



**BAB LIMA**

## **BAB LIMA: ANALISIS SISTEM PUNGUTAN DAN AGIHAN ZAKAT DAN FITRAH**

### **5.1 Pendahuluan**

Bab ini menganalisis beberapa permasalahan yang telah dikenalpasti dan mengkaji saranan yang dikemukakan oleh penulis di dalam memajukan lagi sistem pungutan dan agihan zakat supaya lebih progresif dan komprehensif. Penulis banyak memfokuskan kepada sistem agihan kerana penulis mendapati sistem tersebut masih lagi kurang berkemampuan untuk mengagihkan dana zakat kepada golongan sasaran secara berkesan.

### **5.2 Pentadbiran Baitulmal**

Aspek ini memberi tumpuan kepada beberapa masalah yang dikenalpasti di dalam pentadbiran baitulmal dan beberapa saranan untuk diteliti dan dianalisis.

#### **5.2.1 Permasalahan**

Penulis membahagikan masalah ini daripada dua sudut iaitu:

1. Perjawatan
2. Fungsi baitulmal yang terhad sebagai badan pengurusan zakat

## 1. Perjawatan

Hasil dari tinjauan penulis berdasarkan fakta yang diperolehi, penulis mendapati bahawa kakitangan yang bertugas di Bahagian Zakat Baitulmal adalah berkurangan dan tidak mencukupi jika dibandingkan dengan jabatan-jabatan kerajaan yang lain. Penulis juga mendapati hanya seorang pegawai mengendalikan urusan berkenaan sistem pungutan dan agihan zakat. Ini membuatkan beban tanggungjawab yang terpaksa dipikul adalah amat berat. Tambahan pula jawatan itu hanya bertaraf kontrak sahaja dan situasi ini tidak dapat membantu kepada peningkatan motivasi semasa menjalankan perkerjaan. Ini bertentangan pula dengan dua orang pembantunya (penyelia zakat) yang bertaraf jawatan tetap. Di samping itu kebanyakkan pekerja dan kakitangan adalah terdiri dari kalangan kumpulan pekerja yang berada di peringkat kumpulan perkeranian rendah sahaja iaitu bertaraf D 11 sedangkan tanggungjawab pengurusan adalah mencabar dan memerlukan kelayakan yang profesional.<sup>1</sup>

Masalah ini menjadi bertambah berat dengan kekurangan kepakaran dalam bidang-bidang tertentu seperti undang-undang zakat, perakaunan, ekonomi, pengurusan pentadbiran dan hal ehwal pelaburan. Penulis juga mendapati bahawa sebab-sebab timbulnya masalah seperti ini ialah kerana peruntukan jawatan yang tidak mencukupi.

Antara sebab lain yang menyumbang kepada permasalahan ini

ialah penggunaan kriteria pemilihan yang tidak diperkemaskan, kekurangan latihan dan pendidikan kepada kakitangan berkaitan dengan persoalan zakat. Kebanyakkan kakitangan yang menjalankan tugas di Bahagian Zakat hanya mengetahui bidang tugas yang mereka lakukan sahaja. Sebagai contoh, kerani yang menjalankan urusan surat-menjurat hanya mengetahui menaip sahaja tetapi tidak mengetahui apa-apa berkenaan zakat dan sistem pengurusannya.

Selain itu, kekurangan kakitangan juga menyebabkan pihak Baitulmal terpaksa mengambil pekerja luar dalam mengendalikan bincian umat Islam dan maklumat lain yang diperlukan. Bincian fakir miskin pula masih belum menyeluruh dan bersepada. Tiada inisiatif daripada pihak amil sendiri atau pun jawatankuasa khas yang diwujudkan dalam memastikan nama-nama fakir miskin di kawasan mereka tidak tercicir. Pemilihan fakir miskin hanyalah melalui tinjauan rambang dan bukannya dengan menggunakan data-data yang terperinci seperti jumlah pendapatan sebenar yang diperolehi dan jumlah perbelanjaan harian yang dibelanjakan.

Perkara ini tidak sepatutnya berlaku kerana masyarakat melihat Baitulmal secara keseluruhan dan ketidakpastian dalam persoalan zakat secara keseluruhan boleh menjaskasni imej Baitulmal pada pandangan masyarakat.

## 2. Fungsi baitulmal yang terhad sebagai badan pengurusan zakat

Daripada pengamatan penulis, peranan yang dimainkan oleh Baitulmal dalam sistem pungutan dan agihan zakat ini agak terbatas dalam soal-soal pengurusan sahaja dan tidak meliputi kepada soal-soal dasar. Ertinya Baitulmal hanya bertindak sebagai agensi pelaksana semata-mata dan kuasanya adalah terhad dan tidak berupaya untuk melaksanakan sesuatu keputusan atau perubahan yang boleh membawa kebaikan kepada sistem pungutan dan agihan. Bidang kuasa ini hanyalah diperuntukkan kepada Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) sebagai badan induk. Keterlibatan MAINS dalam penentuan dasar ini sudah tentu akan mengambil kira kepentingan politik. Ini sedikit sebanyak akan berlaku unsur ketidaktelusan dalam pengurusan.

### 5.2.2 Saranan

Bagi mengatasi masalah ini penulis mencadangkan dua perkara iaitu:

1. Profesionalisme dalam pengurusan zakat
2. Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh (MPKM) dalam Pengurusan zakat.

#### 1. Profesionalisme dalam pengurusan zakat

Pada era globalisasi dan ICT, kebanyakkan organisasi sama ada

sektor awam maupun swasta, mereka telah mengubah corak pengurusan bersesuaian mengikut matlamat yang telah ditetapkan oleh organisasi atau institusi masing-masing. Begitu juga dalam pengurusan agensi-agensi Islam di mana pihak pengurusannya telah mengambil inisiatif untuk melakukan perubahan dari sistem pengurusan yang bercorak tradisional kepada yang lebih moden.

Pengurusan dalam organisasi atau institusi Islam khususnya bagi intitusi zakat di rantau ini turut mengalami perubahan. Usaha untuk memodenkan pentadbiran dan pengurusan ke arah mencapai kecekapan dan keberkesanannya terutama sekali dalam pengurusan agihan dana zakat ini telah mendapat perhatian dan sokongan yang amat baik dari kalangan masyarakat masa ini.

Sebagai sebuah institusi berkanun yang diamanahkan untuk mengurus dana hasil orang Islam di negeri-negeri, ianya perlu ditadbir dan diurus secara profesional. Pihak pengurusan hendaklah menggabungkan tenaga dan keilmuan serta kepakaran profesional bagi memastikan pengurusan zakat dijalankan dengan baik dan amanah. Sesuai dengan kehendak untuk memartabatkan institusi zakat agar ianya dihormati lagi disegani maka sudah sewajarnyalah tuntutan profesionalisme dalam pengurusan agihan dana zakat diambil serius oleh pihak berwajib dan semua yang terlibat dalam sistem pengurusan zakat.

Jika pengurusan agihan zakat dilaksanakan secara profesional seperti yang dituntut oleh *syara*<sup>c</sup> maka keyakinan masyarakat terhadap institusi ini akan menjadi lebih mantap dan hilanglah rasa kesangsian yang menyelubungi di benak fikiran masyarakat pada hari ini. Sekiranya hasil kutipan zakat bertambah maka dana zakat tersebut dapat diagihkan secara saksama kepada penerima-penerima zakat (*asnāf*) yang berhak mengikut hukum *syara*<sup>c</sup>.

