranya ada jalinan kerjasama antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri. Beliau menggunakan perkataan yang memberi maksud yang mendalam, iaitu sinergi, di dalam komen berikut;

“..jika ada sinergi antara Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan..andai kata Kerajaan Persekutuan mengiktiraf dan mengangkat wakaf sebagai agenda nasional..semua pihak akan tertumpu pada wakaf..[4:60]” (Informan E).

Jika penerimaan pihak luar seperti PBT, GLC, pihak bank dan sebagainya mampu mempengaruhi prestasi pembangunan hartanah wakaf, penerimaan dan kefahaman masyarakat Islam pula akan menentukan prestasi kutipan wakaf tunai. Menurut informan A, kefahaman masyarakat ini tidak dapat diukur oleh institusi;

“Kalau kita nak kira berapa peratus rakyat Selangor yang faham wakaf, kita memang tiada statistik dan data begitu. Cuma kalau kita nak ukur dari segi kutipan, peningkatannya ada pada wakaf tunai. [1:89]” (Informan A).

Pernyataan informan A di atas mengesahkan bahawa peningkatan wakaf tunai akan berlaku jika masyarakat faham mengenai perkara ini. Selari dengan Zakaria (2015), semakin tinggi kefahaman masyarakat Islam terhadap wakaf, maka semakin ramai yang ingin berwakaf. Kefahaman masyarakat mengenai wakaf tunai ini boleh ditingkatkan dengan memperbanyakkan lagi aktiviti dan strategi di bahagian pemasaran. Setiap institusi juga mempunyai audiens yang berbeza, mengikut negeri masing-masing.

Dalam perbincangan mengenai kelemahan struktur organisasi sehinggalah penyelesaian melalui PSO yang dibuat sebelum ini, faktor persekitaran ini dilihat kurang diberi perhatian oleh institusi. Oleh itu, tidak banyak perubahan yang dapat dilihat pada struktur baru, terutama selepas PSD. Institusi lebih fokus kepada isu pengurusan dalaman dari aspek pengkhususan dan saiz. Jika dilihat, sebenarnya persekitaran institusi wakaf ini tidak terlalu dinamik dan tidak menentu seperti persekitaran organisasi yang berasaskan keuntungan. Emery dan Trist (1965) menyatakan bahawa persekitaran yang dinamik dan tidak menentu bermaksud terlalu banyak perkara yang sukar dijangka dan perubahan berlaku dengan kadar yang begitu cepat. Manakala ketiga-tiga institusi wakaf ini lebih kepada persekitaran yang

kompleks tetapi stabil, di mana hanya beberapa pihak yang terlibat dan mampu mempengaruhi institusi tetapi perubahan yang berlaku dalam keadaan yang perlahan. Jika institusi mampu menganalisis, memahami dan memberi tindak balas yang bersesuaian dengan persekitaran, prestasi yang lebih baik boleh dicapai, selaras dengan saranan Ashmos, Duchon dan McDaniel (2000).

Dari ketiga-tiga institusi, PSL yang dibuat di PWS merupakan tindak balas dari institusi wakaf kepada faktor persekitaran. Kakitangan wakaf diletakkan paling banyak di bawah fungsi pemasaran untuk meningkatkan kesedaran di kalangan masyarakat. Fungsi pembangunan juga diperkasakan untuk meningkatkan lagi potensi pembangunan hartanah wakaf di Selangor. Pelbagai strategi dirangka di bawah kedua-dua fungsi ini selepas PSL, seperti yang telah dibincangkan di bab lima. Selari dengan kebanyakan pendapat informan di dalam penyelidikan ini, beberapa kajian terdahulu turut membincangkan mengenai peningkatan prestasi di PWS selepas PSL seperti Nor Asiah (2015) dan Razali (2015).

Kejayaan institusi wakaf bergantung kepada kefahaman yang jelas mengenai konsep wakaf, kesedaran yang mendalam mengenai kepentingan menjaga dan memelihara wakaf serta kerjasama yang baik dengan pihak yang terlibat, seperti yang pernah disebut oleh Nik Mohd Zain dan Azimuddin (1999). Oleh itu, institusi wakaf perlu memberi perhatian kepada faktor ini dan membentuk susunan struktur organisasi dengan strategi yang bersesuaian dilaksanakan bagi menjamin kejayaan institusi.

6.4.5 Strategi Institusi dan Struktur Organisasi

Strategi merupakan antara aspek penting dalam sesebuah organisasi. Hubungan antara strategi dan struktur organisasi telah dinyatakan oleh penyelidik terdahulu seperti Chandler (1962), Grinyer et al. (1980), Miller (1987) serta De Rond dan Thietart (2007). Dalam kajian pengurusan wakaf pula, penyelidik terdahulu kurang mengaitkan strategi dan juga struktur organisasi institusi wakaf. Kebanyakan penyelidik mengaitkan struktur organisasi terus kepada prestasi. Dengan melakukan perubahan kepada struktur organisasi, masalah yang merencatkan prestasi MAIN dapat diselesaikan (Mohd Afandi et al., 2014) dan kecekapan pengurusan wakaf dapat ditingkatkan (Anan, 2015). Namun begitu, Andrews et al. (2009) menekankan bahawa, kombinasi yang baik antara struktur organisasi dan strategi turut memberi kesan kepada kejayaan sesebuah organisasi.

Sebelum membincangkan mengenai strategi, sedikit imbas kembali perlu dibuat terhadap perbincangan di bab lima mengenai matlamat organisasi. Ini kerana strategi melibatkan segala perancangan yang dibuat untuk mencapai matlamat organisasi (Chandler, 1962). Matlamat organisasi PWS lebih menjurus kepada usaha tambah nilai dan pembudayaan wakaf manakala MAINPP dan MAIPk lebih kepada penyampaian perkhidmatan dan pengurusan yang lebih baik. Oleh itu, semasa membincangkan strategi institusi, kebanyakan informan akan mengaitkan strategi yang dilaksanakan dengan matlamat organisasi. Berikut merupakan kenyataan beberapa informan dari PWS mengenai pembudayaan wakaf;

“Sasaran kita untuk lima tahun pertama penubuhan perbadanan adalah untuk membudayakan wakaf..sebab masyarakat faham wakaf ini hanya kubur, masjid.. [3:10]” (Informan D).

“..bukan kita nak memasarkan wakaf ini untuk negeri Selangor sahaja. Niat kita, kita mahu naikkan martabat wakaf supaya digunapakai oleh semua orang. Jadikan pattern.. [4:15]” (Informan E).

Dalam pernyataan pertama oleh informan D, beliau dengan jelas menyebut mengenai usaha pembudayaan wakaf sebagai fokus utama institusi. Pernyataan ini turut disokong oleh informan E, namun dalam konteks pembudayaan yang lebih luas, bukan hanya di Selangor sahaja. Selain usaha membudayakan wakaf di kalangan masyarakat, budaya ini juga penting diterapkan di kalangan kakitangan dalam institusi;

“..antara perkara yang saya nak tanamkan dalam kakitangan saya ialah DNA wakaf. DNA wakaf ni, dalam erti kata lain, sama ada mereka sedar atau tidak, kalau bercakap, mereka akan cakap tentang wakaf, idea-idea baru mengenai wakaf..sanggup berkorban masa dan tenaga..bukan hanya sekadar pergi kerja..tapi fikiran ke lain..tiada jiwa [1:107]” (Informan A).

Pernyataan oleh informan A di atas menekankan tentang budaya wakaf di kalangan kakitangan dengan menggunakan terma saintifik iaitu DNA. Penggunaan terma DNA untuk diterapkan di dalam diri kakitangan menunjukkan bahawa ia satu proses pembudayaan yang perlu berlaku di dalam diri kakitangan. Berdasarkan kenyataan informan A di atas, proses ini akan melahirkan kakitangan yang benar-benar memahami amalan wakaf. Ini menunjukkan bahawa pembudayaan wakaf perlu berlaku di dalam institusi terlebih dahulu sebelum dibawa kepada masyarakat. Menurut beliau, jika kakitangan memahami dan mempunyai sifat cinta kepada amalan wakaf, ia akan menjadi kekuatan kepada institusi dalam membudayakan wakaf.

Perbincangan di atas telah menunjukkan bahawa strategi institusi berkenaan wakaf telah terbentuk. Mintzberg (1978) menjelaskan mengenai strategi seperti berikut;

“a pattern in a stream of decision...when a sequence of decisions in some area exhibits a consistency over time, a strategy will be considered to have form (ms. 935)”.

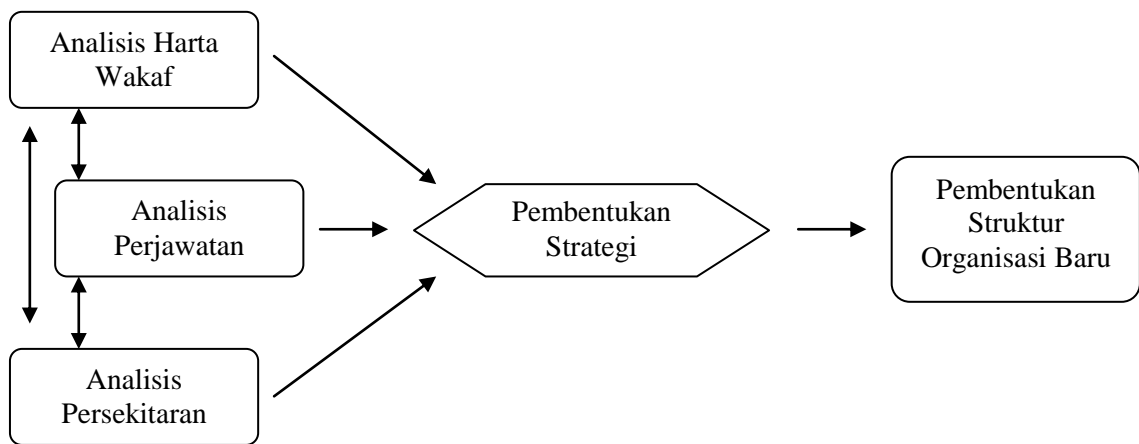
Tiga kata kunci utama dalam definisi Mintzberg ini iaitu pola (*pattern*), berturutan (*sequence*) dan juga konsisten (*consistency*) ini ada dalam PWS berdasarkan kenyataan yang disebutkan. Setiap informan konsisten dalam menjelaskan mengenai pembudayaan wakaf, walaupun dalam konteks yang berbeza. Selain itu, terdapat juga pernyataan yang mengaitkan strategi dengan penstrukturan semula organisasi ini secara langsung;

“..jadi kami ditubuhkan, distrukturkan betul-betul..20 orang kita letak untuk pemasaran dan dakwah.. [1:95]” (Informan A).

Pernyataan oleh informan A di atas menunjukkan bahawa struktur organisasi PWS disusun selari dengan matlamat serta strategi institusi untuk membudayakan wakaf. Kakitangan paling ramai diletakkan untuk tujuan dakwah bagi menyemarakkan budaya berwakaf di kalangan masyarakat Islam di Selangor. Pelbagai strategi disusun di bawah fungsi pemasaran dan dakwah untuk meningkatkan kesedaran serta menarik minat orang untuk berwakaf. Gabungan antara struktur dan strategi organisasi adalah penting untuk mencapai prestasi yang diinginkan, seperti yang disebut oleh Andrews et al. (2009). Padanan struktur dan strategi ini memberi kelebihan kepada PWS berbanding dua institusi lain dan kesannya dapat dilihat pada prestasi mereka.

