

**AMALAN PENGURUSAN WAKAF
DI MAJLIS AGAMA ISLAM NEGERI PULAU PINANG
(MAINPP)**

Mohamad Hilmie Mat Daud^{a*} & Mohd Zain Mubarak^b

^{ab} *Pusat Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insaniah,
Universiti Malaysia Kelantan*

A PEER-REVIEWED ARTICLE

(RECEIVED - MARCH 1, 2019; REVISED - MAY 1, 2019; ACCEPTED - MAY 20, 2019)

ABSTRACT

Waqf is an instrument that has a very significant role in developing the socio-economic status of the Muslim society. However, the State Islamic Religious Council as the sole trustee of the waqf properties must enhance their waqf management practices in order to regain the waqf's role as an effective wealth distributor agent in the society. This article focuses to analyze the implementation of the basic functions in management, namely planning, organizing, leadership and controlling in the waqf management. The study employs qualitative research design whereby data were obtained through in-depth interviews and library research to obtain data related to this study. The results of this study provide that MAINPP performs well in implementing the organizing and controlling functions, but still needs to improve their practices in the planning and leadership functions, especially in terms of developing strategic and long-term planning and also boosting the role of the top management.

ABSTRAK

Amalan wakaf merupakan satu instrumen yang mempunyai potensi untuk membantu pembangunan sosioekonomi ummah. Walau bagaimanapun, pengurusan wakaf yang diamalkan oleh Majlis Agama Islam Negeri selaku pemegang amanah tunggal harta wakaf dilihat masih perlu diperbaiki dalam usaha untuk mengembalikan semula peranan wakaf sebagai agen pengagihan kekayaan yang berkesan. Artikel ini menumpukan kepada aspek pengurusan wakaf melalui penerapan fungsi-fungsi asas pengurusan, iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan. Kajian kualitatif menggunakan kaedah temu bual mendalam dan kajian dokumen dilaksanakan terhadap Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP). Hasil kajian mendapati MAINPP telah melaksanakan fungsi pengorganisasian dan pengawalan dengan baik, namun masih perlu meningkatkan pelaksanaan fungsi perancangan dan kepimpinan, khususnya dalam aspek pembentukan pelan strategik, perancangan jangka panjang dan peranan pihak kepimpinan tertinggi.

Kata kunci: MAINPP, Pengurusan wakaf, Perancangan, Pengorganisasian, Kepimpinan, Pengawalan

* Corresponding author: Mohamad Hilmie Mat Daud, Universiti Malaysia Kelantan. E-mail: mie5577@yahoo.com

1. Pengenalan

Wakaf merupakan salah satu daripada agen pengagihan kekayaan yang telah disyariatkan oleh Islam ke atas umatnya. Ia mempunyai potensi besar untuk membantu pembangunan sosioekonomi dan penjanaan kesejahteraan ummah. Dalam konteks pentadbiran agama Islam di Malaysia, semua Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) adalah pemegang amanah tunggal harta wakaf yang terletak di dalam sesebuah negeri. MAIN menggalas amanah dan tanggungjawab yang besar untuk mentadbir dan membangunkan harta-harta wakaf tersebut. Demi mencapai matlamat tersebut, penerapan fungsi-fungsi asas pengurusan dilihat sangat signifikan untuk membantu meningkatkan keupayaan MAIN sebagai sebuah agensi pengurus harta wakaf yang efektif dan cemerlang.

Kajian ini memberikan tumpuan kepada pelaksanaan konsep asas pengurusan dalam menguruskan wakaf, dengan menganalisis pengamalan fungsi perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan di Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP) selaku agensi yang diamanahkan sebagai pengurus harta wakaf di Pulau Pinang. Kajian ini adalah mustahak untuk membolehkan aspek pengurusan wakaf diperbaiki dan diperkemas supaya mampu menghasilkan impak yang bermakna dan menyeluruh kepada segenap lapisan masyarakat.

2. Pengurusan Wakaf

Takrif, dalil pemyariatan dan konsep pengurusan wakaf

Wakaf dalam bahasa Bahasa Arab berasal daripada perkataan “*waqafa*” yang bermaksud menahan, menegah atau menghalang (Ibnu Manzur, 1993; Ma^luf Louis, 1986). Dalam istilah Bahasa Melayu, Kamus Dewan mendefinisikan wakaf sebagai sesuatu yang diberikan kepada orang awam sebagai derma atau sesuatu yang diberikan atau diperuntukkan bagi keperluan yang berkaitan dengan agama Islam (Noresah Baharom, *et al.*, 2007). Dari sudut istilah syarak, wakaf ditakrifkan sebagai menahan sesuatu harta yang boleh diambil manfaat daripadanya serta kekal [‘]*ainnya* dan terputus hak pengurusan harta tersebut daripada pewakaf dan selainnya, untuk tujuan perbelanjaan yang harus, sama ada diambil daripada hasil wakaf itu sendiri atau menggunakan hasil wakaf tersebut bagi tujuan kebajikan untuk mendekati diri kepada Allah SWT (Al-Zuhayli, 2011). Dengan kata lain, wakaf adalah satu bentuk sedekah jariah atau *al-sadaqat al-muharramat* (Sayyid Sabiq, 1992). Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR) pula mendefinisikan wakaf 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 (JAWHAR, 2017).