Sudah sampai masanya institusi zakat menganjak paradigmnya ke arah kecemerlangan (*al-Falāḥ*). Integriti dan kredibiliti pusat-pusat zakat di rantau ini perlu dipelihara sebaik mungkin agar ianya sentiasa diyakini. Namun demikian, pihak pengurusan tertinggi seharusnya terlebih dahulu memahami apakah konsep profesionalisme yang sebenarnya harus diterapkan kepada kakitangan bawahan mereka. Justeru penulis memfokuskan kepada dua istilah yang utama iaitu pengurusan dan profesionalisme itu sendiri.

Pengurusan wujud kerana adanya organisasi dan organisasi pula memerlukan sistem dan proses untuk berfungsi dengan cekap dan berfaedah kepada anggotanya dan seterusnya kepada masyarakat. Oleh itu, pengurusan berfungsi sebagai mekanisme untuk menjalankan kerja atau tugas secara bersistematis serta memerlukan hubungan tertentu di antara satu aktiviti dengan aktiviti yang lain.<sup>2</sup>

Mengikut *al-Burā'i*<sup>3</sup>, pengurusan sebagai aktiviti kumpulan manusia yang tersusun, melaksanakan tugas secara paling berkesan mungkin, secara kerjasama dengan harmoni dan membuat keputusan-keputusan yang rasional. Dari kacamata konvensional prinsip dan fungsi pengurusan ditujukan ke arah mencapai matlamat organisasi.

Pengurusan juga melibatkan proses perancangan mengenalpasti tujuan dan objektif yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi. Ini berdasarkan matlamat penubuhan sesebuah organisasi. Setelah mengenalpasti matlamat dengan jelasnya maka sebuah organisasi perlu mengatur strategi mencari jalan atau kaedah bagaimakah caranya yang terbaik bagi mencapai matlamat tersebut.<sup>4</sup>

Selain itu, proses pengurusan juga termasuklah melaksanakan fungsi pengawalan iaitu menentukan prestasi organisasi telah dicapai mengikut perancangan, mengenalpasti masalah dalam fungsi penyusunan, menyediakan langkah-langkah yang perlu diambil, mengenalpasti keinginan dan tingkahlaku serta sifat-sifat personel yang berkaitan dengan tahap kecemerlangan, mengawal dan menyelia sambil memberi perhatian semua persoalan tersebut.<sup>5</sup>

Berdasarkan keterangan di atas dapatlah disimpulkan bahawa pengurusan merupakan proses pengembangan usaha dan tindakan secara bersama, terselaras dan sistematik, juga penggunaan punca-punca yang

diperolehi dengan diarahkan kepada mencapai tujuan tertentu. ‘*Trend*’ dalam pengurusan organisasi mutakhir ini di mana pemikir-pemikir pengurusan telah membuat teori-teori pengurusan yang baru berdasarkan konsep profesionalisme. Di antaranya ialah konsep kualiti dan produktiviti yang diasas berdasarkan apa yang dipanggil Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM). PKM adalah satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi.<sup>6</sup>

Jika dilihat pengalaman di negara-negara maju seperti Amerika Syarikat dan Eropah Barat, penekanan besar diletakkan ke atas profesionalisme dan pengkhususan. Perkara-perkara yang berkaitan dengan kawalan mutu kerja menjadi suatu yang eksklusif untuk pakar-pakar kawalan mutu. Apabila wujud persoalan yang berkaitan kawalan mutu kerja, mereka akan terus merujuk kepada pakar dalam bidang tersebut. Di negara Jepun juga menekankan profesionalisme tetapi amalannya agak berlainan dari Amerika dan Eropah. Di Jepun, profesional adalah warisan dari sistem lama. Manusia dianggap mempunyai kebolehan yang melebihi taraf profesional.<sup>7</sup> Lebih dari itu, ia adalah kerana manusia sejenis makhluk yang mempunyai akal dan perasaan yang cukup canggih, sesuai dengan ciptaannya yang merupakan sebaik-baik kejadian. Amalan yang sentiasa mengejar untuk ke tahap yang lebih tinggi secara berperingkat atau dikenali sebagai *kaizen* menjadi matlamat setiap badan korporat.<sup>8</sup>

Profesionalisme sama ada ianya bercorak *normatif* atau *empirik* ianya berbeza kerana profesionalisme yang empirik mempunyai ikatan dengan amalan atau kepakaran manakala yang normatif berkaitan dengan individu. Dalam konteks profesionalisme, menguruskan dana zakat membawa maksud mengagihkannya secekap mungkin kepada *aṣnāf-aṣnāf* zakat. Profesionalisme bukanlah bermaksud menjadikan sesuatu agensi itu sebagai sebuah badan korporat sebagaimana sangkaan sesetengah orang. Pengkorporatan atau penswastaan sesebuah agensi itu dilaksanakan demi untuk meningkatkan mutu profesional sesuatu aspek organisasi itu.

Oleh yang demikian, fokus utama di sini ialah profesionalisme itu seharusnya ditakrifkan sebagai menjalankan tugas sebaik mungkin bagi mencapai matlamat atau objektif organisasi itu sama ada ianya berbentuk imej korporat atau penswastaan. Lebih-lebih lagi dalam urusan hal-hal pengurusan zakat ianya memerlukan pendekatan yang benar-benar berlandaskan *al-Qur'an* dan *al-Sunnah*. Prof. Dr. Kamāl Hassan menerangkan:

"Sekiranya pendekatan pengurusan moden membenarkan para profesional (termasuk pengurus dan pentadbir) berpegang teguh pada nilai bersama sesebuah organisasi tanpa mengambil kira sama ada nilainya itu bercanggah atau tidak dengan sistem nilai yang lebih besar

*yang wujud di luar profesi, maka dalam Islam kesetiaan kepada perintah Allah dan RasulNya menjadi nilai utama yang mengatasi segala nilai yang wujud dalam sesuatu sub-sistem atau sub-budaya".<sup>9</sup>*

## 2. Aplikasi Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh (MPKM) dalam pengurusan zakat.

Saranan yang kedua ini memaparkan aplikasi model kepada sistem pengurusan dalam pentadbiran zakat. Sistem pengurusan zakat harus mengamalkan prinsip profesionalisme seperti yang diasaskan oleh MPKM. Tujuh prinsip MPKM yang boleh diamalkan dalam institusi pengurusan agihan zakat adalah seperti berikut:<sup>10</sup>

- Sokongan pengurusan atasan
- Mengadakan perancangan strategik kualiti
- Mengutamakan pelanggan
- Memberi latihan dan pengiktirafan
- Mengukuhkan semangat berpasukan
- Mengadakan pengukuran prestasi
- Menekankan kepastian kualiti

Budaya pengurusan kualiti menyeluruh diperkenalkan dan dilaksanakan di seluruh dunia. Di Malaysia, sektor awam juga turut mengikuti arus perubahan. Menurut pekeliling Kemajuan Pentadbiran

Awam, MPKM merupakan satu proses pengurusan kualiti yang berorientasikan pelanggan, berjalan secara berterusan dan melibatkan semua aspek dalam organisasi. Proses ini bertujuan membawa perubahan yang menyeluruh ke arah melahirkan budaya organisasi cemerlang. Oleh itu, MPKM dapat dilihat sebagai proses transformasi budaya, melalui ciri-ciri budaya yang sedia ada akan diubahsuai, ditukar dan diperkuuh dengan ciri-ciri baru yang lebih baik. Ciri-ciri itu meliputi sikap dan nilai, sistem dan prosedur, amalan-amalan operasi, struktur organisasi dan sebagainya.

MPKM sebagai satu sistem tersusun yang bertujuan melibatkan kakitangan dalam perancangan dan pelaksanaan proses penambahbaikan berterusan sesuatu organisasi untuk memenuhi dan melebihi kehendak pelanggan. Oleh kerana MPKM mementingkan kakitangan dan pelanggan maka ianya amat sesuai diaplikasikan dalam pengurusan agihan zakat yang berorientasikan pembangunan *aṣnāf* zakat.