6.5 Garis Panduan Penstrukturan Semula Institusi Wakaf

Berdasarkan keseluruhan perbincangan yang telah dibuat, penyelidikan ini mengemukakan garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf yang diringkaskan di dalam Rajah 6.9 berikut;



Rajah 6.9
Garis Panduan Penstrukturan Semula Institusi Wakaf

Berdasarkan Rajah 6.9, terdapat empat proses utama yang perlu dibuat sebelum membentuk struktur organisasi yang baru iaitu analisis harta wakaf, analisis perjawatan, analisis persekitaran dan juga pembentukan strategi. Ketiga-tiga proses analisis dalam garis panduan ini tidak mempunyai urutan yang tetap, di mana institusi wakaf boleh bermula dengan mana-mana analisis. Namun proses analisis ini adalah saling berhubung-kait antara satu sama lain. Oleh itu, institusi wakaf perlu membuat rujukan silang (*cross reference*) semasa melaksanakan sesuatu analisis. Sebagai contoh, dalam analisis perjawatan, institusi perlu mengetahui data mengenai harta wakaf yang perlu diuruskan dan juga persekitaran yang perlu di hadapi dalam membentuk struktur perjawatan yang baru. Proses analisis ini bertujuan untuk mengenalpasti kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di dalam dan luar institusi wakaf, kemudian membentuk strategi dan struktur organisasi yang baru. Berikut akan diterangkan dengan lebih lanjut mengenai setiap proses;

6.5.1 Analisis Harta Wakaf

Proses analisis harta wakaf ini perlu dilakukan secara menyeluruh. Dengan itu, penyelidikan ini menyarankan agar institusi perlu memastikan data harta wakaf yang ada adalah lengkap, selari dengan saranan Zulkifli dan Muhammad Najib (2008) serta Mohd Afandi et al. (2014). Objektif yang patut ditetapkan dalam proses ini ialah untuk memastikan semua harta wakaf yang ada diberi perhatian untuk dimajukan atau ditambah nilai. Sistem penggredan tanah wakaf yang dibuat oleh PWS merupakan contoh yang baik untuk dirujuk dalam melaksanakan proses analisis harta wakaf ini. Setiap tanah dikategorikan mengikut jenis dan potensi masing-masing. Sistem ini boleh juga digunakan terhadap aset-aset wakaf yang lain seperti lot kedai dan perumahan.

Dengan menggunakan sistem penggredan ini, institusi lebih jelas mengenai harta wakaf yang berpotensi untuk dimajukan. Perbincangan terdahulu di dalam bab lima telah menyatakan mengenai usaha dan cabaran institusi dalam membangunkan hartanah wakaf yang berpotensi. Namun, harta wakaf yang tidak berpotensi kerana masalah saiz, lokasi tidak strategik dan wakaf khas dilihat masih membelenggu institusi wakaf sehingga kini, sepertimana yang pernah dibincangkan oleh Zulkifli dan Muhammad Najib (2008) serta Mohamad Zaim et al. (2013). Penyelidik memetik klausa di dalam Seksyen 41 (1) mengenai *istibdal* yang terkandung dalam Enakmen Wakaf Selangor (2015) memperuntukkan kuasa seperti berikut;

“Tertakluk kepada keputusan Jawatankuasa Fatwa, Majlis boleh mengistibdalkan mana-mana mawquf dalam hal keadaan yang berikut:

- (a) jika mana-mana syarat wakaf tidak selaras dengan mana-mana undang-undang bertulis;*
- (b) jika mawquf diambil oleh mana-mana pihak berkuasa mengikut mana-mana undang-undang bertulis;*

- (c) jika kegunaan mawquf tidak mendatangkan manfaat atau kepentingan sebagaimana yang dikehendaki oleh waqif;
- (d) jika kegunaan mawquf tidak menepati tujuan wakaf;
- (e) jika mana-mana syarat yang ditetapkan oleh waqif tidak dapat dilaksanakan disebabkan berlalu masa atau berlaku perubahan keadaan;
- (f) jika Majlis hendak mengistibdalkan masjid atau tapak masjid yang telah menjadi mawquf;
- (g) jika mana-mana syarat yang telah ditetapkan oleh waqif tidak dapat dilaksanakan dan Majlis berhasrat untuk melaksanakan wakaf itu dengan cara yang sehampir mungkin sama dengan syarat yang ditetapkan oleh waqif; atau
- (h) dalam hal keadaan lain yang difikirkan perlu oleh Majlis.”

Peruntukan mengenai *istibdal* ini turut terkandung di dalam Enakmen Wakaf Perak (2015) di bawah Seksyen 22(1) dan hampir sama dengan klausa di atas. Terdapat satu lagi peruntukan undang-undang mengenai wakaf khas terbiar, iaitu di dalam Seksyen 42 Enakmen Wakaf Selangor (2015);

“Majlis boleh, setelah merujuk kepada Jawatankuasa Fatwa, mentadbir dan mengurus mawquf bagi wakaf khas yang terbiar mengikut apa-apa cara yang difikirkannya patut.”

Di dalam Enakmen Wakaf Perak (2015) pula, perkara mengenai wakaf khas terbiar ini hampir sama dengan yang dinyatakan di dalam Seksyen 23. Berdasarkan klausa di atas, institusi wakaf telah mempunyai asas perundangan untuk melakukan *istibdal* terhadap harta wakaf yang tidak berpotensi, termasuklah harta wakaf khas. Asas ini perlu diselesaikan terlebih dahulu oleh institusi wakaf agar strategi *istibdal* yang akan dibuat tidak mengundang fitnah terhadap institusi. Berdasarkan asas ini, institusi wakaf perlu membentuk satu prosedur standard untuk melaksanakan proses *istibdal*. Pembentukan prosedur standard ini penting bagi mengelakkan timbulnya pelbagai masalah di peringkat pengurusan dan juga pelaksanaan, selari dengan pandangan Zulkifli dan Muhammad Najib (2008). Sebagai contoh, di Selangor, pembelian

hartanah ganti perlu diselesaikan terlebih dahulu sebelum *istibdal* dibuat. Proses *istibdal* juga melibatkan waris, di mana PWS menawarkan tanah yang diwakaf untuk dibeli oleh waris terlebih dahulu.

Selain harta wakaf bersifat kekal, institusi wakaf juga perlu mengemaskini dan menganalisis maklumat mengenai harta wakaf tunai. Data kutipan bulanan, data kutipan tahunan, maklumat pewakaf seperti sektor pekerjaan, umur, jenis sumbangan, sumber pengetahuan mengenai wakaf dan pelbagai lagi maklumat perlu untuk proses analisis supaya institusi wakaf boleh merangka strategi berdasarkan data dan maklumat yang tepat.

6.5.2 Analisis Perjawatan

Analisis perjawatan ini dijalankan untuk mengetahui kapasiti semasa institusi dalam menjalankan fungsi wakaf. Masalah yang biasa dihadapi oleh institusi wakaf ialah struktur organisasi yang tidak seimbang serta fungsi dan aktiviti bahagian yang tidak tersusun, sebagaimana yang dinyatakan oleh Mohd Afandi et al. (2014). Oleh itu, institusi perlu melaksanakan audit kapasiti dengan menyenaraikan semua maklumat perjawatan seperti fungsi bahagian, fungsi setiap kakitangan, penglibatan profesional, bilangan keseluruhan kakitangan, gred, gaji dan status semua kakitangan yang terlibat serta sistem aliran kerja antara setiap bahagian dan kakitangan. Adalah lebih baik jika analisis perjawatan ini juga melihat kepada bahagian pengurusan dan kuasa di peringkat ALP.

Dengan menganalisis semua maklumat tersebut, institusi dapat mengetahui kapasiti sebenar, belanja yang dilibatkan, kekuatan dan kelemahan dari aspek perjawatan

dengan lebih terperinci. Proses ini perlu dibuat bagi mengelakkan institusi wakaf membuat keputusan yang tidak tepat seperti menambah kakitangan sokongan lebih dari kakitangan operasi wakaf, sepertimana yang telah dibincangkan sebelum ini. Selain itu, institusi wakaf juga boleh menyenaraikan beberapa potensi yang boleh diaplikasikan untuk menyelesaikan pertambahan kakitangan ini dengan melihat strategi yang dijalankan di negeri lain, seperti penggunaan duta untuk pemasaran.

6.5.3 Analisis Persekitaran

Bagi melaksanakan analisis persekitaran, pihak institusi wakaf perlu peka kepada dua aspek penting yang memberi kesan kepada prestasi institusi wakaf, iaitu penerimaan masyarakat Islam terhadap wakaf tunai dan penerimaan pihak luar terhadap projek pembangunan tanah wakaf. Bagi aspek persekitaran melibatkan wakaf tunai, analisis peringkat ini perlu dibuat dengan membuat rujukan silang dengan maklumat yang ada semasa analisis harta wakaf dibuat. Selain itu, institusi wakaf juga perlu mengetahui dengan jelas mengenai maklumat jumlah penduduk, penduduk beragama Islam, jumlah penduduk Islam bekerja, kumpulan umur, maklumat mengenai sektor pekerjaan seperti kerajaan dan swasta serta keadaan ekonomi negeri sama ada berasaskan industri atau pertanian. Maklumat ini penting supaya institusi wakaf boleh mengenalpasti sasaran yang perlu diberi perhatian dalam melaksanakan strategi pemasaran. Selain itu, institusi wakaf juga boleh melihat potensi wakaf tunai di peringkat institusi pengajian tinggi melalui kekuatan alumni. Budaya berwakaf ini boleh dipupuk di kalangan pelajar sebelum mereka melangkah ke alam pekerjaan.

Bagi aspek persekitaran melibatkan pembangunan, antara pihak yang terlibat ialah Kerajaan Persekutuan, Kerajaan Negeri, PBT, GLC, panel bank, serta syarikat

korporat dan swasta. Keadaan persekitaran ini berbeza bagi setiap institusi. Oleh itu, institusi wakaf boleh mengkaji bagaimana faktor persekitaran ini bertindak membantu meningkatkan prestasi pembangunan, dengan melihat dan membanding keadaan di negeri lain. Sebagai contoh, keistimewaan dari segi caj nominal untuk menukar status tanah wakaf dari tanah pertanian kepada tanah komersial yang dimiliki oleh PWS mungkin boleh dirunding di peringkat negeri masing-masing. Namun begitu, institusi perlu melihat keperluan ini secara teliti kerana aktiviti ekonomi di setiap negeri adalah berbeza.