Terdapat beberapa nas al-Quran yang menyatakan secara umum mengenai galakan kepada umat Islam untuk menyumbangkan harta ke jalan Allah. Antaranya adalah firman Allah SWT yang bermaksud:

“Siapakah orangnya yang mahu memberikan pinjaman kepada Allāh, sebagai pinjaman yang baik (ikhlas) supaya Allāh melipat-gandakan balasannya? Dan (selain itu) ia akan beroleh pahala yang besar!”

Surah al-Hadid, (57):11

Menurut Ibn Kathir (1997), *al-qard* bermaksud semua jenis amalan sedekah manakala frasa *al-qard al-hasan* pula merujuk kepada pemberian harta secara ikhlas untuk mendapatkan keredaan Allāh SWT (Al-Qurtubi, 1967). Daripada penjelasan ini, dapat difahami bahawa wakaf juga turut termasuk dalam pengertian (*al-qard*) yang dijanjikan ganjaran pahala yang besar.

Dalam seksyen 89, Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri Pulau Pinang (Enakmen 4 Tahun 2004) dinyatakan bahawa Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP) merupakan pemegang amanah

tunggal semua wakaf, sama ada wakaf am atau wakaf khas yang terletak dalam Negeri Pulau Pinang. Berdasarkan peruntukan ini, setiap MAIN telah mewujudkan sebuah bahagian atau unit pentadbiran wakaf untuk mentadbir dan menguruskan wakaf di setiap negeri. (Baharuddin *et al.*, 2015). Menurut Mohd Afandi, *et al.* (t.t), Johor dan Kedah menubuhkan Bahagian Wakaf yang khusus, manakala Kelantan, Melaka, Pahang, Perak dan Terengganu mempunyai beberapa bahagian seperti Bahagian Pembangunan, Bahagian Hartanah dan Pembangunan, Bahagian Pengurusan Mal, Bahagian Wakaf dan Sumber Am, Bahagian Baitulmal dan Bahagian Aset yang bertanggungjawab untuk melaksanakan tugas pengurusan wakaf. Dalam konteks Pulau Pinang, MAINPP mempunyai Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf yang bertanggungjawab menguruskan wakaf secara keseluruhannya. MAINPP juga telah menubuhkan Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. pada tahun 2018 untuk membantu pengurusan hartanah wakaf di bawah pentadbiran MAINPP (MAINPP, 2019a).

MAIN menghadapi pelbagai rintangan dan cabaran dalam menjalankan peranannya selaku pengurus harta wakaf. Kajian oleh Rabiatul, *et al.* (2017) dan Mohd Haiyazid & Sanep (2014) mendapati masih terdapat banyak hartanah wakaf yang tidak dimanfaatkan untuk sebarang aktiviti pembangunan. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan perkara ini berlaku. Che Zuina *et al.* (2015), Afiffudin *et al.* (2016) dan Farah Nadia & Fauziah (2018) menjelaskan bahawa MAIN menghadapi kesulitan untuk memperolehi sumber kewangan bagi menampung kos pembangunan hartanah wakaf yang tinggi. Selain itu, faktor keluasan tanah yang kecil, kedudukannya yang tidak strategik dan isu pencerobohan ke atas hartanah wakaf turut mempengaruhi keadaan ini. Menurut Rohayu & Rosli (2014) pula, faktor kelemahan pengurusan dan prosedur serta masalah perundangan merupakan antara cabaran utama yang dihadapi oleh MAIN. Dapatan tersebut turut disokong oleh Dahlia *et al.* (2018) yang telah mengenal pasti bahawa pelbagai masalah yang dihadapi oleh pengurus-pengurus harta wakaf adalah berpunca daripada kegagalan untuk melaksanakan sistem pengurusan yang cekap dan efisien. Ia amat bertepatan dengan saranan oleh Kahf (1999) supaya pengurus-pengurus harta wakaf meningkatkan kualiti pengurusan wakaf bagi menjayakan misi untuk mengurangkan masalah kemiskinan dan memperbaiki taraf kehidupan masyarakat. Oleh yang demikian, MAIN selaku pengurus harta wakaf perlulah memberi perhatian untuk memperkembangkan amalan pengurusan wakaf supaya dapat memberikan perkhidmatan terbaik dan cemerlang.

Takrif dan fungsi-fungsi asas pengurusan

Boone & Kurtz (2011) mentakrifkan pengurusan sebagai satu proses menggunakan kaedah yang paling efektif untuk menjayakan matlamat organisasi dengan memanfaatkan sumber manusia dan sumber teknikal. George (1953) dan Daft (2012) pula menjelaskan pengurusan merupakan pelaksanaan fungsi perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan oleh sesebuah organisasi untuk menuju matlamat yang telah ditetapkan. Kesemua fungsi ini adalah perkara asas dalam membentuk dan mencorakkan amalan pengurusan yang diterapkan oleh sesebuah organisasi.