Ini dapat dihayati melalui proses pengurusan termasuklah bagi mengurangkan jurang antara matlamat agihan zakat bagi setiap *aṣnāf* zakat dengan pencapaian, kecekapan pengurusan sistem *fai'* yang sistematik, persekitaran pejabat yang sempurna, pekerja yang berdedikasi, sistem kerja yang tersusun, sistem akaun yang sempurna dan penggunaan kewangan yang teratur, hubungan dalaman dan hubungan dengan pelanggan yang mesra. Sikap yang profesional harus

diberikan perhatian dalam membuat keputusan dan tindakan termasuklah tidak berat sebelah atau mengamalkan pilih kasih, mengakui kesilapan dan bersedia menerima teguran daripada pihak dalam dan luar.<sup>11</sup>

MPKM dalam pengurusan agihan zakat boleh dipraktikkan kerana tujuan penggunaan MPKM ialah untuk memberi kepuasan dan manfaat kepada pelanggan. Di sini boleh dianggap pelanggan dalam konteks agihan zakat ialah golongan yang menerima zakat. Lapan golongan *aṣnāf* zakat adalah menjadi kumpulan sasar dan organisasi dalam konteks pengurusan zakat ialah pusat zakat atau institusi yang dipertanggungjawab mengagihkan zakat.

Justeru itu, institusi yang mengendalikan agihan zakat di negeri-negeri perlu menentukan matlamat, fokus, strategi dan pelaksana dengan jelas agar tuntutan profesionalisme dapat dipraktikkan dengan jayanya. Untuk itu, kita memerlukan khidmat daripada kumpulan profesional sama ada secara tetap atau kontrak bagi memastikan agar perubahan dalam pengurusan agihan zakat dapat diimplementasikan dengan cekap dan berkesan.

Sebagai contoh yang boleh digunakan sebagai ‘benchmarking’ ialah pengalaman Wilayah Persekutuan telah melangkah maju dan membuat pembaharuan dengan melancarkan pelaksanaan MS ISO 9002 dalam skim agihan yang dikelolakan oleh Baitulmal.<sup>12</sup>

Dengan adanya sikap yang profesional dalam pengurusan agihan zakat dan meningkatnya tahap profesionalisme maka secara langsung atau tidak langsung akan menyebabkan meningkatnya keyakinan masyarakat terhadap institusi zakat di negara ini. Ia juga dapat mengurangkan rungutan bahawa pengurusan zakat tidak telus dalam erti kata terdapat tohmahan terhadap proses meluluskan sesuatu bantuan yang tidak berdasarkan kepada kriteria yang telah ditetapkan. Ini adalah kerana mengikut dakwaan sesetengah pihak bahawa bantuan zakat diberikan tidak melalui saluran yang telah ditetapkan serta terdapat unsur-unsur pilih kasih.

#### 5.2.3      Analisis

Setelah dikaji dan diteliti berkenaan dengan masalah dan saranan yang dicadangkan, penulis dapat mengaitkan beberapa perkara untuk dianalisis iaitu:

##### 1. Perjawatan dan konsep profesionalisme

Sudah sampailah masanya MAINS menimbang semula polisi dalam penawaran jawatan dengan memperbanyakkan lagi jawatan yang berkelulusan tinggi dalam Bahagian Zakat supaya pengurusan zakat dapat dijalankan secara lebih profesional dan efisyen. Ini amat penting

kerana masyarakat sentiasa menilai Baitulmal dari hari ke hari berkenaan sistem pengurusan yang dijalankan sama ada ia menyepati kehendak mereka pada masa sekarang atau sebaliknya masih tiada apa perubahan.

Seharusnya MAINS dan Baitulmal mengambil lebih ramai lagi golongan profesional di dalam pengurusan mereka terutamanya di dalam bidang perakaunan dan pelaburan. Perakaunan yang dilakukan secara profesional dapat menjamin ketelusan aliran wang zakat sementara pelaburan penting untuk keselamatan dan perolehan keuntungan wang zakat.

## 2. Aplikasi Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh dalam perjawatan.

Pekerja sokongan seharusnya diberi latihan yang komprehensif dan diberi pengiktirafan di atas latihan-latihan dan kursus-kursus yang mereka jalani. Pengiktirafan mungkin boleh diberi dalam bentuk sijil, kenaikan gaji, elauan atau bonus bergantung kepada kesesuaian peruntukan kewangan dan kemahiran yang dimiliki. Latihan-latihan dan kursus-kursus yang mereka jalani adalah penting kerana mereka tidak hanya mengetahui bidang kuasa mereka sahaja tetapi boleh menguasai bidang yang lain seperti komunikasi terutamanya kemahiran dalam penguasaan bahasa Inggeris dan teknologi maklumat (ICT). Ini bertepatan dengan prinsip MPKM yang keempat iaitu memberi latihan dan pengiktirafan.

Selain itu, pekerja yang telah menjalani latihan dan kursus hendaklah dinilai prestasi mereka dari masa ke semasa untuk melihat perkembangan dan kemajuan yang diperolehi. Penilaian pengukuran prestasi adalah amat penting bagi pihak atasan untuk menilai pekerja-pekerjanya sama ada benar-benar efisyen atau pun tidak. Aplikasi Model Pengurusan Kualiti Menyeluruh juga berkehendakkan pemantauan dilakukan jika hendak memastikan pencapaian kualiti yang menyeluruh dapat dicapai. Pemantauan mungkin boleh dilakukan secara berkala iaitu sebulan sekali atau tiga bulan sekali dan dilakukan oleh setiap ketua jabatan dan unit. Ketua jabatan dan ketua unit pula mestilah membuat laporan perkembangan daripada hasil pemantauan yang dilakukan. Hasil laporan seterusnya dibawa ke mesyuarat bulanan untuk diperbahaskan atau dikemukakan kepada pihak atasan untuk tindakan selanjutnya sama ada seharusnya diperbaiki atau dikekalkan prestasi yang sedia ada.

### 3. Bidangkuasa Baitulmal dan profesionalisme.

Salah satu daripada konsep profesionalisme yang boleh dianalisis ialah Pengurusan Kualiti Menyeluruh (PKM) iaitu menekankan perjalanan yang licin di dalam organisasi. Ini bermaksud sesuatu perjalanan itu tidak seharusnya dihalang oleh satu keputusan yang dibuat oleh pihak luar tetapi sebaliknya organisasi itu sendiri yang seharusnya membuat keputusan sendiri kerana mereka lebih dekat dan memahami masalah yang dihadapi.

Ini bukanlah bermaksud pihak luar tidak boleh campur tangan langsung, tetapi keutamaan seharusnya lebih kepada organisasi yang mengendalikannya untuk mendapatkan keputusan yang cepat dan tepat.

Oleh yang demikian, adalah sewajarnya kuasa yang- lebih patut diberikan kepada Jabatan Hal Ehwal Negeri Sembilan dalam persoalan dasar sebagai badan pengawal kepada Baitulmal dalam mengendalikan urusan pungutan dan agihan zakat. Namun demikian, pujian haruslah diberikan kepada MAINS kerana telah berjaya menubuhkan Pusat Pungutan Zakat Negeri Sembilan yang diterajui oleh agensi swasta. Ini secara langsung dapat meningkatkan lagi kecekapan dalam urusan pungutan zakat.

Penulis juga mencadangkan agar pentadbiran Baitulmal diasingkan daripada MAINS sebagaimana yang diamalkan di Wilayah Persekutuan. Ini adalah lebih baik kerana sistem pungutan dan pengagihan memerlukan suatu keputusan yang bebas dan segera dilakukan bagi memastikan sistem berjalan lancar. Keterikatan dengan MAINS akan menyebabkan sesuatu proses itu menjadi rumit dan lambat kerana sesuatu keputusan haruslah mendapat kelulusan dari mesyuarat Majlis.