6.5.4 Pembentukan Strategi

Pembentukan strategi adalah berdasarkan ketiga-tiga analisis yang telah dibuat, iaitu analisis harta wakaf yang dimiliki, analisis perjawatan dan analisis persekitaran. Pembentukan strategi perlu dibuat untuk mencapai visi dan misi institusi. Oleh itu, penetapan visi dan misi adalah sangat penting. Berdasarkan keseluruhan perbincangan yang telah dibuat dalam penyelidikan ini, berikut merupakan beberapa rangka strategi yang boleh dipertimbangkan oleh institusi wakaf;

- a) Menumpukan kepada usaha mengurangkan jumlah harta wakaf yang tidak berpotensi melalui proses *istibdal*. Perbincangan dalam bab lima telah menghuraikan mengenai usaha yang dilaksanakan oleh institusi wakaf dalam melaksanakan pembangunan. Namun begitu, satu persamaan yang telah dikenalpasti ialah kecenderungan institusi untuk menumpukan kepada harta wakaf yang berpotensi untuk dimajukan. Ini menyebabkan kurang usaha disalurkan untuk harta wakaf yang tidak berpotensi, sebagaimana yang pernah dibincangkan oleh Zulkifli dan Muhammad Najib (2008). Oleh itu,

penyelidikan ini mencadangkan supaya institusi mewujudkan satu kumpulan (*special task force*) yang hanya fokus kepada proses *istibdal* sahaja di dalam struktur organisasi yang baru. Kumpulan kakitangan ini boleh diwujudkan secara kontrak di bawah fungsi pembangunan. Institusi wakaf perlu menetapkan berapa peratusan harta wakaf kurang berpotensi yang perlu diselesaikan secara tahunan terhadap kumpulan ini. Hal ini perlu mengambil kira proses *istibdal* yang melibatkan pembelian hartanah baru dan juga perbincangan dengan pelbagai pihak seperti waris pewakaf, jawatankuasa fatwa dan lain-lain.

- b) Oleh kerana isu kewangan merupakan salah satu cabaran dalam menambah perjawatan, penyelidik telah pun membentangkan mengenai potensi imam dan pihak masjid sebagai agen yang turut sama terlibat dalam proses pembudayaan wakaf. Penglibatan imam dan pihak masjid ini masih boleh dikembangkan sebagai pengurus harta wakaf, khusus bagi harta wakaf yang terletak berhampiran masjid, seperti bazar wakaf, dan juga harta wakaf yang manfaatnya perlu disalurkan kepada pihak masjid. Institusi wakaf boleh menurunkan kuasa kepada pihak masjid untuk menguruskan sewaan, aduan penyelenggaraan dari semasa ke semasa. Namun begitu, sebagaimana yang selalu ditekankan oleh penyelidik terdahulu seperti Hairul Suhaimi dan Hisham (2011), rekod perakaunan perlu dibuat dengan tepat oleh pihak institusi wakaf serta audit berkala dilakukan bagi memastikan ketelusan rekod serta kerjasama yang dibuat tidak menimbulkan masalah di kemudian hari.

- c) Selain penglibatan pihak masjid, institusi wakaf juga boleh mempertimbangkan konsultan percukaian (*tax consultant*) yang biasanya berfungsi dalam urusan pengiraan cukai dan zakat bagi syarikat. Pengecualian cukai bagi wakaf tunai merupakan kelebihan yang boleh dipromosikan dan diterangkan oleh pihak konsultan kepada golongan sasaran ini. Satu konsultan sahaja mempunyai banyak syarikat di bawahnya. Oleh itu, capaian pemasaran institusi wakaf dapat diperluaskan lagi melalui pelaksanaan strategi ini.

Selain daripada tiga strategi yang dinyatakan di atas, institusi wakaf juga boleh mempertimbangkan strategi-strategi yang telah dilaksanakan dan dibincangkan sebelum ini, seperti penggunaan duta wakaf, mengusahakan kerjasama dengan pihak yang terlibat untuk menukar status tanah dan lain-lain lagi. Namun perkara ini perlu diteliti dengan baik kerana tidak semestinya strategi yang dilaksanakan oleh institusi wakaf lain berkesan untuk dijadikan rujukan dan dilaksanakan. Ia bergantung kepada pelbagai faktor, seperti keadaan ekonomi negeri sebagai contoh.

Selain itu, penyelidikan ini juga mengusulkan supaya institusi wakaf mengaplikasikan *syura* di dalam proses pembentukan strategi ini. Setiap kakitangan boleh dilibatkan dalam proses analisis dan mengemukakan cadangan strategi yang boleh dijalankan. Ini kerana kakitangan operasi merupakan kakitangan yang berdepan dengan pewakaf dan penerima manfaat wakaf, selari dengan saranan Robbins (1990), mereka juga lebih dekat dengan isu dan masalah yang dibangkitkan oleh pewakaf dan penerima manfaat wakaf. Strategi yang dibentuk akan dilaksanakan oleh golongan kakitangan ini. Amalan *syura* ini secara tidak langsung akan membuat kakitangan rasa dihargai kerana dilibatkan dalam pembentukan hala tuju institusi wakaf pada masa hadapan.

6.5.5 Pembentukan Struktur Organisasi Baru

Berdasarkan analisis dan pembentukan strategi yang telah dibuat, struktur organisasi yang baru boleh dibentuk. Institusi wakaf perlu memastikan bahawa semua fungsi yang penting diwujudkan. Susunan fungsi bahagian haruslah kemas dan tidak bercampur-aduk bagi mengelakkan masalah pertindihan tugas berlaku. Institusi wakaf juga boleh menetapkan nisbah kakitangan sokongan pengurusan kepada nisbah kakitangan operasi supaya tidak berlaku situasi di mana kakitangan sokongan melebihi kakitangan operasi.

Penetapan bilangan kakitangan telah dinyatakan serba sedikit semasa perbincangan di bahagian 6.4.3 Menentukan Saiz Organisasi Ideal Institusi Wakaf. Selain itu, institusi wakaf juga perlu melihat kepada strategi yang akan dilaksanakan dalam menentukan bilangan kakitangan yang diperlukan dalam struktur yang baru. Jika pertambahan bilangan kakitangan sukar untuk dibuat, strategi bersifat kerjasama adalah lebih sesuai ditekankan, sama ada dari segi pemasaran dan kutipan wakaf tunai mahupun pembangunan.

Selari dengan Mohd Afandi et al. (2014) dan Ahmad Shazrin et al. (2017), pemilihan individu untuk menyertai struktur yang baru, baik dari segi kakitangan operasi mahupun ALP merupakan keputusan yang sangat penting untuk diteliti. Rasulullah SAW telah memperingatkan mengenai urusan ini, seperti di dalam hadis berikut;

Rasulullah SAW bersabda: “Jika amanah telah disia-siakan, tunggu saja kehancuran terjadi. Maka sahabat bertanya “Bagaimana maksud amanah yang disia-siakan?”. Rasulullah SAW menjawab “Jika urusan diserahkan kepada bukan ahlinya, maka tunggulah kehancuran itu.”

(Hadis No. 6496; Riwayat Bukhari)

Oleh itu, pemilihan individu untuk struktur yang baru perlulah mengambil berat mengenai amanah yang dinyatakan di dalam hadis di atas dan juga syarat-syarat pentadbir harta wakaf yang telah dikemukakan di dalam bab dua.

Selari dengan saranan Chandler (1962), struktur dan strategi ini perlu sentiasa diperhalusi, dari segi kesesuaian, keberkesanan dan kebolehlaksanaan. Ini kerana faktor persekitaran yang dinamik dan sentiasa berubah, terutama dari segi teknologi dan keadaan ekonomi. Oleh itu, proses analisis ini perlu dilakukan secara berterusan. Garis panduan penstrukturan semula ini tidak semestinya terpakai untuk pembentukan entiti baru sahaja, tetapi juga boleh digunakan untuk perubahan struktur fungsi wakaf di bawah MAIN. Penekanan perlu diberi kepada proses analisis supaya semua kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang dikenalpasti dan diambilkira dalam membentuk strategi dan struktur yang baru bagi memastikan institusi wakaf sentiasa berada pada tahap yang baik untuk memanfaatkan umat Islam melalui harta wakaf.

6.6 Rumusan

Bab ini dimulakan dengan menerangkan mengenai prestasi institusi wakaf. Seterusnya, kelemahan struktur organisasi yang dinyatakan oleh informan dibincangkan dengan lebih jelas. Setiap kelemahan datang dari tema yang dibentuk di dalam kerangka awal penyelidikan. Di bawah faktor pengkhususan, kelemahan yang dibincangkan ialah fungsi bahagian yang tidak lengkap dan susunan bahagian yang tidak kemas. Limitasi kuasa KPE, penglibatan pihak luar dalam pembuatan keputusan dan satu ketua mentadbir dua agensi dikeluarkan dari faktor pemusatan kuasa. Di bawah faktor saiz organisasi pula, dua kelemahan dikenalpasti iaitu saiz organisasi tidak seimbang dan juga kurang penglibatan golongan profesional. Kelemahan

matlamat institusi yang tidak jelas pula dikaitkan dengan strategi institusi. Informan membuat hubungkait antara kelemahan-kelemahan ini terhadap prestasi institusi dari segi kutipan wakaf tunai, pembangunan hartanah ataupun lebih kepada prestasi pengurusan dalaman yang dilihat dari segi sasaran kerja. MAINPP mengalami tujuh dari lapan kelemahan yang dibincangkan, iaitu jumlah yang terbanyak diikuti dengan PWS sebanyak tiga dan MAIPk sebanyak dua. Setiap institusi mengalami masalah yang sama pada tahap yang berbeza.

PSO dilaksanakan untuk menyelesaikan kelemahan yang dinyatakan. Terdapat dua PSO yang biasa dilakukan, PSD dan PSL. PSD lebih kepada perubahan dalaman seperti pewujudan fungsi baru, penjenamaan unit sedia ada, pemisahan dua fungsi bahagian berbeza, gabungan fungsi kepada bahagian yang lebih besar, pertambahan kakitangan baru, pergerakan kakitangan antara bahagian serta perubahan status perjawatan tetap dan kontrak. Ketiga-tiga institusi ini pernah melaksanakan PSD. PSL pula berlaku apabila pengurusan wakaf dikeluarkan oleh MAIN dan diserahkan kepada anak syarikat atau perbadanan yang ditubuhkan oleh MAIN. Beberapa aspek yang membezakan PSL dengan PSD iaitu berlakunya delegasi autoriti dari MAIN kepada entiti baru. Ia melibatkan dana yang besar, penetapan matlamat dan strategi yang hanya fokus pada wakaf serta wujud perjawatan baru yang lebih fleksibel dan tidak terikat dengan JPA.

Penilaian semula struktur organisasi dan penstrukturan semula yang dijalankan di institusi wakaf dibuat berdasarkan kerangka konseptual penyelidikan. Penyelidikan mendapati, institusi wakaf cenderung untuk menumpukan kepada faktor pengkhususan, pemusatan kuasa dan saiz, serta mengabaikan faktor strategi dan

persekitaran. Kelima-lima elemen ini perlu diberi perhatian yang wajar supaya perubahan struktur organisasi dapat memperlihatkan kesan yang lebih signifikan pada prestasi.

Berdasarkan semua dapatan dan perbincangan yang dibuat, penyelidikan ini membentuk satu garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf. Garis panduan ini terdiri daripada proses analisis harta wakaf, analisis perjawatan, analisis persekitaran, pembentukan strategi dan akhir sekali ialah pembentukan struktur organisasi yang baru.



BAB TUJUH KESIMPULAN

Bab ini merupakan bahagian akhir laporan penyelidikan. Keseluruhan dapatan penyelidikan ini akan diterangkan secara ringkas diikuti dengan sumbangan penyelidikan. Pada bahagian akhir bab ini disampaikan limitasi penyelidikan serta cadangan untuk penyelidikan masa hadapan. Bab ini akan diakhiri dengan rumusan.

7.1 Ringkasan Dapatan Penyelidikan

Penyelidikan ini dijalankan untuk menilai struktur organisasi dan penstrukturan semula institusi wakaf dalam memperbaiki prestasi institusi. Struktur organisasi setiap institusi diulas berdasarkan kerangka konseptual kajian. Analisis perbandingan dibuat untuk melihat perbezaan dan persamaan yang ada pada setiap struktur organisasi institusi wakaf terlibat.