Fungsi yang paling asas dalam membentuk pengurusan yang baik adalah perancangan. Ia memerlukan seorang pengurus menentukan agenda yang akan dilaksanakan, siapa yang akan menjayakannya serta apa maklumat yang dikehendaki untuk memastikan kejayaan agenda tersebut (Koontz, O'Donnell & Weihrich, 1980; Worth, 2009; Azman, 2014). Secara ringkasnya, fungsi ini membolehkan sebuah organisasi menetapkan objektif dan strategi tertentu yang bersesuaian bagi memastikan operasinya dapat berjalan dengan baik (Hick & Gullet. 1976). Antara bentuk perancangan yang dilaksanakan adalah perancangan berdasarkan tempoh masa dan perancangan strategik. Perancangan berdasarkan tempoh masa termasuklah perancangan jangka panjang dan perancangan jangka pendek. Perancangan strategik pula merupakan perancangan menyeluruh yang mengambil kira peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh sesebuah organisasi pada masa hadapan (Ahmad Atory, 1985).

Fungsi yang kedua adalah fungsi pengorganisasian yang merupakan penyusunan sumber manusia dari

segi kesesuaian bakat, potensi serta kebolehan ke arah mencapai matlamat yang ditetapkan (Rasid *et al.*, 2010). Stoner, Freeman & Gilbert (1995) menggariskan empat aspek utama berkaitan fungsi ini iaitu pembahagian kerja, penjabatan, pembentukan struktur organisasi dan penyelarasan. Pembahagian kerja bermaksud sesuatu tugas diagihkan kepada pekerja-pekerja yang bersesuaian, manakala penjabatan pula adalah pembentukan unit-unit tertentu untuk menjalankan sesuatu tugas. Pembentukan struktur organisasi pula merangkumi pembinaan carta, rantaian arahan antara pekerja peringkat tinggi dan rendah, jangkauan kawalan oleh pengurus, konsep tanggungjawab serta pembahagian autoriti. Aspek penyelarasan pula adalah langkah kerjasama dan komunikasi antara pekerja agar dapat bertindak sebagai sebuah organisasi yang tersusun. (Aizzat *et al.*, 2006).

Fungsi yang ketiga adalah kepimpinan yang merupakan kaedah komunikasi yang digunakan oleh seseorang pengurus untuk menangani kerenah dan permasalahan yang timbul dalam kalangan pekerja dan mempengaruhi mereka supaya menjalankan tugas dengan sempurna demi mencapai matlamat organisasi (Koontz & O'Donnel, 1976).

Fungsi yang keempat dan terakhir adalah pengawalan yang merupakan satu proses pemantuan prestasi pekerja dan organisasi dan membandingkannya dengan perancangan yang telah ditetapkan. Proses ini perlu diikuti dengan tindakan pemulihan dan penambahbaikan yang sewajarnya supaya dapat memastikan perjalanan organisasi sentiasa berada pada landasan yang tepat (Robbins & Coulter, 2002; Khaliq, 2009)

Pengurus-pengurus harta wakaf perlu meningkatkan prestasi pengurusan wakaf agar dapat menyumbangkan khidmat terbaik kepada komuniti umat Islam di negara ini. Oleh yang demikian, kajian ini meneliti penerapan kesemua fungsi asas pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan dalam pengurusan wakaf yang dilaksanakan oleh MAINPP. Agensi ini dipilih memandangkan ia merupakan antara sebuah agensi pengurus wakaf yang agak menonjol dan terkehadapan dalam membangunkan hartanah wakaf di negara ini.

3. Metodologi Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada MAINPP yang merupakan pemegang amanah tunggal harta wakaf di Pulau Pinang. Data kajian diperolehi melalui dua kaedah, iaitu temu bual mendalam (*in-depth interviews*) sebagai kaedah utama dan kajian dokumen sebagai kaedah sokongan. Kaedah temu bual mendalam telah dijalankan terhadap informan yang bertanggungjawab tentang pengurusan wakaf di agensi tersebut. Pengkaji telah menggunakan teknik pensampelan bertujuan (*purposive*) untuk memilih informan kajian. Kaedah temu bual dijalankan secara separa berstruktur iaitu protokol temu bual telah ditentukan lebih awal, tetapi cara pengkaji menanya soalan, bentuk, jumlah dan turutan soalan adalah fleksibel bergantung kepada maklum balas dan reaksi seseorang informan (Othman, 2014; Noraini, 2010). Informan yang telah ditemu bual dalam kajian ini adalah Pegawai Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf MAINPP. Informan ini telah dipilih memandangkan beliau merupakan individu yang paling berpengalaman dalam pentadbiran hal ehwal wakaf di MAINPP. Kajian dokumen pula dibuat ke atas maklumat yang dipaparkan oleh laman sesawang rasmi MAINPP untuk menyokong data temu bual. Data telah disalin semula ke dalam transkrip lengkap dan seterusnya dianalisis dengan menggunakan perisian *ATLAS.ti* versi 8.3.16. Penggunaan perisian ini telah membantu pengkaji untuk melaksanakan proses pengekodan dan pembentukan tema kajian secara sistematik dan tersusun.