Oleh sebab itu, konsep profesionalisme yang yang disarankan oleh penulis seharusnya diterapkan kerana tujuannya ialah untuk menjalankan tugas sebaik mungkin bagi mencapai matlamat atau objektif organisasi

sama ada ianya berbentuk imej korporat atau penswastaan.

### 5.3 Sistem Pungutan dan Agihan Zakat

Aspek ini pula membincangkan tentang permasalahan yang dihadapi oleh pihak pengurusan zakat di dalam menggunakan sistem pungutan dan agihan zakat yang sedia ada. Turut dikaji ialah saranan dan analisis kepada masalah tersebut.

#### 5.3.1 Permasalahan

Setelah diteliti maklumat yang diperolehi, penulis mendapati bahawa peruntukan untuk *aṣnāf* fakir dan miskin tidak mencapai 2/8 atau suku daripada keseluruhan peruntukan. Peruntukan untuk kedua-dua *aṣnāf* tersebut adalah rendah jika dibandingkan dengan peruntukan *aṣnāf-aṣnāf* lain. Sistem pengagihan yang kurang efektif ini telah menyebabkan institusi zakat tidak dapat berfungsi dengan baik. Tiada peruntukan perbelanjaan untuk Hari Raya pada setiap tahun tetapi sebaliknya digantikan dengan pemberian empat kali setahun kepada fakir dan dua kali setahun kepada miskin dengan jumlah setiap pemberian adalah sebanyak RM 100. Dengan ketiadaan pemberian sebelum menjelang Hari Raya tetapi sebaliknya dua tiga minggu selepas Hari Raya menyebabkan matlamat sebenar zakat fitrah tidak dapat dicapai. Situasi ini berlainan pula dengan amil di mana peruntukan lebih banyak

jika dibandingkan dengan peruntukan fakir dan miskin.

Perlaksanaan undang-undang pula tidak begitu tegas dan tidak dilaksanakan dengan sepenuhnya. Penguatkuasaan hukuman atau denda ke atas anggota masyarakat yang enggan membayar zakat pula adalah longgar dan tiada tindakan tegas dilakukan sebagaimana tindakan tegas yang diambil ke atas individu yang tidak membayar cukai pendapatan dan cukai-cukai yang lain.

### 5.3.2 Saranan

1. Bagi menangani masalah di atas, penulis menyarankan satu bentuk model yang dinamakan sebagai model '*corporate governance*' untuk digunakan di dalam pengurusan pungutan dan agihan zakat. Model ini boleh ditinjau dari beberapa aspek iaitu:
  - i. Konsep dan aplikasinya
  - ii. Prinsip asas
  - iii. Model '*Corporate Accountability*'
  - iv. Pengukur tahap akauntabiliti
- i. Konsep dan aplikasinya

'*Corporate governance*' adalah satu konsep yang semakin luas aplikasinya terutama dalam pengurusan sektor korporat. Pada dasarnya

ia adalah satu konsep yang berkaitan dengan peraturan-peraturan mengurus dan pelaksanaan kuasa serta kawalan aktiviti urusniaga sesebuah institusi atau perbadanan. Konsep ini didefinisikan sebagai satu proses atau struktur yang digunakan untuk mengarah dan mengurus sesuatu perniagaan dan urusan syarikat ke arah perkembangan kemajuan perniagaan dan akauntabiliti korporat melalui objektif yang utama iaitu melalui kesedaran jangka panjang nilai pemegang-pemegang saham sewaktu pengambilan keuntungan daripada akaun pemegang saham yang lain.<sup>13</sup>

Dengan kata lain, konsep ini dipraktikkan untuk mencapai profesionalisme terutamanya untuk meningkat tahap integriti, kepercayaan dan melindungi hak dan kepentingan pemegang saham dan pihak-pihak lain yang berkepentingan atau ‘*stakeholders*’ dalam perbadanan.<sup>14</sup>

Konsep ini juga dapat memastikan pencapaian tahap ‘*efficiency*’ dan ‘*competetiveness*’ dalam urusniaga perbadanan dapat dicapai. Dalam amalan pengurusan tradisional, sistem pengurusan menekankan kepada aspek kawalan, peranan dan tanggungjawab yang berasingan antara pihak pengurusan dengan pihak-pihak yang berkepentingan. Sebaliknya dalam ‘*corporate governance*’ penekanan adalah dalam hubungan yang rapat antara kedua-dua pihak. Prinsip ‘*good governance*’ menekankan bahawa pihak pengurusan tertakluk kepada prinsip-prinsip, amalan dan

sistem pengurusan yang telus (*transparency*) dan bertanggungjawab (*accountable*). Pihak-pihak yang berkepentingan diberi hak dan peranan untuk menyemak dan memberi pandangan yang sewajarnya. Di Malaysia konsep ini diterima dan dipraktikkan dalam pengurusan sektor swasta berdasarkan beberapa perundangan.<sup>15</sup> Berdasarkan kepada persamaan ciri-ciri ini juga boleh dipraktikkan dalam pengurusan institusi atau perbadanan awam. Malahan konsep ini memang sewajarnya dipraktikkan dalam pengurusan institusi awam bagi meningkatkan akauntabiliti awam.

Dari segi aplikasinya pula, Islam menekankan bahawa pengurusan institusi dituntut supaya melaksanakan amalan pengurusan yang terbaik untuk memenuhi tuntutan akauntabiliti kepada Allah s.w.t untuk merealisasikan visi, misi dan objektif institusi dan memenuhi kepentingan pihak tertentu. Dalam pengurusan zakat, pendekatan utama yang mesti dilaksanakan dan telah diterima pakai ialah pendekatan *syara'*. Dari perspektif ini, pengurusan agihan dana zakat tertakluk kepada hukum-hukum yang telah ditetapkan oleh Allah s.w.t sebagaimana yang terdapat di dalam *al-Qur'an* dan *al-Sunnah*. Zakat juga tertakluk kepada fatwa dan undang-undang yang diputuskan oleh pihak pemerintah. Dalam konteks ini, pengurusan agihan zakat tidak boleh sama sekali keluar daripada garis panduan yang telah ditetapkan .

Dari perspektif konvensional, pengurusan agihan zakat perlu

mengikut prinsip-prinsip pengurusan yang lebih profesional bagi mencapai matlamat keberkesanan dan kecekapan. Untuk mencapai matlamat ini, konsep '*good corporate governance*' merupakan aspek penting yang perlu diterapkan dalam pengurusan dan patut diaplifikasi supaya integriti dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat dapat dipelihara dan bahkan konsep ini sejajar dengan *syara<sup>c</sup>* dari segi tanggungjawab dan amanah.<sup>16</sup>

Dalam institusi zakat, sering timbul keraguan di kalangan masyarakat dan rasa tidak puas hati mereka terhadap sistem pengurusan atau '*governing system*' dalam pungutan dan agihan dana zakat. Ahli-ahli pengurusan bersetuju bahawa ketelusan, akauntabiliti dan amanah merupakan asas penting untuk mencapai matlamat integriti, malahan antara faktor utama dalam menentukan kejayaan institusi ini. Justeru, untuk meningkatkan keyakinan ini, konsep dan prinsip-prinsip '*good corporate governance*' pada dasarnya perlu dipraktikkan dalam pengurusan di Malaysia. Pengurusan institusi zakat perlu memastikan prinsip-prinsip '*good corporate governance*' menjadi amalan dan budaya utama dalam pengurusan.