Secara keseluruhan, PWS mempunyai struktur yang paling ringkas antara ketiga-tiga institusi, MAINPP berada di tahap yang sederhana manakala MAIPk mempunyai struktur yang paling kompleks namun lengkap dengan semua fungsi. Dari segi pemusatan kuasa, institusi mempunyai susunan yang hampir sama bermula dengan ketua agama, ALP dan pengurusan tertinggi operasi. Namun fungsi dan peranan yang dimainkan oleh setiap pihak ini berbeza bagi ketiga-tiga institusi. Dari segi strategi pula, PWS dilihat menyeimbangkan antara perkembangan produk wakaf dan juga pembangunan hartanah, MAINPP lebih tertumpu kepada pembangunan manakala MAIPk berada di antara keduanya. MAIPk mempunyai kakitangan paling ramai melebihi 200 orang, diikuti dengan PWS seramai 54 orang dan MAINPP dengan 44 orang. Jumlah yang ramai pada MAIPk adalah disebabkan fungsi zakat masih tidak dipisahkan dari MAIPk, berbeza dengan Selangor dan Pulau Pinang. Di bawah aspek

persekitaran pula, beberapa faktor dikenalpasti mempengaruhi struktur organisasi iaitu kuasa ketua agama, pentadbiran Kerajaan Negeri, JPA dan juga desakan masyarakat. Namun tindak balas institusi terhadap faktor ini adalah berbeza.

Tiga aspek prestasi telah digunakan di dalam penyelidikan ini iaitu kutipan wakaf tunai, pembangunan hartanah wakaf dan juga sasaran kerja. Beberapa kelemahan yang dikenalpasti oleh informan dikaitkan dengan prestasi yang telah dinyatakan secara langsung atau tidak langsung. Dari faktor pengkhususan, terdapat dua kelemahan yang dikenalpasti dan dinyatakan oleh informan iaitu fungsi bahagian yang tidak lengkap dan susunan bahagian yang tidak kemas. Terdapat beberapa bahagian atau unit yang diperlukan bagi melancarkan perjalanan pengurusan wakaf seperti fungsi undang-undang dan fungsi audit dalam tetapi tiada dalam struktur. Ketiadaan fungsi ini menyebabkan institusi terpaksa melibatkan pihak ketiga. Hal ini menimbulkan kelewatan dalam pembuatan keputusan. Bahagian dan unit yang ada juga tidak disusun dengan kemas. Berlaku tugasan yang bertindan antara bahagian. Selain itu, apabila satu urusan mudah melibatkan banyak bahagian atau jabatan, sasaran kerja akan terjejas. Susunan bahagian yang tidak kemas ini juga menyebabkan kakitangan cenderung menyelesaikan urusan lain, tidak fokus terhadap hal ehwal wakaf, kurang tumpuan mengembangkan dana wakaf, seterusnya menjejaskan kutipan dana wakaf tunai.

Dari faktor pemusatan kuasa pula, terdapat tiga kelemahan iaitu limitasi kuasa KPE, penglibatan pihak luar dalam pembuatan keputusan perjawatan serta satu ketua mentadbir dua agensi. Di PWS, KPE mempunyai kuasa yang terhad dalam penggunaan dana wakaf kerana perlu melalui kelulusan dari ALP. Ini kerana ALP

mempunyai kecenderungan terhadap projek yang besar dan berimpak tinggi manakala permohonan yang diterima lebih kepada projek yang kecil. Jika keadaan ini berterusan, institusi akan berdepan kemungkinan kehilangan pewakaf sedia ada seterusnya menjejaskan prestasi wakaf tunai. Ini kerana pewakaf mempersoalkan pengurusan institusi dalam menguruskan dana wakaf. Institusi menyedari hal ini dan mengambil tindakan yang wajar dengan mendesak sedikit kuasa diturunkan kepada KPE.

Di MAINPP, terdapat sedikit kecelaruan pada pembuatan keputusan perjawatan. Pihak MAINPP, atas dasar jemputan telah memberi peluang kepada pentadbiran Kerajaan Negeri untuk membuat keputusan mengenai perjawatan di MAINPP. Keadaan ini telah menyebabkan kelulusan perjawatan ini telah mengambil masa selama bertahun-tahun. Akibatnya, beban tugas semakin bertambah sedangkan perjawatan tidak berkembang dan ditambahbaik. Selain itu, institusi ini juga masih mengekalkan jawatan Setiausaha Majlis, pada masa yang sama ialah Pengarah JAINPP. Ini bermaksud, satu ketua terpaksa mengawal selia dua agensi yang besar dengan skop serta tanggungjawab yang sangat luas. Kesannya, kurang tumpuan diberikan kepada pengurusan wakaf.

Saiz organisasi secara keseluruhan tidak seimbang dengan tugas yang perlu dilaksanakan. Beban tugas yang berlebihan akan menjejaskan sasaran kerja yang ditetapkan. Selain itu, ia juga menyebabkan kakitangan tidak fokus kepada urusan wakaf, tiada aktiviti pemasaran dibuat menyebabkan kutipan wakaf tidak mengalami peningkatan. Saiz antara bahagian yang tidak seimbang pula berlaku apabila jumlah kakitangan sokongan lebih banyak dari kakitangan operasi utama. Keadaan ini

menyebabkan wujudnya pelbagai prosedur dalam urusan kerja harian. Seterusnya, kekurangan penglibatan golongan profesional dikaitkan dengan pembangunan hartanah wakaf. Ini kerana institusi wakaf memerlukan kepakaran, idea dan kemahiran dari mereka yang benar-benar mengetahui selok-belok bidang pembangunan. Secara keseluruhan, kelemahan struktur organisasi yang berlaku di dalam institusi wakaf ini menjejaskan prestasi kutipan wakaf tunai, pembangunan hartanah dan sasaran kerja.

Berdasarkan kelemahan yang dibincangkan, institusi wakaf didapati lebih menumpukan kepada tiga faktor struktur organisasi sahaja, iaitu pengkhususan, pemusatan kuasa dan juga saiz organisasi. Ada di antara kelemahan yang dinyatakan menjadi punca institusi melaksanakan PSO secara spesifik. Terdapat dua pilihan PSO yang dibuat iaitu PSD dan PSL. PSD lebih kepada perubahan dalaman seperti pewujudan fungsi baru, penjenamaan unit sedia ada, pemisahan dua fungsi bahagian berbeza, gabungan fungsi kepada bahagian yang lebih besar, pertambahan kakitangan baru, pergerakan kakitangan antara bahagian serta perubahan status perjawatan tetap dan kontrak. PSL melibatkan perubahan yang lebih besar iaitu berlaku delegasi autoriti daripada MAIN ke anak syarikat, dana yang besar diperlukan, penetapan matlamat dan pelaksanaan strategi pengurusan wakaf dalam institusi baru serta wujudnya skim perjawatan yang baru. PSL dilihat lebih berpotensi memperbaiki prestasi institusi wakaf.

Penyelidikan mendapati bahawa apabila institusi tidak menumpukan faktor struktur organisasi secara menyeluruh, tidak banyak perubahan yang berlaku pada prestasi. Dari faktor pengkhususan, perubahan nama dan kedudukan bahagian atau unit

merupakan perkara yang paling kerap dilakukan. Selain itu, institusi juga terlalu menekankan bahawa faktor saiz organisasi merupakan halangan terbesar dalam meningkatkan prestasi. Tumpuan diberikan hanya kepada beberapa faktor, dan berlaku pengabaian kepada faktor yang lain. Adalah penting bagi institusi untuk menganalisa apakah masalah sebenar yang berlaku dari aspek struktur organisasi secara menyeluruh supaya PSO yang dilaksanakan membuahkan hasil.

Persekitaran organisasi merupakan aspek yang diabaikan oleh institusi wakaf dalam melakukan perubahan struktur. Dari ketiga-tiga institusi, hanya PWS yang dilihat menitikberatkan faktor persekitaran ini dalam merangka struktur yang baru. Sebelum struktur baru dibentuk, beberapa siri perbincangan dan bengkel telah dijalankan bagi mengetahui keperluan sebenar institusi baru. Hasil daripada bengkel yang dibuat, struktur yang baru diwujudkan, strategi yang lebih mantap dirangka, selari dengan kapasiti struktur baru. Struktur dan strategi yang baru diolah juga berdasarkan faktor persekitaran di institusi wakaf bagi menjayakan pembudayaan wakaf. Secara ringkas, situasi perubahan struktur di PWS merupakan yang paling hampir dengan teori kontigensi struktur. Perbezaan ini yang menjadikan perubahan struktur di PWS lebih memberi kesan kepada prestasi jika dibandingkan dengan dua institusi yang lain. Berdasarkan keseluruhan dapatan dan perbincangan, satu garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf telah dibentuk sebagai sumbangan penyelidikan.

7.2 Sumbangan Penyelidikan

Antara sumbangan penyelidikan ini ialah menjelaskan struktur organisasi dan perubahan struktur institusi wakaf berdasarkan teori kontigensi struktur. Kebanyakan penyelidikan yang dijalankan dalam bidang wakaf menyarankan bahawa dengan

membuat perubahan struktur organisasi, prestasi institusi wakaf dapat diperbaiki. Berdasarkan teori kontigensi struktur, terdapat pelbagai faktor struktur organisasi yang akan mempengaruhi prestasi.

Penyelidikan ini menjelaskan fenomena yang berlaku di sebalik hubungan ini secara menyeluruh. Lima faktor struktur organisasi diuraikan untuk melihat bagaimana perbezaan setiap faktor memberi kesan kepada prestasi institusi wakaf. Penyelidikan ini dapat memberi pemahaman yang lebih baik mengenai struktur organisasi dan perubahan struktur institusi wakaf berdasarkan teori kontigensi struktur.

Dari segi praktikal pula, penyelidikan ini juga boleh dijadikan rujukan oleh institusi wakaf khususnya, dalam menilai struktur organisasi, seterusnya membuat perubahan yang wajar untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Kebanyakan perubahan struktur yang dijalankan hanya memberi penekanan kepada faktor pengkhususan melalui perubahan kedudukan dan nama bahagian serta faktor saiz organisasi dengan membuat penambahbaikan kepada perjawatan. Institusi perlu memberi perhatian kepada kesemua faktor struktur organisasi agar perubahan struktur mampu membawa kesan yang lebih signifikan kepada prestasi.

Oleh itu, garis panduan penstrukturan semula institusi wakaf diperkenalkan. Garis panduan ini menyarankan institusi wakaf menegapasti setiap kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di dalam dan luar institusi wakaf melalui tiga proses analisis iaitu analisis harta wakaf, analisis perjawatan dan analisis persekitaran. Maklumat dan data yang dikumpul semasa proses analisis ini digunakan untuk

membentuk beberapa strategi yang boleh dilaksanakan. Struktur organisasi baru pula dibentuk berdasarkan strategi yang telah ditetapkan.