4. Dapatan Kajian

Fungsi perancangan

Kajian mengenai fungsi ini menjurus kepada pembentukan pelan strategik, perancangan jangka panjang dan perancangan jangka pendek oleh MAINPP. Berikut adalah dapatan kajian yang berkaitan;

i) Pembentukan Pelan Strategik

Kajian mendapati MAINPP masih belum mewujudkan pelan strategik khusus mengenai pengurusan wakaf, walaupun menyedari bahawa ia sebenarnya sangat mustahak dan amat diperlukan untuk memastikan sesebuah organisasi dapat melaksanakan peranannya dengan berkesan. Pembentukan pelan strategik ini adalah penting kerana ia merupakan sebahagian daripada pendekatan pengurusan untuk meningkatkan kecemerlangan dan kemantapan sesebuah organisasi. Pegawai Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf MAINPP menjelaskan:

“Dia (pelan strategik) belum ada. Pembangunan majlis agama biasa ada, tapi itu masalah satu lagi. Kita majlis agama ni wujud 2 tahun. Board kita kan, YDP tukar, tukar kepimpinan... Tapi bila mai kepimpinan baru tu, dia ikut kepala dia lah.”

ii) Perancangan Jangka Panjang dan Jangka Pendek

Kajian menunjukkan bahawa kebanyakan perancangan yang dibuat oleh MAINPP adalah berbentuk jangka pendek. Perkara ini berkait rapat dengan tempoh pelantikan Ahli Majlis MAINPP yang singkat iaitu setiap dua tahun, menyebabkan banyak perancangan yang dibuat untuk jangka panjang tidak dapat dilaksanakan. Perkara ini disebut oleh informan antaranya;

“Kita majlis agama ni wujud 2 tahun. Board kita kan, YDP tukar, tukar kepimpinan... Tapi bila mai kepimpinan baru tu, dia ikut kepala dia lah...kan, orang politik yang dominan dalam kita punya board. So, apa yang dirancang tu, macam tu lah. Banyak yang jadi short term, walaupun kita dah merancang untuk long term, tapi dia tak dak. Ha itu masalah Majlis Agama Islam.”

“Dia ada perancangan, tapi bagi saya masih belum mai ke tahap kata, apa nama kita ada betul-betul konkrit punya apa nama, planning. Bagi saya belum ke tahap tu lah. Dia banyak yang kata, ok next kita akan buat ni. So macam tu lah. Perancangan tu adalah, tapi bukan yang betul-betul solidlah.”

Fungsi pengorganisasian

Bagi meneliti pelaksanaan fungsi pengorganisasian, kajian ini melihat kepada penerapan tiga aspek khusus dalam pengurusan wakaf di MAINPP iaitu pembentukan struktur organisasi, pemilihan pekerja dan latihan.

i) Pembentukan Struktur Organisasi

Pengurusan wakaf di Pulau Pinang berada di bawah pentadbiran Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf MAINPP. Bahagian ini berada di bawah kawalan seorang Pengurus Baitulmal gred 48 dan dipecahkan kepada 3 unit utama, iaitu Unit Pengurusan dan Penyelenggaraan Premis, Unit Pengurusan Dana Wakaf dan Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf. Unit Pengurusan dan Penyelenggaraan Premis dan Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf diketuai oleh seorang pegawai tadbir gred N44, manakala Unit Pengurusan Dana Wakaf diketuai oleh seorang pegawai tadbir gred N41 (MAINPP, 2019b).

MAINPP juga telah menubuhkan sebuah anak syarikat iaitu Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. bagi mengendalikan sebahagian urusan wakaf di Pulau Pinang, manakala sebahagian lagi masih diuruskan oleh MAINPP (MAINPP, 2019a). Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. telah dipertanggungjawabkan untuk menguruskan hartanah wakaf, mengendalikan urusan promosi dan kutipan dana wakaf tunai serta melaksanakan polisi MAINPP berkaitan pengurusan wakaf (Wakaf Pulau Pinang, 2019). Dari segi jumlah kakitangan, Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf MAINPP mempunyai seramai 16 orang kakitangan, manakala Syarikat Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. memiliki seramai sembilan orang kakitangan (MAINPP, 2019b).

ii) Pemilihan Pekerja

Kajian mendapati MAINPP membuat pemilihan pekerja mengikut kepakaran yang diperlukan. Pekerja-pekerja yang dilantik mempunyai kepakaran bersesuaian dengan perjawatan yang dibentuk iaitu pembangunan hartanah, kewangan, pelaburan dan pemasaran. Walau bagaimanapun, secara umumnya MAINPP sukar memperolehi calon pekerja yang terlatih dan mempunyai pengetahuan mengenai urusan wakaf. Perkara ini dinyatakan oleh Pegawai Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf MAINPP:

“Masalahnya, industri..kita nak kata apa, universiti ke, dia tak dak solid, kalau Syariah, Syariah je lah kan. Kadang orang kata wakaf kena Syariah, kadang orang kata wakaf ni kena ada engineer. Kadang wakaf ni kena ada QS. So macam tu, kita tak dak yang betul-betul solid yang ada. Bila dia mai, you duduk dekat satu, you pi handle pengurusan wakaf di pulau pinanglah. Saya cadangkan dulu, pengurusan wakaf ni dia ada top level yang ada experience. Dia ada experience, lepas tu dia ada knowledge, u ada kompetensi, you dalam 10 tahun servis you naiklah. Kan, lepas tu di bawah you, akan adalah pegawai-pegawai yang buat marketing, ada apa nama..ada teknikal, ada Syariah apa semua. Tapi, benda ni lah nak kena dibangunkan. Tak dak lagi bahan, rencam tu belum diadunkan lagi.”

iii) Latihan

Aspek latihan juga merupakan antara unsur penting dalam sesebuah organisasi. Pegawai Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf MAINPP menjelaskan bahawa MAINPP telah menyediakan latihan untuk meningkatkan kepakaran kakitangannya. Walau bagaimanapun, tidak banyak latihan berbentuk intensif dan menyeluruh yang disediakan kepada pegawai-pegawai wakaf sedangkan kursus-kursus berbentuk teknikal ini amat penting untuk melahirkan kakitangan wakaf yang berpengetahuan dan berkemahiran. Jelas beliau:

“Dia sebab satu dia tak dak kursus-kursus yang khusus, melainkan kalau kami, yang kami buat involve wakaf, yang terlibat dengan land matters, yang ada ukurannya, yang ada pentadbiran undang-undang tanahnya dekat INSTUN. So, staf saya pergi ke INSTUN. Hak milik strata la, undang-undang pentadbiran tanah asas la, ukuran ini kami nak jemput INSTUN mai, saya kata tahun ni kami nak buat kursus untuk semua staf, hands on. Macamana nak baca bearing, nak baca plan, nak tahu sempadan, batu sempadan tanah, nak tahu kita punya..so itu kepakaran yang kita kena ada. Yang tak diberi kepada pegawai-pegawai wakaf. dan orang tak nampak pun keperluan tu. Tu masalah dia.”

Fungsi kepimpinan

Kajian menunjukkan terdapat keperluan supaya pihak kepimpinan tertinggi mempunyai lebih pengetahuan dan pengalaman mengenai hal ehwal pengurusan wakaf dan isu-isu yang berkaitan dengannya. Pihak yang berada di posisi kepimpinan tertinggi juga sewajarnya sentiasa berkongsi idea dan buah fikiran yang tuntas dan bernas bagi membangunkan amalan wakaf. Selain itu, pertukaran kepimpinan yang terlalu kerap juga boleh menyebabkan pengurusan wakaf tergendala dan menjadi kurang lancar. Informan kajian memberi gambaran mengenai hal ini dengan menegaskan:

“...Majlis Agama Islam sendiri, contoh. Saya ambik kat Penang lah. Saya ingat masa 1994, saya tak kerja lagi. Tapi masa tu Johor dah lancarkan Saham Wakaf Johor. Kan, kita pun seronok. Oh, orang buat saham wakaf. Kita pun dengan teori yang sama, orang nak wakaf lo ni susah dah, tanah susah ramai orang nak wakaf apa semua. Kita ambik teori sama, kita buatlah kat Penang. Tu ada potensi. Kita hanya membayangkan. So banyak kerja kita ni berangan-angan. Kan. Kalau kita boleh buat saham wakaf macam Johor buat tu, kita boleh buat. Kita ada ramai orang nak bagi. Dia tak fikir, macamana metode, mekanisme, tim, structural, proses, dia tak fikir yang tu, tak pernah fikir pun. Jadi dia ambik sorang pegawai, dia letak kat situ. You buatlah saham wakaf. pergi tengok Johor buat macamana. Kan. So, bila dia nak involve dalam benda tu tanpa dia memikirkan apa model dia, apa structural dia, apa proses dia. Then, dia akan fail lah...Sebab, hak duk atas nu tak fikir, apa kekangan-kekangan kita. So walau kita dah deliver, dari segi ni, dia tak melihat keperluan sebenar. So sama juga dalam isu-isu cash wakaf. bila kita bincang cash wakaf, kita berurusan dengan marketing strategy. Kan, pegawai-pegawai yang ada kredibiliti yang sedemikian, proses kerja dia, apa yang kita nak kena buat, macamana promosi kita kena buat. So benda-benda macam tu, you letak dulu. saya ambil model tu, you letak dulu. you buatlah development, youlah buat..”

“Kita majlis agama ni wujud 2 tahun. Board kita kan, YDP tukar, tukar kepimpinan... Tapi bila mai kepimpinan baru tu, dia ikut kepala dia lah...kan..”