Antara prinsip utama yang perlu diambil untuk mengaplikasikan konsep ini:<sup>17</sup>

1. Pembentukan lembaga pengurus yang berwibawa dan bertanggungjawab untuk membuat keputusan dasar utama institusi, serta memastikan

pengarahan dan pengawasan aktiviti zakat. Perlantikan Lembaga Pengurusan Zakat mestilah terdiri daripada orang-orang yang memahami aspirasi zakat.

2. Lembaga pengurus perlu menjalankan peranan secara jujur dan ikhlas untuk memastikan kepentingan zakat dan pihak-pihak yang tertentu dapat dilindungi dengan mengambil kira kepentingan menyeluruh.
3. Institusi zakat perlu melaksana dan menyelenggara sistem perakaunan kewangan yang profesional.
4. Pelaksanaan sistem audit dalaman dan luaran yang cekap dan '*reliable*'. Hasil pemeriksaan audit mesti dibentangkan dalam majlis mesyuarat lembaga dan orang awam.
5. Maklumat institusi perlu dilaporkan dengan telus, tepat dan merangkumi beberapa aspek. Laporan tahunan perlu disediakan kepada semua pihak.
6. Penyertaan menyeluruh di kalangan pihak-pihak yang berkepentingan. Dialog dengan pihak pengurusan perlu diadakan. Mesyuarat Agong Tahunan (AGM) mungkin perlu diadakan untuk melaporkan kegiatan dan aktiviti zakat.

Dalam menyempurnakan prinsip-prinsip ini, matlamat dan halatuju

aktiviti pengurusan mestilah diarahkan untuk memenuhi dan melindungi kepentingan semua pihak-pihak yang berkepentingan sama ada secara langsung atau tidak langsung dan secara menyeluruh. Berdasarkan konsep itu tadi, maka sebuah model akauntabiliti dibuat dan dijadikan panduan untuk memastikan matlamat zakat yang akhir ialah memenuhi tanggungjawab dan amanah kepada Allah s.w.t.

## ii. Prinsip asas

Prinsip utama '*corporate governance*' ialah pengurusan sesebuah institusi atau perbadanan bertanggungjawab sepenuhnya untuk menguruskan perbadanan dengan penuh integriti dan bertanggungjawab untuk memastikan visi dan matlamat perbadanan dapat dicapai dan memenuhi kehendak-kehendak pihak-pihak yang berkepentingan. Untuk mencapai matlamat ini, perbadanan tidak mempunyai cara lain melainkan dengan memberi tahap yang terbaik dalam pelaksanaan '*corporate governance*'. Beberapa ciri utama perlu dipatuhi sebagai asas dan garis panduan dalam menjalankan pengurusan institusi untuk mencapai '*good governance*'. Antaranya ialah:<sup>18</sup>

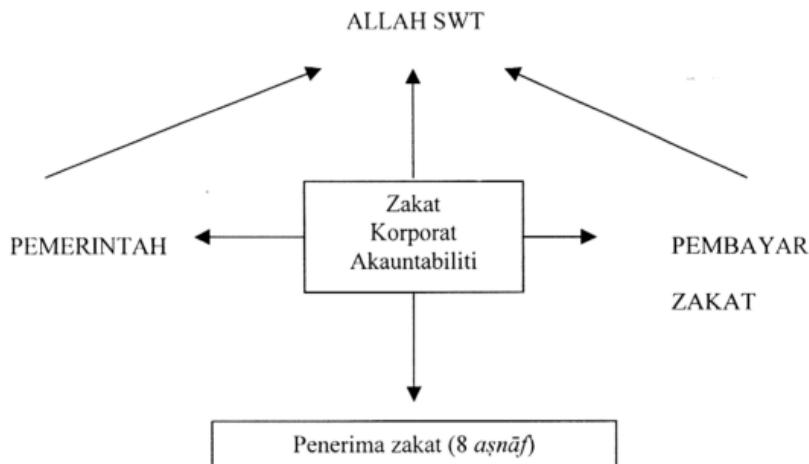
1. Lembaga pengurus mestilah mengamalkan prinsip-prinsip kepimpinan yang terbaik dan sentiasa mengambil konsep '*good management*' atau pertimbangan yang tepat dalam membuat keputusan untuk mengarahkan institusi atau perbadanan mencapai kejayaan yang

berterusan dan bertindak dengan cara yang terbaik bagi memastikan kepentingan pihak-pihak yang tertentu dapat dipenuhi.

2. Untuk meningkatkan integriti dan keyakinan pihak yang berkepentingan, pihak institusi mestilah melaksanakan pengurusan yang telus dan diyakini.
3. Pihak yang berkepentingan diberikan ruang penyertaan untuk menentukan keputusan tertentu dan diberi hak untuk mendapatkan maklumat mengenai institusi secara berterusan.
4. Sistem perakaunan kewangan institusi atau perbadanan mestilah diselenggarakan dengan betul dan tepat bagi memperolehi maklumat perakaunan kewangan yang dipercayai.
5. Sistem audit yang diyakini dan bebas mesti dilaksanakan.
6. Hak dan kepentingan pihak-pihak tertentu mengikut undang-undang dan perjanjian mesti dilindungi dan pihak yang berkepentingan mempunyai hak untuk mendapatkan penjelasan terhadap sebarang ketidapanuan mereka.
7. Pengurusan mestilah melaporkan '*disclose*' sebarang maklumat secara tepat mengikut masa dan keadaan yang sesuai.

iii. Model '*Corporate Accountability*' dalam pengurusan zakat.

Rajah 1



Sumber: Unit Penyelidikan dan Perundingan, UiTM Cawangan Melaka.

Berdasarkan kepada prinsip dan model di atas, institusi zakat dan pengurusannya adalah tertakluk kepada ketentuan yang telah ditetapkan oleh Allah s.w.t iaitu sebagaimana yang telah dijelaskan oleh pemerintah berdasarkan kepada fatwa dan perundangan negeri dan apa-apa peraturan-peraturan lain yang dikuatkuasa. Zakat juga tertakluk kepada hasrat pembayar zakat. Iaitu membelanjakan kutipan zakat dengan sebaik mungkin. Akhir sekali, zakat tertakluk kepada kepentingan penerima zakat yang terdiri dari 8 *asnāf*. Dalam melaksanakan akauntabiliti ini, insititusi zakat perlu menjalankan kuasa-kuasa eksekutif dalam membuat dan melaksanakan sebarang keputusan dengan telus, jujur, amanah dan bertanggungjawab. Di sinilah aplikasi

*'corporate governance'* dalam pengurusan institusi zakat.

#### iv. Pengukuran tahap akauntabiliti

Aspek keempat yang perlu ditinjau ialah pengukuran tahap akauntabiliti. Tahap akauntabiliti dan profesionalisme pengurusan agihan zakat boleh diukur berdasarkan kepada sejauh manakah prinsip-prinsip di atas dipraktikkan. Bagi mengukur tahap ini, beberapa kriteria *'attributes'* yang boleh digunakan ialah dengan menganalisa faktor-faktor seperti dalam gambarajah berikut:

Rajah 2  
Pengukuran Tahap Akauntabiliti

PRINSIP GOVERNANCE	AKAUNTABILITI		
	Amanah	Tanggungjawab	Ketelusan
Lembaga pengurus zakat	Tugas	Peranan	Tindakan
Kawalan Dalaman	Amalan	Matlamat	Keputusan
Sistem perakaunan	Amalan	Tatacara	Laporan
Pengauditan yang bebas	Pemeriksaan	Teguran	Cadangan
Penyertaan pihak yang berkepentingan	Ketepatan maklumat	Kandungan	Konsistensi
Penyertaan pihak yang berkepentingan	Pandangan	Cadangan	Kesediaan

Sumber: Unit Penyelidikan dan Perundingan, UiTM Cawangan Melaka

2. Saranan penulis yang kedua ialah Sistem Agihan Elektronik (*E-Distribution*) di dalam pembayaran zakat fitrah.

Antara kaedah yang dicadangkan ialah melalui internet terus ke dalam akaun mereka. Kaedah ini hampir sama caranya seperti mana yang telah banyak diperkenalkan oleh bank-bank di dalam urusan pembayaran bil, pemindahan wang, pembelian produk dan sebagainya. Antaranya ialah seperti Maybank yang memperkenalkan Maybank2u.com. Satu program *software* dibuat dan diperkenalkan untuk memudahkan orang ramai membayar zakat melalui internet tanpa perlu pergi ke Baitulmal atau Pusat Pungutan Zakat.