7.3 Limitasi dan Cadangan Penyelidikan Akan Datang

Fokus penyelidikan ini adalah untuk melihat aplikasi struktur organisasi institusi wakaf. Skop penyelidikan telah ditentukan dari awal, yang mana ia juga merupakan limitasi penyelidikan ini. Pertama, penyelidikan dijalankan dengan hanya melibatkan institusi wakaf dari tiga negeri iaitu Selangor, Pulau Pinang dan Perak. Pemilihan dibuat berdasarkan persampelan berkumpulan di mana Selangor mewakili struktur organisasi perbadanan manakala Pulau Pinang dan Perak mewakili struktur MAIN. Penyelidikan akan datang boleh dijalankan dengan melibatkan institusi wakaf lain, selain daripada pemegang amanah tunggal ini. Sebagai contoh, WANCorp boleh dikaji dari segi struktur organisasi korporat dengan harta wakaf yang lebih dinamik iaitu saham wakaf. Selain itu, disebabkan penyelidikan ini hanya melihat kepada struktur organisasi MAIN dan juga perbadanan di bawah MAIN, penyelidikan seterusnya boleh melihat kepada struktur penuh MAIN, perbadanan, serta anak syarikat yang ditubuhkan di perbadanan.

Kedua, informan yang terlibat pula terdiri daripada pihak pengurusan tertinggi dan pengurusan operasi. Ini kerana, kedua-dua pihak ini biasanya terlibat secara langsung semasa proses perubahan struktur organisasi. Penyelidikan pada masa akan datang mungkin boleh melibatkan informan dari setiap peringkat termasuklah pengurusan operasi bawahan.

Ketiga, dari segi prestasi institusi wakaf, penyelidikan ini melihat kepada kutipan wakaf tunai, pembangunan hartanah wakaf dan juga sasaran kerja secara umum. Prestasi institusi wakaf ini dibincangkan dengan asas fenomenologi, iaitu berdasarkan penerangan dari informan sendiri. Ini kerana, perubahan yang dilakukan terhadap struktur organisasi akan mempengaruhi ketiga-tiga aspek prestasi ini. Namun begitu, penyelidikan ini tidak bertujuan untuk membincangkan secara lanjut mengenai pengukuran prestasi institusi secara mendalam melalui ketiga-tiga aspek ini. Penyelidikan yang dibuat pada masa akan datang boleh juga melihat pengukuran prestasi institusi wakaf secara lebih menyeluruh.

Keempat, dari segi skop dimensi dan penentu struktur organisasi, terdapat lima faktor besar iaitu pengkhususan, pemusatan kuasa, strategi, saiz dan persekitaran. Terdapat beberapa aspek struktur organisasi yang boleh diteroka dalam penyelidikan akan datang seperti aspek formalisasi, iaitu bagaimana setiap prosedur dan polisi mengenai wakaf didokumentasikan dan pematuhan terhadap dokumentasi tersebut dijalankan.

Kelima dan terakhir, penyelidikan ini dijalankan menggunakan pendekatan kualitatif. Kaedah temu bual digunakan untuk mendapatkan maklumat dan data dari informan. Penyelidikan akan datang boleh dijalankan secara kuantitatif menggunakan kaedah soal selidik sebagai teknik pengumpulan data untuk menguji hubungan antara setiap faktor struktur organisasi terhadap prestasi institusi wakaf.

7.4 Rumusan

Struktur organisasi merupakan asas penting bagi sesebuah institusi. Walaupun struktur organisasi sahaja tidak mampu menjamin prestasi yang baik, tanpa struktur

organisasi, prestasi yang baik adalah mustahil dicapai. Melalui struktur organisasi, sistem kerja adalah lebih sistematik melalui pengkhususan tugas, koordinasi dan kuasa lebih jelas melalui pemusatan kuasa. Strategi yang dirangka oleh institusi wakaf untuk mencapai matlamat mestilah selari dengan kapasiti struktur organisasi. Perhatian perlu diberi kepada semua faktor struktur organisasi yang dibincangkan supaya strategi dan struktur baru yang dibentuk dapat memberi kesan yang signifikan kepada prestasi institusi wakaf.



SENARAI RUJUKAN

- Abd. Shakor, B. (2011). Pelaksanaan Pembangunan Wakaf Korporat Johor Corporation Berhad (JCorp): Satu Tinjauan. Dibentangkan di *International Conference of Humanities* (pp. 1–13).
- Abd Halim, M. N., & Nurjannah, S. (2016). Determining online transparency level waqf institutions in Malaysia. Di dalam *Proceedings of the Muktamar Waqf Iqlimi III (IQLIMI 2016)* (Vol. 2016). Songkla: Pusat Pembangunan Pembiayaan Wakaf, USIM.
- Abdul Ghafar, I., & Bayu Taufiq, P. (2014). *Waqf As Economic Matters But Being Left Out As Policy Tools* (1436-01). Jeddah, Kingdom of Saudi Arabia.
- Abdul Halim, S. (2007). Dana Wakaf Untuk Pendidikan: Satu tinjauan Awal. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 1(2), 33–44.
- Abu Bakar, M. (2007). Isu-isu Semasa Berhubung Pembangunan Tanah Wakaf. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 1(1), 53–72.
- Abul, H., & Mohammad, A. S. (2010). Management and Development of the Awqaf Assets. Dibentangkan di *Seventh International Conference - The Tawhidi Epistemology: Zakat and Waqf Economy, Bangi* (pp. 309–328). Bangi.
- Ahmad Bello, D. (2009). Poverty Alleviation through Zakah and Waqf Institutions : A Case for the Muslim Ummah in Ghana. Dibentangkan di *First National Muslim Summit*. Tamale, Ghana.
- Ahmad Rafli, C. O. (2010). Harta Wakaf dan Keusahawanan: Satu Analisis Konseptual. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 4(2), 43–64.
- Ahmad Shazrin, M. A., Noor Rosly, H., & Siti Mashitoh, M. (2017). Persepsi Majlis Agama Islam Negeri terhadap peruntukan pembangunan wakaf dari Kerajaan Persekutuan. Di dalam *Proceedings of the Muktamar Waqf Iqlimi IV (IQLIMI 2017)* (pp. 199–221). Nilai.
- Ahmad Zaki, A. L., Norzaidi, M. D., & Che Zuina, I. (2008). Pengurusan Harta Wakaf dan Potensinya ke Arah Kemajuan Pendidikan Umat Islam di Malaysia. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 2(2), 25–61.
- Ahmed, H. (2011). Waqf-Based Microfinance : Realizing The Social Role Of Islamic Finance. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 205–239). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.
- Al-Buraey, M. (1992). *Pembangunan pentadbiran menurut perspektif Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- al-Zuhaili, W. (2010). *Fiqih Imam Syafie*. Jakarta: Penerbit Almahira.

- Aliah Hanim, M. S., Nur Sa'adah, M., & Khairul Akmaliah, A. (2014). Sustainable waqf management for well-being of the ummah. Di dalam *Managing waqf for societal well-being* (pp. 30–53). Serdang: UPM Press.
- Anan, C. M. (2015). Pembangunan wakaf melalui pendanaan kerajaan dan kerjasama institusi kewangan dan korporat : Hala tuju, cabaran dan harapan. Dibentangkan di *Muzakarah Wakaf* (pp. 1–42). Kuala Lumpur: Jabatan Kemajuan Islam Malaysia(JAKIM).
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., & Walker, R. M. (2009). Centralization, Organizational Strategy, and Public Service Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 57–80.
- Andrews, R., Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2006). Strategy Content and Organizational Performance: An Empirical Analysis. *Public Administration Review*, 66(1), 52–63.
- Anwar, A. P., & Mohamad I'sa, A. J. (2016). The constraints of Malaysian mutawalli in developing idle waqf lands. Di dalam *Proceedings of the Muktamar Waqf Iqlimi III (IQLIMI 2016)* (Vol. 2016, pp. 13–14). Songkla: Pusat Pembangunan Pembiayaan Wakaf, USIM.
- Ashmos, D. P., Duchon, D., & McDaniel, J. R. R. (2000). Organizational responses to complexity: the effect on organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577–595.
- Asy-Syarbini, A.-K. (2012). *al-Iqna'*. Johor Bahru: Perniagaan Jahabersa.
- Azri, A. (2008). Pelaksanaan Skim Wakaf Tunai oleh Yayasan Wakaf Malaysia. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 2(2), 87–98.
- Baharuddin, S., Asmak, A., & Suyurno, S. S. (2006). *Pengenalan Pengurusan Wakaf di Malaysia*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA) UiTM.
- Baldrige, J. V., & Burnham, R. A. (1975). Organizational Innovation : Individual, Organizational, and Environmental Impacts. *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 165–176.
- Bar-Yam, Y. (2002). Complexity Rising: From Human Beings to Human Civilization, a Complexity Profile 1. *Encyclopedia of Life Support Systems*, 1–33.
- Baum, J. R., & Wally, S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11), 1107–1129.
- Berg, B. L. (1995). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences* (2nd ed.). Allyn & Bacon.
- Berg, B. L. (2007). *Qualitative Research Methods For The Social Sciences* (6th ed.). California: Pearson Education, Inc.
- Beyer, J. M., & Trice, H. M. (1979). A Reexamination of the Relations Between Size and Various Components of Organizational Complexity. *Administrative Science Quarterly*, 24(1), 48–64.

- Blau, P. M. (1968). The hierarchy of authority in organizations. *American Journal of Sociology*, 73(4), 453–467.
- Blau, P. M. (1970). A Formal Theory of Differentiation in Organizations. *American Sociological Review*, 35(2), 201–218.
- Bowers, D. G. (1964). Organizational Control in an Insurance Company. *American Sociological Association*, 27(2), 230–244.
- Boyne, G. A., & Walker, R. M. (2004). Strategy content and public service organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(2), 231–252.
- Brewer, G. A., & Selden, S. C. (2000). Why Elephants Gallop: Assessing and Predicting Organizational Performance in Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(4), 685–711.
- Buletin Perbadanan Wakaf Selangor Bil 1 (2012).
- Buletin Perbadanan Wakaf Selangor Bil 2 (2012).
- Buletin Perbadanan Wakaf Selangor Bil 1 (2013).
- Buletin Perbadanan Wakaf Selangor Bil 2 (2013).
- Buletin Perbadanan Wakaf Selangor Bil 1 (2014).
- Buletin Perbadanan Wakaf Selangor Bil 2 (2014).
- Burgelman, R. A. (1983). A model of Interaction of Strategic Behavior, Corporate Context, and the Concept of Strategy. *The Academy of Management Review*, 8(1), 61–70.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1962). *The Management Of Innovation*. London: Tavistock Publications.
- Cajee, Z. A. (2011). Revitalising The Institution Of Waqf In Developing The Community. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 323–349). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.
- Cavana, R. Y., Delahaye, B. L., & Sekaran, U. (2001). *Applied Business Research : Qualitative And Quantitative Methods*. John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Chandler, A. D. J. (1962). *Strategy and Structure : Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*. Cambridge: MIT Press.
- Child, J. (1972). Organization Structure and Strategies of Control: A Replication of the Aston Study. *Administrative Science Quarterly*, 17(2), 163–177.
- Child, J. (1973). Predicting and Understanding Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 18(2), 168–185.
- Chin, J. (2011). History and Context of Public Administration in Malaysia. Di dalam *Public Administration in Southeast Asia : Thailand, Philippines, Malaysia, Hong Kong and Macao* (pp. 141–154). United States: CRC Press.