Fungsi pengawalan

Mengenai fungsi pengawalan, MAINPP melaksanakannya melalui langkah kawalan dalaman yang dilaksanakan oleh Jawatankuasa Pembangunan Hal Ehwal Tanah Dan Aset dan Jawatankuasa Pengurusan Kewangan Dan Akaun. Jawatankuasa ini bermesyuarat setiap tiga bulan untuk menerima laporan dan memantau prestasi pengurusan wakaf. Audit luaran juga turut dilaksanakan bagi mengawal dan memantau setiap aktiviti pengurusan dan pembangunan wakaf. Perkara ini dinyatakan informan sebagaimana berikut;

“Dia lebih kepada mengurus elemen kawalan, bergantung kepada audit. Audit dalaman tidak ada. So kalau pengurusan, kita panggil jawatankuasa aset lah. Jawatankuasa pembangunan hal ehwal tanah dan aset. Kawalan kita kita mesyuarat, kita panggil mesyuarat yang jawatankuasa pengurusan kewangan dan akaun yang audit minta kita buat tu lah. Itu, JKPA. So di situ kita akan report. Dia punya, dia hat tu dia lebih kepada aset sebenarnya. Performance kita punya collection sewa, tunggakan apa semua tu. Di kawal kat situlah, jk kewangan dan akaun. 3 bulan sekali.”

5. Perbincangan

Fungsi perancangan

Kajian ini mendapati fungsi perancangan telah diterapkan dalam amalan pengurusan wakaf yang dilaksanakan oleh MAINPP. Namun begitu, pelaksanaannya tidak begitu menonjol dan perlu dipertingkatkan. MAINPP masih tidak mempunyai pelan strategik pembangunan wakaf yang khusus untuk Pulau Pinang. Aspek perancangan yang dirangka oleh MAINPP pula kebanyakannya adalah

berbentuk jangka pendek.

Dalam konteks pelaksanaan amalan pengurusan yang baik, situasi seperti ini perlu diatasi dan diperbaiki dengan segera. Koontz, O'Donnell & Wehrich (1980) dan (Worth, 2009) menjelaskan bahawa penerapan fungsi perancangan dalam amalan pengurusan sesebuah organisasi adalah amat mustahak. Fungsi ini berperanan mencaturkan strategi dan keputusan yang bakal diambil oleh organisasi serta mengaturkan pihak-pihak yang akan mengambil bahagian dalam pelaksanaan gerak kerja organisasi.

Fungsi pengorganisasian

Secara umumnya, MAINPP telah melaksanakan fungsi pengorganisasian dengan baik. Dalam aspek pembentukan struktur organisasi, Bahagian Pengurusan Hartanah dan Wakaf MAINPP mengandungi tiga unit utama, iaitu Unit Pengurusan dan Penyelenggaraan Premis, Unit Pengurusan Dana Wakaf dan Unit Pembangunan Hartanah dan Harta Wakaf. Bahagian ini dianggotai oleh 16 orang kakitangan. Bentuk struktur organisasi ini telah menepati ciri-ciri rantaian arahan yang bersambung, mempunyai jangkauan kawalan oleh pengurus kepada subordinat bawahan, konsep tanggungjawab dan kebertanggungjawaban serta delegasi tugas dan autoriti daripada pengurus kepada para pekerja. Saiz dan jumlah pekerja yang dimiliki juga dilihat sesuai untuk menggerakkan pembangunan wakaf di Pulau Pinang.

Sebagai tambahan, penubuhan anak syarikat MAINPP iaitu Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. yang memiliki seramai sembilan orang kakitangan untuk membantu pengurusan wakaf dilihat turut menambahkan lagi kekuatan MAINPP untuk mengembangkan harta-harta wakaf di Pulau Pinang. Penemuan ini didapati selaras dengan pandangan Nurul Azma *et al.* (2017) agar MAIN mengambil perhatian untuk menambahbaik saiz organisasi dan jumlah pekerja bagi memacu pembangunan wakaf.

Dari segi penyediaan latihan, MAINPP sentiasa menyediakan latihan-latihan berbentuk teknikal yang sangat diperlukan oleh kakitangan unit wakaf. Walau bagaimanapun, pihak berkenaan seperti JAWHAR didapati perlu menyediakan latihan-latihan yang khusus dan komprehensif bagi melahirkan kakitangan wakaf yang lebih berkompotensi.

Kajian juga mendapat MAINPP agak sukar melaksanakan pemilihan pekerja mengikut kepakaran yang diperlukan sebagaimana saranan yang dibuat oleh Siti Razifah dan Marhanum (2018) dan Connell (2001) supaya sesebuah organisasi memilih pekerja yang berkemahiran dan bersesuaian. Ini disebabkan oleh faktor ketiadaan graduan yang terlatih secara khusus dalam bidang pengurusan dan pentadbiran wakaf. Tambahan pula, bidang ini memerlukan kakitangan yang mempunyai kepakaran dan kemahiran yang pelbagai.