Melalui cara ini, data-data berkenaan *aṣnāf* zakat dipaparkan di dalam internet seperti nama, latarbelakang, kawasan, pendapatan, harta yang dimiliki dan keutamaan untuk menerima<sup>19</sup>. Kemudiannya pemberi zakat boleh melihat kepada data tersebut untuk membuat pemilihan kepada *aṣnāf* yang hendak diberikan kepada mereka (*aṣnāf*) dan boleh terus menyalurkan wang itu kepada *aṣnāf* berkenaan ke dalam akaun mereka.

Selepas itu, *aṣnāf* yang telah menerima wang zakat itu dipadamkan daripada data pemilihan di dalam internet sehingga semuanya *aṣnāf* di pilih oleh pembayar zakat. Dengan cara demikian, dapat mengelakkan *aṣnāf* menerima wang zakat sebanyak dua kali. Namun

begitu, sekiranya kesemua *aṣnāf* tersebut telah habis diberi oleh pembayar zakat, maka pemberian kali kedua boleh dipertimbang dan dibuat mengikut keutamaan.(siapa yang lebih layak menerima dahulu).

Walau bagaimanapun, sistem yang dicadangkan oleh penulis ini adalah sesuai dilaksanakan untuk agihan zakat fitrah kepada *aṣnāf* fakir dan miskin. Ini kerana matlamat agihan zakat fitrah ialah untuk memberi kesenangan kepada golongan itu untuk meraikan hari raya. Bila kaedah ini diperkenalkan nanti, maka tidak lagi timbul masalah kelewatan di dalam pengagihan zakat fitrah.

### 5.3.3 Analisis

Analisis ini mengkaji beberapa aspek di dalam ‘*corporate governance*’ yang boleh diterapkan ke dalam sistem pungutan dan agihan zakat. Antaranya ialah:

1. Konsep ‘*corporate governance*’ dalam sistem agihan zakat.

Pembentukan lembaga pengurus yang berwibawa dan bertanggungjawab untuk membuat keputusan dasar adalah syarat utama untuk memastikan konsep ‘*corporate governance*’ dapat dilaksanakan. Peranan lembaga pengurus adalah sangat penting dalam memastikan perjalanan kutipan dan agihan yang sempurna.

Kepimpinan yang telus dan cekap akan dapat memastikan perkembangan aliran wang zakat yang komprehensif di dalam masyarakat. Ini telah pun dapat dilaksanakan dengan idea mereka iaitu tertubuhnya Pusat Zakat Negeri Sembilan yang diswastakan pertubuhannya supaya aktiviti kutipan zakat dapat dilaksanakan dengan agresif. Tetapi ia hanya berperanan mengutip wang zakat daripada orang ramai dan syarikat-syarikat. Cumanya yang perlu ditangani sekarang ialah bagaimana menggiatkan lagi proses agihan wang zakat ke dalam masyarakat supaya matlamat *syara*<sup>c</sup> dapat dicapai iaitu meningkatkan taraf ekonomi dan sosial umat Islam dan mengurangkan kadar kemiskinan.

Penulis mencadangkan supaya sebuah Pusat Agihan Zakat ditubuhkan sebagaimana Pusat Zakat Negeri Sembilan memainkan peranannya dalam mengutip zakat di Negeri Sembilan. Samada pusat agihan ini boleh diasangkan organisasinya atau bergabung dengan Pusat Zakat Negeri Sembilan adalah bergantung kepada sumber kewangan yang mencukupi dan peranan yang seharusnya dimainkan oleh pusat agihan ini.

Jika MAINS berhasrat untuk menubuhkannya sebagai sebuah badan yang berasingan, mereka seharusnya memberi peranan yang lebih besar kepada pusat agihan tersebut. Tetapi sekiranya sumber kewangan tidak mencukupi untuk menubuhkan sebuah badan atau

pusat sebagaimana tertubuhnya Pusat Zakat Negeri Sembilan, penggabungan dengan Pusat Zakat Negeri Sembilan adalah satu langkah terbaik. Walaupun Baitulmal berperanan mengagihkan wang zakat tetapi peranannya agak terbatas disebabkan kekurangan kakitangan untuk menjalankan urusan tersebut.

Dengan adanya pusat agihan ini akan dapat meringankan bebanan yang ditanggung oleh Baitulmal dan seterusnya memainkan peranan yang lebih efektif dan komprehensif. Masyarakat yang berpendapatan rendah pula akan menikmati hasilnya dengan cepat kerana segala urusan pengagihan dapat dilakukan dengan bijak dan teliti. Ini kerana pusat agihan yang telah diswastakan akan dapat bertindak dengan pantas dan cepat kerana tiadanya karenah birokrasi sebagaimana yang terdapat di dalam kerajaan. Segala keputusan dapat dicapai dalam masa yang singkat dan dapat dilaksanakan dengan segera.

2. Penerapan model ‘Corporate Accountability’ dalam undang-undang zakat.

Berdasarkan model yang di cadangkan,<sup>20</sup> pemerintah adalah bertanggungjawab secara langsung kepada Allah s.w.t, begitu juga dengan pembayar zakat. Disebabkan hubungan yang berkadar langsung itu, sebarang pelaksanaan undang-undang seharusnya tegas

dan menepati *syara*<sup>c</sup>. Penguatkuasaan hukuman atau denda ke atas anggota masyarakat yang enggan membayar zakat seharusnya berupa tindakan yang tegas seperti mana tindakan yang diambil ke atas individu yang tidak membayar cukai pendapatan dan cukai-cukai lain. Ini penting bagi membela kebaikan umat Islam yang sepatutnya menerima wang zakat tersebut.

Penyelarasan pula haruslah dibuat secara berkesan antara undang-undang zakat dengan undang-undang sedia ada, penggunaan undang-undang zakat pula haruslah yang sama di semua negeri, meletakkan keutamaan membayar zakat lebih daripada kewajipan membayar cukai dan memastikan pengawasan yang lebih teliti ke atas kemungkinan berlakunya pelanggaran undang-undang adalah aspek yang perlu diberi perhatian. Oleh sebab itu, pendekatan undang-undang yang tegas dan telus boleh menjamin keberkesanan di dalam menyedarkan tanggugjawab pembayar zakat.