- Cizakca, M. (1998). Awqaf In History And Its Implications For Modern Islamic Economies. *Islamic Economic Studies*, 6(1), 43–70.
- Cizakca, M. (2004). Ottoman Cash Waqfs Revisited : The Case of Bursa 1555- 1823. *Foundation For Science Technology And Civilisation*, 1–20.
- Corbin, J., & Strauss, A. (2008). *Basic of Qualitative Research : Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. (3rd ed.). United States: Sage Publication, Inc.
- Creswell, J. W. (1998). *Qualitative Inquiry And Research Design : Choosing Among Five Traditions* (1st ed.). California: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mix Method Approaches* (3rd ed.). California: Sage Publication, Inc.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mix Method Approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dahlia, I., & Haslindar, I. (2013). Revitalization of Islamic Trust Institutions Through Corporate Waqf. Dibentangkan di *4th International Conference on Business and Economic Research (4th ICBER 2013)* (pp. 192–202). Bandung, Indonesia.
- Dalton, D. R., Todor, W. D., Spendolini, M. J., Fielding, G. J., & Porter, L. W. (1980). Organization Structure and Performance : A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49–64.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693–716.
- De Rond, M., & Thietart, R. A. (2007). Choice, chance, and inevitability in strategy. *Strategic Management Journal*, 28(5), 535–551.
- Dey, I. (2005). *Qualitative data analysis: A User Friendly Guide for Social Scientists*. Taylor & Francis e-Library.
- Dill, W. R. (1958). Environment as an Influence on Managerial Autonomy. *Administrative Science Quarterly*, 2(4), 409–443.
- Drucker, P. F. (1999). *The Practice of Management*. Oxford: Reed Educational and Professional Publishing Ltd.
- Dusuki, A. (1974). *Ikhtisar Perkembangan Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Emery, F. E., & Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environment. *Human Relations*, 21–32.
- Enakmen Majlis Ugama Islam Sabah (2004).
- Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri Pulau Pinang (2004).
- Enakmen Pentadbiran Agama Islam Perak (2003).
- Enakmen Pentadbiran Hal Ehwal Agama Islam Terengganu (2001).

- Enakmen Perbadanan Baitulmal Sabah(1998).
- Enakmen Wakaf Negeri Perak (2015).
- Enakmen Wakaf Selangor (1999).
- Farhana, M. S., Asmak, A. R., & Sabitha, M. (2014). The role of share waqf in the socio-economic development of the Muslim community The Malaysian experience. *Humanomics*, 30(3), 227–254.
- Ford, J. D., & Slocum, J. W. (1976). Size, Technology, Environment and the Structure of Organizations. *Academy of Management Review*, 2(4), 561–575.
- Forza, C., & Salvador, F. (2000). Assessing some distinctive dimensions of performance feedback information in high performing plants. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(3), 359–385.
- Glisson, C. A., & Martin, P. Y. (1980). Productivity and Efficiency in Human Service Organizations as related to Structure, Size, and Age. *Academy of Management Journal*, 23(1), 21–37.
- Grant, R. M. (1996). Toward A Knowledge-based Theory of The Firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
- Grinyer, P. H., Yasai-Ardekani, M., & Al-Bazzaz, S. (1980). Strategy, Structure, the Environment, and Financial Performance in 48 United Kingdom Companies. *Academy of Management Journal*, 23(2), 193–220.
- Guba, E. G. (1981). Criteria for Assessing the Trustworthiness of Naturalistic Inquiries. *Educational Communication and Technology Journal*, 29(2), 75–91.
- Hage, J. (1965). An Axiomatic Theory of Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 10(3), 289–320.
- Hage, J., & Aiken, M. (1967). Relationship of Centralization to Other Structural Properties. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 72–92.
- Hage, J., & Dewar, R. (1973). Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation Elite Values Versus Organizational Structure in Predicting Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 18(3), 279–290.
- Hairul Suhaimi, N., & Hisham, Y. (2011). Accountability in the sacred context: The case of management, accounting and reporting of a Malaysian cash awqaf institution. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 2(2), 87–113.
- Hall, R. H., Johnson, N. J., & Haas, J. E. (1967). Organizational Size, Complexity, and Formalization. *American Sociological Review*, 32(6), 903–912.
- Hamiza, I. (1998). Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Sarawak (SEDC). Di dalam *Pengurusan dan pentadbiran: Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai* (pp. 323–334). Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).

- Hanks, S. H., & Chandler, G. N. (1994). Patterns of functional specialization in emerging high tech. *Journal of Small Business Management*, 32(2), 23–36.
- Hari, C., & Asmak, A. R. (2010). Waqf Investment: A Case Study of Dompot Dhuafa Republika, Indonesia. *Jurnal Syariah*, 18(1), 163–190.
- Harrison, F. (1974). The Management of Scientists : Determinants of Perceived Role Performance. *Academy of Management Journal*, 17(2), 234–241.
- Harvey, E. (1968). Technology and the Structure of Organizations. *American Sociological Association*, 33(2), 247–259.
- Hasnol Zam Zam, A. (2007). Cabaran Dalam Mempertingkatkan Potensi Pembangunan Tanah Wakaf. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 1(1), 1–12.
- Hassan Hapizi, H., & Mohamad Idris, R. (2010). Struktur Organisasi Pengurusan Baitulmal Di Negeri: Ke Arah Penstrukturan Terbaik. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 4(No. 1), 107–122.
- Hidayatul, I., & Shahul Hameed, M. I. (2011). WAQF accounting and management in Indonesian WAQF institutions: The cases of two WAQF foundations. *Humanomics*, 27(4), 252–269.
- Hilmiyah, N., Muhammad Hakimi, M. S., Sanep, A., & Mohamad Ramzi, C. H. @ C. H. (2013). Wakaf Produktif Dalam Pembangunan Pendidikan : Kajian di Pondok Moden Darussalam Gontor , Indonesia. Dibentangkan di *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia ke VIII (PERKEM VIII)* (Vol. 3, pp. 1302–1314).
- Holland, T. P. (1973). Organizational Structure and Institutional Care. *Journal of Health and Social Behavior*, 14(3), 241–251.
- Hrebiniak, L. G. (1976). Size and Staff Professionalization. *Academy of Management*, 19(4), 662–669.
- Hydzulkifli, H., & Asmak, A. R. (2012). Pengurusan Pembangunan Harta Wakaf: Pengalaman Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP) Terhadap Wakaf Seetee Aishah. *International Journal of Management Studies*, 19(2), 103–123.
- Hydzulkifli, H., & Asmak, A. R. (2013a). Aplikasi Sukuk Dalam Usaha Melestarikan Aset Wakaf: Pengalaman Pemegang Amanah Wakaf Terpilih. *Jurnal Syariah*, 21(2), 89–116.
- Hydzulkifli, H., & Asmak, A. R. (2013b). Pengurusan Pembangunan Harta Wakaf Secara Komersial Yang Dilaksanakan Oleh Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 7(1), 119–138.
- Hydzulkifli, H., Azizi, A. B., Mohd Sollehuddin, S., & Mohd Kamal, A. J. (2014). Penggunaan Kaedah B.O.T Dalam Usaha Membangunkan Tanah Wakaf Majoodsaw Pulau Pinang. Dibentangkan di *The Asean Islamic Endowment Seminar 2014* (pp. 553–562). Nilai: Universiti Sains Islam Malaysia.

- Ibnu Katsir. (2007). *Lubaabut Tafsir Min Ibnu Katsir* (5th ed.). Jakarta: Pustaka Imam Asy-Syafi'i.
- Ibnu Khaldun (2000). *Mukadimah Ibnu Khaldun*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ibn Manzur, Muhammad Ibn Mukarram (1990), *Lisan al-Arab*, Beirut: Dar Sadr.
- Industri - Hospitality : Hotel Seri Warisan. (2016, October). *Majalah Wakaf Malaysia*, 34.
- Ismail, O. (2015). Professionalizing human capital for waqf administration in Malaysia. Di dalam *Proceedings of the Muktamar Waqf Iqlimi II (IQLIMI 2015)* (pp. 145–151). Nilai.
- Jabatan Perangkaan Malaysia (2017) *Anggaran Penduduk Semasa (2016)*. Dimuatturun dari <https://www.dosm.gov.my/v1/> pada 16hb Mei 2017.
- Jabatan Perangkaan Malaysia (2017) *Statistik Pendapatan Isi Rumah 2012-2014*. Dimuatturun dari <https://www.dosm.gov.my/v1/> pada 16hb Mei 2017.
- Jabatan Perangkaan Malaysia (2017) *KDNK Mengikut Negeri (2016)*. Dimuatturun dari <https://www.dosm.gov.my/v1/> pada 16hb Mei 2017.
- Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat [JAWHAR] (2006). Manual Pengurusan Tanah Wakaf.
- Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat [JAWHAR] (2009). Manual Pengurusan Wakaf Tunai.
- Jitendra, V. S. (1986). Technology, Size, and Organizational Structure: A Reexamination of the Okayama Study Data. *Academy of Management Journal*, 29(4), 800–812.
- Jitpaiboon, T., & Rao, S. S. (2007). A meta-analysis of quality measures in manufacturing system. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(1), 78–102.
- Kahf, M. (1998). Financing the Development of Awqaf Property. Dibentangkan di *Seminar on Development of Awqaf, IRTI*. Kuala Lumpur.
- Kahf, M. (1999). Towards The Revival Of Awqaf: A Few Fiqhi Issues To Reconsider. Dibentangkan di *Harvard Forum on Islamic Finance and Economics*. Harvard.
- Kahf, M. (2003). The Role of Waqf In Improving The Ummah Welfare. Dibentangkan di *International Seminar on "Waqf as a Private Legal Body."* Medan, Indonesia.
- Kahf, M. (2011). Waqf and Its Sociopolitical Aspect. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 45–55). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.

- Kamal Amran, K., Zurina, S., Azzerol Effendi, A. K., & Mohammad, A. (2014). Konsep dan pembangunan wakaf di Negeri Sembilan daripada perspektif Majlis Agama Islam Negeri Sembilan. Di dalam *Waqf financing for higher education: issues, challenges and the way forward* (1st ed., pp. 55–72). Nilai: USIM Publisher.
- Kamarudin, N. (1992). *Isu Pembangunan Tanah Wakaf* (1st ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Kamus Dewan (2007), Edisi 4, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Khandwalla, P. N. (1973). Viable and Effective Organizational Designs of Firms. *Academy of Management Journal*, 16(3), 481–495.
- Kimberly, J. R. (1976). Organizational Size and the Structuralist Perspective: A Review, Critique, and Proposal. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 571–597.
- Koehler, B. (2010). Early Islamic Charities as Catalysts of Institutional Innovation. *Economic Affairs*, 30(3), 6–8.
- Kuran, T. (2001). The Provision of Public Goods under Islamic Law : Origins , Impact , and Limitations of the Waqf System. *Law & Society Review*, 35(4), 841–898.
- Laporan Ketua Audit Negara Kedah (2014).
- Laporan Ketua Audit Negara Kelantan (2014).
- Laporan Ketua Audit Negara Negeri Sembilan (2014).
- Laporan Ketua Audit Negara Perlis (2014).
- Laporan Ketua Audit Negara Johor (2014).
- Laporan Tahunan JAWHAR (2012).
- Laporan Tahunan JAWHAR (2015).
- Laporan Tahunan WANCorp (2010).
- Laporan Tahunan WANCorp (2011).
- Laporan Tahunan WANCorp (2012).
- Laporan Tahunan WANCorp (2013).
- Laporan Tahunan WANCorp (2014).
- Laporan Tahunan YWM (2013).
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1), 1–47.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, strategy, organization structure and performance: Patterns in one industry. *Strategic Management Journal*, 1(3), 209–226.