Fungsi kepimpinan

Dari segi penerapan fungsi kepimpinan, hasil kajian mendapati agensi-agensi pengurus wakaf termasuk MAINPP perlu melakukan beberapa penambahbaikan untuk memastikan pengurusan wakaf dapat berjalan dengan lancar. Sebagai contoh, pihak kepimpinan tertinggi perlu mempunyai pengetahuan yang baik mengenai wakaf dan disarankan supaya diberikan tempoh masa yang cukup untuk merancang dan mengepalai usaha pembangunan wakaf di sesebuah negeri. Dapatan ini selari dengan saranan oleh Robbins dan Judge (2011) untuk mewujudkan organisasi yang kompeten untuk menyempurnakan tugas dan mencapai objektif yang diinginkan.

Fungsi pengawalan

Hasil kajian mendapati penerapan fungsi pengawalan dalam pengurusan wakaf di MAINPP telah dilaksanakan dengan baik. Langkah kawalan dalaman menerusi beberapa jawatankuasa yang dibentuk dilihat memadai untuk memastikan kelancaran perjalanan pengurusan wakaf di Pulau Pinang. MAINPP juga dilihat terbuka untuk menerima teguran audit dan memperbaiki prestasi organisasi.

6. Kesimpulan

Amalan pengurusan wakaf oleh pengurus-pengurus harta wakaf wajar diperhalusi dan diperkembangkan bagi memastikan semua pihak termasuk pewakaf, penerima manfaat wakaf dan masyarakat mendapat pulangan yang terbaik daripada amalan wakaf ini. Pengurusan wakaf yang cekap dan efisien sepatutnya mengaplikasikan kesemua fungsi asas pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan secara menyeluruh. Hasil kajian ini menunjukkan keempat-empat fungsi tersebut telah pun diterapkan oleh MAINPP dalam amalan pengurusan wakaf di Pulau Pinang. Penerapan fungsi pengorganisasian dan pengawalan didapati sudah berada pada tahap yang baik, manakala fungsi perancangan dan kepimpinan perlu dinilai dan diperkembangkan supaya MAINPP dapat menjadi sebuah organisasi pengurus harta wakaf contoh yang berupaya menghasilkan impak positif kepada penjaan kesejahteraan sosioekonomi masyarakat, terutamanya di Pulau Pinang. Walau bagaimanapun, kajian ini hanya menumpukan kepada penerapan empat fungsi asas pengurusan oleh MAINPP selaku pengurus harta wakaf di negeri Pulau Pinang sahaja. Kajian lanjutan pada masa akan datang berpotensi untuk dilaksanakan terhadap penerapan aspek-aspek lain yang berkait rapat dengan pengurusan wakaf oleh pengurus-pengurus harta wakaf di negeri-negeri lain. Kajian-kajian tersebut adalah diperlukan untuk memajukan usaha pemantapan pengurusan wakaf di negara ini.

Rujukan

- Abdullah bin Muhammad Basmeih. (1994). *Tafsir Pimpinan al-Rahman Kepada Pengertian al-Quran*. Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam Jabatan Perdana Menteri.
- Afiffudin bin Mohammed Noor, Ahmad Zaki bin Ghazali & Mohd Afandi Bin Mat Rani (2016). Pengurusan dan Pembangunan Harta Wakaf di Negeri Kedah Darul Aman. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 10 (1), 41-58.
- Ahmad Atory Hussain. (1985). *Prinsip Pengurusan di Sektor Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Aizzat Mohd Nasruddin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. & Universiti Sains Malaysia.
- Al-Qurtubi, Abu Abdullah Muhammad ibn Ahmad al-Ansari. (1967). *al-Jami' li Ahkam al-Quran*. Misr: Dar al-Kitab al-Arabiah lil Taba'ah wa al-Nasyr.
- Al-Zuhayli, Wahbah. (2011). *Fiqh dan Perundangan Islam Jilid VIII*. (Syed Ahmad Syed Hussain et al., Terj.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP).
- Azman Che Omar. (2014). *Pengenalan Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Baharuddin Sayin, Azri Bhari & Mohd Hamizan Ab Hamid (2015). Majlis Agama Islam Negeri Belum Mempunyai Perancangan Mewujudkan Wakaf Pendidikan Tinggi. Dalam Baharuddin Sayin (Ed.), *Wakaf Pendidikan Tinggi di Malaysia Satu Penantian*, (Edisi 1, h. 29-37). Shah Alam: Institut Kajian Zakat Malaysia (IKaZ), Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS) Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Boone, M. & Kurtz, D.L. (2011). *Contemporary Marketing*. (14th ed.). John Wiley & Sons.
- Che Zuina Ismail, Nor Jana Salim dan Nor Jawanees Ahmad Hanafiah (2015). Administration and management of waqf land in Malaysia: Issues and solutions, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(4) S2, 613-620.
- Connell, J. (2001). Influence of firm size on organizational culture and employee morale. *Journal of Management Research*, 1(4), 220-232.
- Daft, Richard L. (2012). *Management*. 9th Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Dahlia Ibrahim, Haslindar Ibrahim & Wong Wai Peng (2018). Sources of inefficiency of the waqf institutions in Malaysia, *Journal of Philanthropy*, 1(1), 41-60.
- Farah Nadia Abas & Fauziah Raji. (2018). Factors contributing to inefficient management and maintenance of waqf properties: A literature review. *International Journal of Islamic and*