3. Pengukuran tahap akauntabiliti menjadi penyumbang kepada kecekapan sistem pungutan dan agihan.

Untuk mengetahui sesuatu sistem itu cekap, kurang cekap atau pun tidak, satu tahap pengukuran akauntabiliti haruslah dikenalpasti dan dilaksanakan. Di dalam Rajah 2, penulis ada mencadangkan beberapa angkubah yang dikenalpasti dapat mengukur tahap akauntabiliti untuk

setiap tindakan yang akan atau telah dilakukan. Elemen akauntabiliti yang patut diterapkan di dalam setiap tindakan yang dilakukan haruslah amanah, bertanggungjawab dan telus. Kemudian elemen di dalam akauntabiliti ini pula haruslah disesuaikan dengan setiap tugas, pandangan, tatacara, keputusan, laporan, cadangan, matlamat dan lain-lain lagi.<sup>21</sup>

Secara ringkasnya, untuk mengkaji keberkesanan terhadap model '*corporate accountability*' yang telah dianalisis sebelum ini, pengukuran tahap akauntabiliti dapat dibuat mengikut beberapa prinsip *governance*. Antaranya ialah:

1. Lembaga Pengurus Zakat (MAINS, JHEAINS, BAITULMAL, PPZNS)
  - i. Tugas yang dibuat haruslah amanah terutamanya yang melibatkan persoalan dasar dan matlamat agihan zakat itu sendiri.
  - ii. Peranan yang dimainkan adalah penting kerana segala keputusan yang dibuat adalah penting dan bertanggungjawab secara langsung kepada Allah dan juga kepada masyarakat Islam.
  - iii. Tindakan yang diambil haruslah telus dan tidak melibatkan unsur politik.
2. Kawalan Dalaman (Ketua Jabatan, Ketua Unit)

- i. Kawalan dalaman seperti pemeriksaan tugas dan penyerahan laporan haruslah dijalankan dengan sebaik mungkin dan menganggapnya sebagai satu amanah sekalipun ianya bukan bersifat wajib.
  - ii. Ketua Jabatan dan Unit bertanggungjawab memastikan setiap tindakan dan pekerjaan mencapai matlamat yang ditetapkan sama ada jangka pendek atau jangka panjang.
  - iii. Keputusan yang dibuat haruslah telus dan tidak di dalam keadaan yang tergesa-gesa tanpa maklumat yang mencukupi.
3. Sistem Perakaunan (Unit Perakaunan Baitulmal - Bendahari, Akauntan, Kerani Akaun)
  - i. Menjalankan tugas dengan amanah dan tiada penyelewengan dalam akaun walaupun sesen.
  - ii. Bertanggungjawab di dalam membentuk budaya dan tatacara kerja yang cekap dan tidak sambil lewa.
  - iii. Untuk menjamin ketelusan, laporan dikemukakan dalam mesyuarat bulanan atau pun berkala (mungkin sekali dalam tempoh dua bulan atau tiga bulan).
4. Pengauditan yang bebas
  - i. Pemeriksaan dua kali setahun dilakukan oleh syarikat

- lain yang dilantik untuk memastikan kualiti tercapai dan hasil keputusan tidak dipengaruhi oleh mana-mana pihak.
- ii. Teguran senang diaju dan dikemukakan kerana datang dari pihak luar (sumber luar). Segala teguran yang membina pula seharusnya diambil perhatian yang serius oleh pihak Baitulmal dan mereka bertanggungjawab terhadap kesilapan yang dibuat.
  - iii. Segala cadangan haruslah dilaksanakan seberapa segera yang mungkin untuk menjami ketelusan kerana cadangan dari pihak luar mencerminkan perspektif pelanggan.
5. Pelaporan maklumat (setiap bahagian – pentadbiran dan kewangan, zakat, pembangunan dan pelaburan).<sup>22</sup>
- i. Setiap bahagian perlu membuat laporan yang tepat. Sebagai contoh, bahagian zakat perlu memperincikan data penerima *asnāf* dengan lengkap iaitu pendapatan *asnāf*, keadaan fizikal *asnāf*, harta yang dimiliki dan lain-lain pertimbangan yang dirasakan perlu untuk mengetahui orang yang benar-benar layak sahaja.
  - ii. Kandungan laporan pula mestilah dikemukakan kepada ketua bahagian masing-masing untuk dibawa mesyuarat.

- iii. Untuk menjamin ketelusan, laporan harus diserahkan secara konsisten kepada pihak atasan dan data-data yang diperolehi sentiasa dikemaskinikan dari masa ke semasa supaya tidak timbul *asnāf* yang sudah terkeluar dari status penerima yang layak masih lagi menerima wang zakat disebabkan pemberian berdasarkan kepada data yang lama.
- 6. Penyertaan pihak yang berkepentingan (Pegawai Daerah, Jabatan Kemajuan Masyarakat, JKKK – Jawatankuasa Kemajuan Kampung, AJK Masjid dan Surau, Ketua Suku dan orang ramai).
  - i. Selain Baitulmal, peranan yang dimainkan pihak-pihak yang berkepentingan seperti Pegawai Daerah, Jabatan Kemajuan Masyarakat, JKKK – Jawatankuasa Kemajuan Kampung, AJK Masjid dan Surau, Ketua Suku dan orang ramai adalah amat penting. Melalui mereka, data-data tentang latarbelakang penerima zakat dapat diketahui dengan mudah. Namun demikian, kesemua pandangan haruslah diteliti dengan mengambil kira pelbagai pandangan daripada banyak pihak tanpa mengira kepentingan politik.
  - ii. Cadangan yang dikemukakan oleh pihak terbabit harus diambil perhatian.

- iii. Pihak yang terbabit seharusnya bersedia memberi kerjasama yang baik di dalam memberi maklumat yang betul.

#### 5.4 Kesimpulan

Sebagai kesimpulannya, sistem pungutan dan agihan zakat seharusnya dinilai dari semasa ke semasa oleh pihak Baitulmal supaya ia menepati ciri-ciri moden dan sesuai mengikut kehendak semasa. Antara yang perlu diberikan penekanan ialah sistem agihan yang masih lagi kurang efisyen terutamanya agihan zakat fitrah. Selain itu, prinsip profesionalisme haruslah diterapkan di setiap jabatan dan unit di Baitulmal supaya pengurusannya lebih teratur, cekap dan telus. Oleh itu cadangan dan analisis yang digariskan oleh penulis dapat memberi input baru kepada pihak pengurusan Baitulmal untuk dipertimbangkan.

## NOTA HUJUNG

<sup>1</sup> Sila rujuk bab ketiga, Jadual 1 (Perjawatan Bahagian Zakat), hal: 79

<sup>2</sup> Hj. Musa Ahmad, (Prof. Madya), “*Profesionalisme dalam Pengurusan Agihan Zakat*” dalam Seminar Profesionalisme Dalam Pengurusan Agihan Zakat, 2001, hal:3

<sup>3</sup> Al-Bura'i, Muhammad, *Administrative Development: An Islamic Perspective*, Ph.D Thesis,1992

<sup>4</sup> Hj. Musa Ahmad, *op.cit.*, hal:3

<sup>5</sup> Ibid, Hal:3

<sup>6</sup> Lokman Abd. Rahman, *Pengurusan Islam*, Jabatan Agama Islam Melaka, 1997, hal:25, lihat juga Pekeliling Pentadbiran Awam, Bil. 1, Tahun 1992

<sup>7</sup> Hj. Musa Ahmad, (Prof. Madya), *op.cit.*, hal: 5

<sup>8</sup> \_\_\_\_\_, *Pengurusan Zakat Profesional*, kertas kerja, Pusat Zakat Melaka, 1997.

<sup>9</sup> Seperti yang dicatarkan oleh Lokman Abd. Rahman, *Pengurusan Islam*, JAIM, 1997, hal:3

<sup>10</sup> Hj. Musa Ahmad, (Prof Madya), *op.cit.*, hal: 9

<sup>11</sup> \_\_\_\_\_, *Persidangan Pemantapan Institusi Zakat*, kertas kerja, Pusat Zakat Selangor dan INMIND, 1997.

<sup>12</sup> \_\_\_\_\_, *Kaedah Pengagihan Dana Zakat: Satu Perspektif Islam*, Institut Kefahaman Islam Malaysia, 2000.

<sup>13</sup> Shawal Kaslam, ‘*Corporate Governance’ Dalam Pengurusan Agihan Zakat*, UiTM, 2001, hal:

<sup>2</sup>

<sup>14</sup> Stakeholders dalam sesebuah perbadanan dikatakan sebagai ‘any group or individual who can effect or is effected by the achievement of the organization’s objectives. These include the providers of the funds, employees, general public, government, customers and suppliers’.