- Liu, H., Ma, L., & Huang, P. (2015). When organizational complexity helps corporation improve its performance. *Journal of Management Development*, 34(3), 340–351.
- Magda Ismail, A. M. (2013). Financing through cash-waqf: a revitalization to finance different needs. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 6(4), 304–321.
- March, J. G., & Sutton, R. I. (1997). Organizational Performance As a Dependent Variable. *Organization Science*, 8(6), 698–706.
- Mariam, S. T., & Alizaman, D. G. (2016). Issues and Challenges On The Role Of Waqf Properties In The Development Of The Islamic Institutions in the Philippines. Di dalam *Proceedings of the Mukhtar Waqf Iqlimi III (IQLIMI 2016)* (Vol. 2016). Songkla: Universiti Sains Islam Malaysia.
- Marsh, R. M., & Mannari, H. (1981). Technology and Size as Determinants of the Organizational Structure of Japanese Factories. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 33–57.
- Marshall, C., & Rossman, G. B. (1989). *Designing Qualitative Research*. California: SAGE Publications.
- Martin, P. Y., & Segal, B. (1977). Bureaucracy, Size, and Staff Expectations for Client Independence in Halfway Houses. *Journal of Health and Social Behavior*, 18(4), 376–390.
- Md Shahedur Rahaman, C., Iftekhar Amin, C., Mohd Zulkifli, M., & Modh. Rushdan, Y. (2012). Problems of Waqf Administration and Proposals For Improvement: A Study in Malaysia. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 17(1), 1–9.
- Merriam, S. B. (2009). *Qualitative Research: A Guide To Design and Implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Method Sourcebook* (3rd Editio). United States: Sage Publication, Inc.
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *Academy of Management Review*, 3(3), 546–562.
- Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7–32.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44–53.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24(9), 934–948.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. United States: Prentice-Hall Inc.

- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management Science*, 26(3), 322–341.
- Miswan, M., Abdul Hamid, M. I., & Adibah, A. (2009). Pembangunan harta tanah dan pelestarian alam. Dibentangkan di *Seminar Pembangunan Harta Tanah Kebangsaan Menurut Perspektif Islam* (pp. 1–23). Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Mochammad Arif, B., & Dimas Bagus, W. K. (2011). The Economic Significance of Waqf: A Macro Perspective. Dibentangkan di *The 8th International Conference on Tawhidi Methodology Applied to Islamic Microenterprise Development*, 7-8 January (pp. 1–17).
- Mohamad Akram, L., Mek Wok, M., & Mohd Fuad, S. (2008). Maqasid Syariah Dalam Pelaksanaan Waqaf. *Jurnal Pengurusan Jawhar*, 2(2), 1–24.
- Mohamad Hafiz, Y. B. (2014). Hanya 0.027% tanah wakaf dimajukan. *Utusan Online*. Kuala Lumpur. Dimuat turun dari <http://www.utusan.com.my/berita/nasional/hanya-0-027-tanah-wakaf-dimajukan-1.34733> pada 12hb Disember 2015.
- Mohamad Zaim, I., Khadher, A., Mohd Farhan, M. A., & Muhammad Ikhlas, R. (2013). Pemerkasaan Wakaf di Malaysia: Satu Sorotan. Dibentangkan di *5th Islamic Economics System Conference (iECONS 2013)*, "Sustainable Development Through The Islamic Economics System".
- Mohammad Tahir Sabit, M., & Abdul Hamid, M. I. (2006). Obstacles of the Current Concept of Waqf to the Development of Waqf Properties and the Recommended Alternative. *Malaysian Journal of Real Estate*, 1(1), 27–38.
- Mohammed, O. (2013). A Framework For Analysis Of Islamic Endowment (Waqf) Laws. Dibentangkan di *5th SC-OCIS Roundtable on "Harnessing Waqf into a Bankable Social Financing and Investment Asset Class."* Kuala Lumpur.
- Mohd. Firdaus, I. (2014). Bangunkan tanah wakaf. *Utusan Online*. Kuala Lumpur. Dimuat turun dari <http://www.utusan.com.my/berita/wilayah/pulau-pinang/bangunkan-tanah-wakaf-1.6642> pada 12hb Disember 2015.
- Mohd Afandi, M. R., Afiffudin, M. N., & Baharuddin, S. (2014). Audit Berkualiti ke Arah Keberkesanan Sistem Pengurusan Wakaf di Majlis Agama Islam Negeri. Di dalam UUM (Ed.), *iQAM 2014*. Sintok, Kedah.
- Mohd Afendi, M. R., & Asmah, A. A. (2010). Waqf Management and Administration in Malaysia: Its Implementation From The Perspective of Islamic Law. *Malaysian Accounting Review*, 9(2), 115–121.
- Mohd Bakri, I. (2008). Pelaksanaan Skim Wakaf oleh Yayasan Wakaf Malaysia. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 2(1), 1–12.
- Mohd Fadzli, R., Mohammad, A., & Suhaila, A. H. (2017). Preliminary study on socio-economic impact of selected waqf developments in Malaysia: Terengganu Culinary Academy. Di dalam *Proceedings of the Mukhtar Waqf Iqlimi IV (IQLIMI 2017)* (pp. 47–62). Nilai

- Mohd Haiyazid, M., & Sanep, A. (2014). Pembangunan Tanah Wakaf Melalui Hotel Wakaf: Strategi Lautan Biru Nasional. Dibentangkan di *The Asean Islamic Endowment Seminar 2014* (pp. 563–573). Nilai: Universiti Sains Islam Malaysia.
- Mohd Ridhuan Tee, A. (1998). Perbadanan Kemajuan Ekonomi Negeri Johor (PKENJ). Di dalam *Pengurusan dan pentadbiran: Mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai* (pp. 297–312). Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Mohd Yusof, Y. (1999). Pengurusan wakaf di Perak: amalan dan perancangan. Di dalam *Konsep dan Pelaksanaan Wakaf di Malaysia* (pp. 65–104). Kuala Lumpur.
- Mohd Zain, O. (1982). *Islamic Law With Special Reference To The Institution Of Waqf*. Kuala Lumpur: Jabatan Perdana Menteri.
- Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2005). Testing How Management Matters in an Era of Government by Performance Management. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15(3), 421–439.
- Muhammad Sofiyuddin, Z., & Mohd Zamro, M. (2015). Pelaksanaan Wakaf Tunai di Malaysia: Satu Sorotan Literatur. Di dalam *Prosiding Kolokium Antarabangsa Siswazah Pengajian Islam (KASPI 2015)* (pp. 44–50). Bangi.
- Munerah, H., Mohd Khairy, K., Nur Athirah, M. F., Murniza, M. A., & Muhammad Zuhair, Z. (2016). Cash waqf collection: any potential factors to influence it? *International Journal of Business, Economics and Law*, 9(2), 27–33.
- Mustafa, M. H., Abdullaah, J., Asharaf, M. R., Hisham, S., Norhaziah, N., & Syahidawati, S. (2011). Financing the development of waqf property: the experience of Malaysia and Singapore. *Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 89–104.
- Nathasa Mazna, R., & Nurul Aini, M. (2013). Good Governance Framework for Corporate Waqf: Towards Accountability Enhancement. Di dalam *Proceedings of World Universities' Islamic Philanthropy Conference*. Kuala Lumpur.
- Negandhi, A. R., & Reimann, B. C. (1973). Correlates of Decentralization: Closed and Open Systems Perspectives. *Academy of Management Journal*, 16(4), 570–582.
- Nik Mohd Zain, N. M. Y., & Azimuddin, B. (1999). Kedudukan dan Potensi Pembangunan Hartanah Wakaf di Malaysia: Satu Penilaian. Di dalam *Konsep dan Pelaksanaan Wakaf di Malaysia* (pp. 105–154). Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Noor Azimah, G., Fauziah, R., Ahmad, C. Y., & Muhammad Fazle, Y. (2016). Issues on Waqf Declaration and Registration System in Malaysia and Improvement Proposals. Dibentangkan di *International Conference on Infaq* (pp. 164–175).
- Nor 'Azzah, K. (2010). The Roles of Ethics in Waqf Management: Case of JAWHAR. *Jurnal Syariah*, 18(3), 659–680.

- Nor Asiah, M. (2015). Pentadbiran tanah wakaf dan cabaran dari perspektif perundangan di Malaysia. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 9(2), 29–60.
- Norazita Marina, A. A., & Fadzila Azni, A. (2017). The applicability of Islamic accounting concepts in deliberating Islamic transactions for waqf and zakat. Di dalam *Proceedings of the Muktamar Waqf Iqlimi IV (IQLIMI 2017)* (pp. 86–100). Nilai.
- Norizah, M. D., & Asmak, A. R. (2015). Wakaf Penjagaan Kesihatan: Kajian Kes Di Hospital Waqaf An-Nur. *Jurnal Syariah*, 23(3), 401–434.
- Norsiah, S., & Farahdina, A. M. (2009). Peranan Harta Wakaf Dalam Bidang Pembangunan & Pendidikan Ummah : Fokus Dalam Bidang Perubatan. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 3(1), 1–30.
- Nurfarahiah, A., Siti Fariha, M., & Mohd Khairy, K. (2014). Challenges in developing the waqf properties : The study on State Islamic Religious Council in Kelantan. *International Journal of Management Sciences*, 3(7), 487–490.
- Nurul Asykin, M., & Muhammad Hakimi, M. S. (2013). Potensi Wakaf Korporat kepada Pemilikan Ekuiti Muslim : Kajian di Wakaf An-Nur Corporation. Di dalam *Prosiding Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke VIII 2013* (Vol. 1, pp. 383–396).
- Nurul Azma, A. B., & Muhammad Nasri, M. H. (2015). Pengurusan Harta Wakaf : Satu Tinjauan Awal Terhadap Strategi Penstrukturan Semula Perbadanan Wakaf Selangor. Di dalam *Prosiding Seminar Hibah Dalam Pengurusan Harta Islam 2015* (pp. 54–61). Sintok, Kedah.
- Nuruliman, I., & Yosree, I. (2018). Tadbir Urus Wakaf. Di dalam *Panduan Pengurusan Wakaf Institusi Pendidikan* (pp. 61–86). Putrajaya: Jabatan Wakaf, Haji dan Zakat.
- Olsen, J. P. (2006). Maybe It Is Time to Rediscover Bureaucracy. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(1), 1–24.
- Osborn, R. N., & Hunt, J. G. (1974). Environment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 19(2), 231–246.
- Othman, L. (2012). *Penyelidikan Kualitatif : Pengenalan kepada Teori dan Metod*. Universiti Perguruan Sultan Idris.
- Parsons, T., & Henderson, A. M. (1947). *Max Weber : The Theory of Social and Economic Organization*. Cambridge: The Free Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods* (3rd ed.). California: Sage Publication, Inc.
- Pennings, J. M. (1976). Dimensions of Organizational Influence and Their Effectiveness Correlates. *Administrative Science Quarterly*, 21(4), 688–699. <http://doi.org/10.2307/2391724>
- Peters, T. J., & Waterman, J. R. H. (1982). *In Search Of Excellence : Lessons From America's Best-Run Companies*. New York: Harper& Row.