- Civilizational Studies*, 5(3), 53-67.
- George, Terry R. (1953). *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Hick, H.G. & Gullet, C.R. (1976). *Management*. USA: McGraw Hill Series In Management.
- Ibnu Kathir, al-Imam al-Hafiz 'Imad al-Din Abu al-Fida' Ismail. (1997). *Tafsir al-Quran al-'Azim*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiy.
- Ibnu Manzur. (1993). *Lisan al-'Arab, Cet. 3*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiy & Muassasah al-Tarikh al-'Arabiy.
- Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR). (2017). diperoleh pada 15 Januari 2017 daripada <http://www.jawhar.gov.my/definisi/wakaf/>.
- Kahf, M. (1999). Financing the development of awqaf property. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 16(4), 39–68.
- Khaliq Ahmad. (2009). *Management From an Islamic Perspective*. Selangor: Prentice Hall.
- Koontz, H., O'Donnell, C. & Wehrich, H. (1980). *Management*. Tokyo: McGraw-Hil Kogakusha Ltd.
- Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP). (2019a). diperolehi pada 18 November 2019 daripada <https://www.mainpp.gov.my/index.php/rss-maklumat-utama/366-notis-pemberitahuan>.
- Majlis Agama Islam Negeri Pulau Pinang (MAINPP). (2019b). diperolehi pada 18 November 2019 daripada https://www.mainpp.gov.my/images/CARTA_WARAN_BARU_MAINPP_1.3.2019.pdf.
- Ma'uluf Louis. (1986). *al Munjid fi al-Lughah wa al-A'lam*. Beyrut: Dar al-Mashruq.
- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Fransisco: Jossey-Bass Pub.
- Mohd Afandi Mat Rani, Baharuddin Sayin, Ahmad Zaki Abd Latiff, Amal Hayati Ishak & Razali Othman. (t.t). *Tranformasi Wakaf di Malaysia; Isu dan Cabaran*. Shah Alam: Institut Kajian Zakat Malaysia (IKaZ), Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Mohd Haiyazid Mohammad dan Sanep Ahmad. (2014). Pembangunan Tanah Wakaf Melalui Hotel Wakaf: Strategi Lautan Biru Nasional, *Seminar Waqf Iqlimi 2014*, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), 29 April 2014.
- Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education.
- Noresah Baharom, Md. Nor Ab. Ghani, Ibrahim Ahmad, Azizah Supardi, Saidah Kamin, Aziah Tajudin, Salmah Jabbar, Hairani Mohd Khalid, Rodziah Abdullah (Eds.). (2007). *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nurul Azma Abu Bakar, Muhammad Nasri Md. Hussain & Abu Bakar Hameed. (2017). Exploring the factors of organization structure to improve waqf management in Malaysia. *International Journal of Islamic Business*, 2(2), 79-88.
- Othman Lebar. (2014). *Penyelidikan Kualitatif; Pengenalan Kepada Teori dan Metode*. Tanjong Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Rabiatul Hasanah Mahmood, S. Shahida, Latifa Bibi Musafar Hameed & Nazifah Mustaffha. (2017). Kawalan dalaman tadbir urus wakaf di Malaysia, *Asian Journal of Accounting and Governance* 8, *Special Issue 2017*, 49–58.
- Rohayu Abdul Majid dan Rosli Said (2014). Permasalahan pengurusan hartanah wakaf di Malaysia. *International Surveying Research Journal*, 4(1), 29-43.
- Rasid Muhamad, Mohd Yadman Sarwan & S.Salahuddin Suyurno. (2010). *Pengurusan Islam; Teori dan Praktis*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA) UiTM.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2002). *Management. 7th Edition*. United States of America: Prentice Hall.
- Sayyid Sabiq. (1992). *Fiqh al-Sunnah*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Siti Nadiyah Mohd Ali, Salbiah Mokhtar, Abdul Halim Mohd Noor, Noraini Johari, Nor Aini Salleh & Nurul Sahida Fauzi. (2018). A conceptual framework in synergizing waqf real estate and zakat through strategic integration for Malaysian asnaf. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), 815–282.
- Siti Razifah Khamis dan Marhanum Che Mohd Salleh. (2018). Study on the efficiency of cash waqf management in Malaysia, *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance*, 4(1), 61–84.

Stoner James Arthur Finch, R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert. (1995). *Management, 6th ed.*, New Jersey: Prentice-Hall International.

Wakaf Pulau Pinang Sdn. Bhd. (2019). diperolehi pada 04 Disember 2019 daripada <https://www.wakafpenang.com.my/>.

Worth, M. J. (2009). *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Singapore: Sage Publications.