<sup>15</sup> Undang-undang untuk memastikan pelaksanaan ‘Corporate Governance’ di Malaysia ialah Company Act 1965, Security Industries Act 1983, Banking and Financial Institutions Act 1989, Security Comissions Act 1993, KLSE Listing Requirements and Practices Notes, Financial Reporting Act 1997,, Penal Code, Anti Corruption Act.

<sup>16</sup> Boleh rujuk Al-An'am: 69, al-Anfal: 27, al-Ma'arij:32

<sup>17</sup> Shawal Kaslam, *op.cit.*, hal: 5

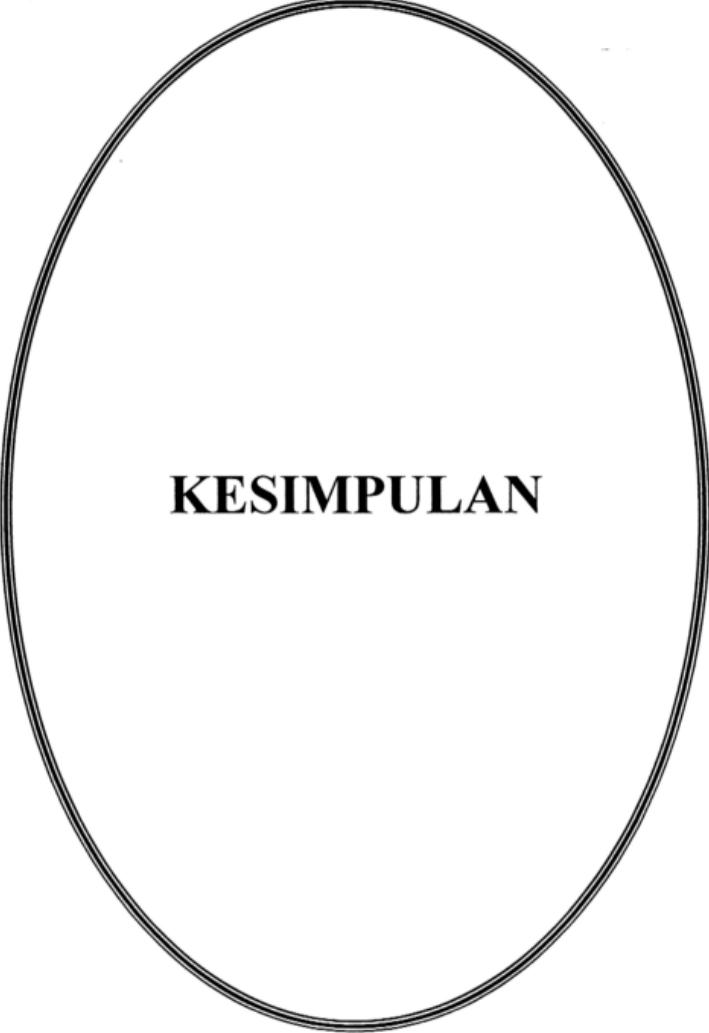
<sup>18</sup> Shawal Kaslam, *op.cit.*, hal: 3 dan 4

<sup>19</sup> keutamaan untuk menerima ini haruslah dinilai oleh satu jawatankuasa penilai yang bertugas khusus untuk menentukan *asnāf* mana yang lebih layak menerima wang zakat dahulu daripada pembayar zakat berbanding dengan *asnāf* yang lain.

<sup>20</sup> Sila rujuk Rajah 1 (Model ‘corporate accountability’), hal:140

<sup>21</sup> Sila rujuk Rajah 2 (Pengukuran Tahap Akauntabiliti), hal :142

<sup>22</sup> Sila rujuk bab ketiga, Carta 2 (Struktur organisasi Baitulmal dan fungsinya.), hal: 71



## **KESIMPULAN**

## KESIMPULAN

Berdasarkan kajian dan penelitian sebelum ini, penulis mendapati secara keseluruhannya sistem pungutan dan agihan zakat fitrah yang dijalankan di Baitulmal adalah memuaskan. Ini memandangkan badan ini yang terletak di bawah kendalian Jabatan Agama Islam Negeri Sembilan yang mempunyai struktur organisasi yang agak kemas dan tersusun. Keadaan ini memudahkan orang ramai berurus dan menunaikan tanggungjawab mereka dalam membayar zakat dan mendapatkan bantuan wang zakat. Namun begitu, penulis mendapati masih ada beberapa kelemahan yang harus diambil perhatian oleh MAINS dan JHEAINS sendiri terutamanya berkenaan dengan sistem agihan zakat dan fitrah.

Antaranya ialah:

1. Pihak Bahagian Zakat Baitulmal mestilah menyediakan laporan berkenaan perangkaan bilangan fakir miskin secara lebih menyeluruh dan lengkap. Kerjasama dengan Jabatan Kebajikan Masyarakat perlu dibuat dalam mengenalpasti nama fakir miskin yang terkini. Pihak JHEAINS dan MAINS perlu mengkaji semula peruntukan perbelanjaan untuk *asnāf-asnāf* lain. Kesilapan agihan yang nyata di sini ialah peruntukan untuk *asnāf* selain daripada fakir miskin adalah tinggi tetapi perbelanjaannya adalah rendah. Ini menunjukkan agihan yang kurang efisyen ataupun peruntukan yang kurang tepat diperuntukkan kepada *asnāf-asnāf* tertentu.

2. Pendidikan berbentuk ilmiah dan amali pula haruslah dilakukan kepada kakitangan Bahagian Zakat Baitulmal supaya masalah-masalah pentadbiran dan pengurusan dapat diselesaikan. Kursus pentadbiran, motivasi, dan lain-lain bengkel atau seminar yang menjurus ke arah pembentukkan pengurusan yang cekap dan profesional mestilah didedahkan kepada pegawai dan kakitangan dari masa ke semasa supaya matlamat untuk mencapai taraf ISO 9002 dapat direalisasikan.
3. Sudah sampai masanya semakan dari segi kepentingan perjawatan di Bahagian Zakat dilakukan dengan segera kerana jentera Bahagian Zakat serba kekurangan para pakar dalam bidang-bidang tertentu. Sebagai contoh, kakitangan yang mengendalikan bahagian audit dan kewangan haruslah berkelulusan perakaunan, ekonomi atau perniagaan dengan kepujian. Ini bagi mengelakkan ketidakcekapan pengawasan dalam mengendalikan atau mengurangkan wang zakat. Sementara itu, jawatan-jawatan penting tidak seharusnya diberi status kontrak seperti Pegawai Zakat. Ini tidak dapat membantu di dalam meningkatkan motivasi bekerja.
4. Sebuah Pusat Agihan Zakat hendaklah ditubuhkan sebagaimana Pusat Zakat Negeri Sembilan memainkan peranannya dalam mengutip zakat di Negeri Sembilan. Sama

ada pusat agihan zakat ini boleh diasingkan (diswastakan) organisasinya atau bergabung dengan Pusat Zakat Negeri Sembilan adalah bergantung kepada sumber kewangan yang mencukupi dan peranan yang seharusnya dimainkan oleh pusat agihan ini.

5. Sistem agihan elektronik (*e-distribution*) haruslah dilaksanakan untuk mempercepatkan agihan wang zakat kepada *aṣnāf* zakat. Antara kaedah yang dicadangkan ialah melalui internet terus ke dalam akaun mereka. Melalui cara ini, data-data berkenaan *aṣnāf* zakat dipaparkan di dalam internet mengikut kawasan tertentu. Kemudiannya pemberi zakat boleh melihat kepada data tersebut dan boleh terus menyalurkan wang itu kepada *aṣnāf* berkenaan ke dalam akaun mereka.