- Pirasteh, H. (2011). Efficiency Criteria In Waqf Management : The Iranian Experience. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 269–320). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.
- Pirasteh, H., & Abdolmaleki, H. (2011). Developing Awqaf Properties and Islamic Financial Engineering : A Conceptual and Empirical Analysis. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 131–161). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.
- Price, J. L. (1971). The Study of Organizational Effectiveness. *The Sociological Quarterly*, 13(1), 3–15.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., Macdonald, K. M., Turner, C., & Lupton, T. (1963). A Conceptual Scheme for Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 8(3), 289–315.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1968). Dimensions of Organization Structure. *Administrative Science Quarterly*, 13(1), 65–105.
- Pugh, D. S., Hickson, D. J., Hinings, C. R., & Turner, C. (1969). The Context of Organization Structures. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 91–114.
- Rainey, H., & Steinbauer, P. (1999). Galloping Elephants : Developing Elements of a Theory of Effective Government Organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 9(1), 1–32.
- Ranson, S., Hinings, B., & Greenwood, R. (1980). The Structuring of Organizational Structures. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 1–17.
- Razali, O. (2014). Amalan dan Sistem Perundangan Wakaf : Satu Analisis Terhadap Teori Pengaruh Luar. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 8(1), 131–160.
- Razali, O. (2015). *Institusi Wakaf : Sejarah dan Amalan Masa Kini* (2nd ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Razali, O., & Rohayu, A. G. (2011). Sektor Ijtimai : Ke Arah Pemantapan Sosio-Ekonomi Ummah. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 5(1), 99–130.
- Reimann, B. C. (1973). On the Dimensions of Bureaucratic Structure: An Empirical Reappraisal. *Administrative Science Quarterly*, 18(4), 462–476.
- Reimann, B. C. (1974). Dimensions of Structure in Effective Organizations: Some Empirical Evidence. *Academy of Management Journal*, 17(4), 693–708.
- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718–804.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization Theory : Structure, Design, and Applications* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.
- Romanelli, E. (1989). Environments and Strategies of Organization Start-Up: Effects on Early Survival. *Administrative Science Quarterly*, 34(3), 369–387.

- Rueschemeyer, D. (1977). Structural Differentiation, Efficiency, and Power. *American Journal of Sociology*, 83(1), 1–25.
- Salina, Z. (1998). Institut Standard dan Penyelidikan Perindustrian Malaysia (SIRIM). Di dalam *Pengurusan dan pentadbiran: mencapai kecemerlangan melalui penghayatan nilai* (pp. 313–322). Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Samuel, Y., & Mannheim, B. F. (1970). A Multidimensional Approach Toward a Typology of Bureaucracy. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 216–228.
- Sayuti, A. G., & Mohd Afendi, M. R. (2009). Penulisan Wakaf di Malaysia: Satu sorotan literatur. Dibentangkan di *Konvensyen Baitulmal Kebangsaan*.
- Sayyid Qutb. (2000a). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Di Bawah Bayangan Al-Quran. Terjemahan Yusoff Zaky Haji Yacob. Jilid 2. Kota Bharu: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Sayyid Qutb. (2000b). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Di Bawah Bayangan Al-Quran. Terjemahan Yusoff Zaky Haji Yacob. Jilid 8. Kota Bharu: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Sayyid Qutb. (2000c). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Di Bawah Bayangan Al-Quran. Terjemahan Yusoff Zaky Haji Yacob. Jilid 9. Kota Bharu: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Sayyid Qutb. (2000d). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Di Bawah Bayangan Al-Quran. Terjemahan Yusoff Zaky Haji Yacob. Jilid 12. Kota Bharu: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Sayyid Qutb. (2000e). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Di Bawah Bayangan Al-Quran. Terjemahan Yusoff Zaky Haji Yacob. Jilid 14. Kota Bharu: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Sayyid Qutb. (2000f). *Tafsir Fi Zilalil Quran*. Di Bawah Bayangan Al-Quran. Terjemahan Yusoff Zaky Haji Yacob. Jilid 16. Kota Bharu: Pustaka Aman Press Sdn. Bhd.
- Schoeffler, S., Buzzell, R. D., & Heany, D. F. (1974). The impact of strategic planning on profit performance. *Harvard Business Review*, 137–145.
- Schreyogg, G. (1980). Contingency and Choice in Organization Theory. *Organization Studies*.
- Seashore, S. E., & Yutchman, E. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377–395.
- Sekaran, U. (2003). *Research Method for Business: A Skill-Building Approach* (4th ed.). United States: John Wiley & Sons, Inc.
- Selden, S. C., & Sowa, J. E. (2004). Testing A Multi-Dimensional Model of Organizational Performance: Prospects and Problems. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 14(3), 395–416.

- Shamsiah, A. K. (2010a). Contemporary Shari'a Compliance Structuring for the Development and Management of Waqf Assets in Singapore. *Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies*, 3(2), 143–164.
- Shamsiah, A. K. (2010b). *Contemporary Shari'ah Structuring for The Development and Management of Waqf Assets in Singapore*. Durham University.
- Shamsiah, A. K. (2011). Contemporary Waqf Administration and Development in Singapore: Challenges and Prospects. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 109–128). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.
- Sharifah Zubaidah, S. A. K. (2013). The Legal Framework Of Waqf In Malaysia. In *Seminar on Waqaf* (pp. 1–12). Kuala Lumpur.
- Sharma, B., & Fisher, T. (1997). Functional strategies and competitiveness: an empirical analysis using data from Australian manufacturing. *Benchmarking: An International Journal*, 4(4), 286–294.
- Shenton, A. K. (2004). Strategies for ensuring trustworthiness in qualitative research projects. *Education for Information*, 22, 63–75.
- Sine, W. D., Mitsuhashi, H., & Kirsch, D. A. (2006). Revisiting Burns and Stalker: Formal Structure and New Venture Performance in Emerging Economic Sectors. *Academy of Management Journal*, 49(1), 121–132.
- Singer, A. (2008). *Charity In Islamic Society*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Siti Mashitoh, M. (2006). *Waqf In Malaysia: Legal and Administrative Perspectives*. Kuala Lumpur: University of Malaya Press.
- Siti Mashitoh, M. (2007). Pembentukan Dana Wakaf Menurut Perspektif syariah dan Undang-Undang Serta Aplikasinya di Malaysia. *Jurnal Syariah*, 15(2), 61–83.
- Siti Mashitoh, M. (2011). Law Of Waqf In Malaysia: Recent Developments. Di dalam *Essential Readings in Contemporary Waqf Issue* (pp. 77–106). Kuala Lumpur: CERT Publications Sdn Bhd.
- Siti Nadiyah, A. Z. (2015). Dilema Pembangunan Tanah Wakaf. *Sinar Harian*. Dimuat turun dari <http://www.sinarharian.com.my/edisi/utara/dilema-pembangunan-tanah-wakaf-1.398264> pada 13hb Disember 2015.
- Snow, C. C., & Hrebiniak, L. G. (1980). Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(June), 317–336.
- Soraya, S. (2006). Pertama Di Dunia Manfaat Sukuk. *Berita Harian*. Singapura.
- Stoner, J. A. F., & Freeman, R. E. (1992). *Management* (5th ed.). New Jersey: Prentice-Hall Inc.

- Stumpf, S. A., Tymon Jr, W. G., Ehr, R. G., & Dam, N. H. M. van. (2016). Leading to intrinsically reward professionals for sustained engagement. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(4), 467–486.
- Sulaiman, D. (2015). Reviewing The Law For Muslim Affairs In Enhancing The Waqf Institution in Thailand : A Way Forward. *Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 12(2), 33–40.
- Syahnaz, S. (2012). Isu Pembangunan Wakaf Menggunakan Struktur Amanah Pelaburan Hartanah Islam di Malaysia: Satu Tinjauan, (2), 149–177.
- Syed Khalid, R. (2014). Factors affecting the development and good governance of awqaf. Dibentangkan di *International Conference of Waqf Management: Turkish Experience*. Istanbul.
- Syed Mohd Ghazali Wafa, S. A. W. (2010). Pembangunan Wakaf Pendidikan di Malaysia. Dibentangkan di *Seventh International Conference - The Tawhidi Epistemology: Zakat and Waqf Economy* (pp. 137–153). Bangi.
- Tosi, H. L., & Slocum, J. W. (1984). Contingency Theory: Some Suggested Directions. *Journal of Management*, 10(1), 9–26.
- Trow, D. B. . (1961). Executive in Small Succession Companies. *Administrative Science Quarterly*, 6(2), 228–239.
- Tung, R. L. (1979). Organizational of Dimensions An Exploratory Environments : Impact Their of Study Organization Structure. *Academy of Management Journal*, 22(4), 672–693.
- Verle, K., Markic, M., Kodric, B., & Gorenc Zoran, A. (2014). Managerial Competencies and Organizational Structures. *Industrial Management & Data Systems*, 114(6), 922–935.
- Vibert, C. (2004). *Theories of Macro Organizational Behavior : A Handbook of Ideas and Explanations*. New York: M.E. Sharpe, Inc.
- Wan Musyirah, W. I., Nur Hazwani, M. R., & Noor Rafhati, R. (2017). Enhancement of cash waqf: It's contribution to the education system in Malaysia. Di dalam *Proceedings of the Mukhtar Waqf Iqlimi IV (IQLIMI 2017)* (pp. 75–85). Nilai.
- Whetten, D. A. (1978). Coping with Inconnpatible Expectations : An Integrated View of Role Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 23(2), 254–271.
- Woodward, J. (1965). *Industrial Organization : Theory and Practice*. Oxford: Oxford University Press.
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 11(3), 231–241.
- Yusof, I. (1991). *Mengurus Secara Islam* (1st ed.). Kuala Lumpur: A.S. Noordeen.

- Zakaria, B. (2015). Pengaruh faktor kefahaman wakaf dan kepatuhan beragama masyarakat Islam terhadap berwakaf di Malaysia. Dibentangkan di *International Islamic Development Management Conference* (pp. 169–177).
- Zand, D. E. (2009). Strategic renewal: how an organization realigned structure with strategy. *Strategy & Leadership*, 37(3), 23–28.
- Zulkifli, H. (2008). An Overview Of The Effectiveness Of The Administration Of Waqf Land In Malaysia. *Shariah Law Report, Current Law Journal*, 1–17.
- Zulkifli, H., & Muhammad Najib, A. (2008). The Investment Of Waqf Land As An Instrument of Muslims' Economic Development In Malaysia. Dibentangkan di *Dubai International Conference on Endowments' Investment* (pp. 1–25). Dubai, United Arab Emirates.



Senarai laman web yang dilawati untuk mengumpul data awal mengenai struktur organisasi dan data hartanah wakaf adalah seperti berikut;

www.audit.gov.my (diakses pada 13 Disember 2015).

www.e-maik.my (diakses pada 1 Mac 2017).

www.maips.gov.my (diakses pada 15 September 2015).

www.maik.gov.my (diakses pada 1 Mac 2017).

www.mainpp.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.maiamp.gov.my (diakses pada 23 Oktober 2015).

www.maidam.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.maim.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.maij.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.maiwp.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.muip.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.jawhar.gov.my (diakses pada 10 September 2014).

www.ywm.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

www.tbs.org.my (diakses pada 12 September 2014).

www.wakafselangor.gov.my (diakses pada 12 September 2014).

Rujukan hadis;

Muhammad Fuad, A. B., (2014). *Al-Lu'Lu' Wal Marjan Mutiara Hadith Sahih Bukhari Muslim*. Al-Andalus. (Hadis No. 1056).

Sahih Bukhari Imam Abi Abdullah bin Ismail Al-Bukhari, Cetakan Pertama (2002), Dar Ibnu Kathir, Damsyik-Beirut. (Hadis No. 6496).