

PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI
BAITUL MAL ACEH

SUFRIZAL

AKADEMI PENGAJIAN ISLAM
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR

2018

**PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI
BAITUL MAL ACEH**

SUFRIZAL

**DISERTASI INI DISERAHKAN SEBAGAI MEMENUHI
SEBAHAGIAN KEPERLUAN BAGI IJAZAH SARJANA
SYARIAH**

**AKADEMI PENGAJIAN ISLAM
UNIVERSITI MALAYA
KUALA LUMPUR**

2018

PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH

ABSTRAK

Tadbir urus Islam mempunyai peranan yang sangat penting terhadap kejayaan mana-mana institusi. Kejayaan sebuah institusi dicapai apabila pelaksanaan tadbir urus dalam institusi tersebut dilaksanakan dengan baik. Justeru itu, disertasi ini membincangkan tentang tadbir urus Islam di institusi zakat. Kajian ini memfokuskan kepada pelaksanaan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh. Objektif kajiannya meliputi pelaksanaan dan cabaran tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh. Bagi mencapai objektif kajian tersebut, penyelidik menggunakan metodologi penyelidikan kualitatif dengan kaedah pengumpulan data sama ada data primer mahupun data sekunder. Data primer kajian ini iaitu kajian lapangan dan untuk mendapatkan maklumat, penyelidik menggunakan kaedah temubual dengan pihak yang berautoriti ke tempat yang dikaji iaitu di Ibu Pejabat Baitul Mal Aceh melalui cara temubual secara bersemuka dan tidak bersemuka. Hasil daripada kajian ini mendapati bahawa konsep dan pelaksanaan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh sesuai dan tidak bercanggah dengan konsep tadbir urus daripada perspektif Islam. Dalam hal ini, Baitul Mal Aceh telah melaksanakan konsep amanah, telus dan boleh dipercayai. Baitul Mal Aceh juga telah berusaha secara maksimum dengan sumber manusia yang ada untuk menambahbaik mekanisme sosialisasi zakat, pengumpulan zakat, pengagihan zakat dan kawalan serta audit. Namun begitu, Baitul Mal Aceh menghadapi pelbagai cabaran, seperti terhadnya sumber manusia, terhadnya peruntukan perundangan serta masih kurangnya kepercayaan masyarakat tempatan kepada Baitul Mal Aceh, sehingga menyebabkan tugas Baitul Mal Aceh sebagai lembaga pentadbir zakat dilaksanakan secara maksimum.

PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH

ABSTRACT

The Islamic governance is one of the most important factors in determining the success of any institutions. A successful institution can only be achieved when the good governance principles are carried out well. Meanwhile, this study discussed about the concept of Islamic governance at zakat institution. This study focused on the implementation of Islamic governance at Baitul Mal Aceh. The objectives of the study included the implementation and challenges of Islamic governance practices at Baitul Mal Aceh. To achieve the objectives of the study, this research uses a qualitative inquiry methodology for data collection, whereby the research consisted of primary data and secondary data. Primary data of this study is obtained from direct field study i.e. direct interviews, observation and documentation with the related party at head office of Baitul Mal Aceh. The result of this study showed that the concept and implementation of Islamic governance at Baitul Mal Aceh was appropriate and not contradictory to the concept of good governance as per requirement in Islamic standard and perspective. In this case, Baitul Mal Aceh has implemented the concept of trust, transparency and credibility, and Baitul Mal of Aceh has implemented the standard of Islamic governance principles to the maximum level possible by continuously building its human resources capacities to improve the effectiveness and the efficiency in the mechanism for socialization of zakat, zakat collecting mechanism, zakat distribution mechanism and mechanism of control (supervision) and audit. However, Baitul Mal Aceh faces challenges, such as the lack of human resources of Baitul Mal Aceh, limited legal provisions and local community trust issues. Therefore, the role functions of Baitul Mal of Aceh as the institution zakat management has not achieved its maximum potentials.

PENGHARGAAN

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Pengasih. Segala puji hanya bagi Allah Tuhan sekalian alam, selawat dan salam diucapkan kepada junjungan besar Nabi Muhammad SAW, serta seluruh ahli keluarga dan para sahabat Baginda.

Bersyukur ke hadrat Allah SWT yang telah memberi kesejahteraan dan kelapangan masa sehingga saya dapat menyiapkan kajian ini bagi menyempurnakan pengajian di peringkat sarjana.

Penghargaan dan ucapan terima kasih yang tidak terhingga dirakamkan kepada penyelia saya Prof. Madya Ilhaamie Binti Abdul Ghani Azmi yang telah banyak memberikan bimbingan, nasihat dan tunjuk ajar dan doa kepada saya. Segala pengorbanan masa yang beliau peruntukkan dalam penyeliaan tesis ini, serta pelbagai ilmu yang dicurahkan dalam proses pembelajaran amatlah saya hargai. Penghargaan dan terima kasih saya ucapkan juga buat Ketua Jabatan Syariah dan Pengurusan serta barisan pensyarah yang dihormati, terima kasih juga saya ucapkan kepada staf pentadbiran Jabatan Syariah dan Pengurusan, penyelaras pengarah, Timbalan Pengarah serta seluruh kakitangan akademik dan sokongan Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya atas segala sokongan yang diberikan

Demikian juga, tidak lupa ucapan terima kasih kepada Lembaga Peningkatan Sumber Daya Manusia Aceh (LPSDM) yang telah memberi sokongan biasiswa dalam perjalanan menyiapkan pengajian saya, begitu halnya ucapan terima kasih kepada rakan-rakan saya di Jabatan Syariah dan Pengurusan yang membantu saya mendapatkan

maklumat, tunjuk ajar dan doa, khususnya kepada kawan-kawan rumah Vista Angkasa dan Bukit Angkasa dan pihak-pihak yang telah memberi kerjasama dalam kajian ini.

Penghargaan istimewa kepada yang dikasihi ayahanda al-marhum Nurdin Bin Ahmad dan ibunda al-marhumah Fatimah Binti Abbas atas segala pengorbanan dalam membesarkan dan mendidik penulis dan sentiasa mendoakan kejayaan dan kebahagiaan anaknya hingga dapat meneruskan pengajian ke peringkat ini. Seterusnya kepada kakak dan Abang saya al-marhumah Fauziati dan keluarga, Sofyan dan keluarga serta seluruh ahli keluarga yang banyak memberikan sokongan dan dorongan untuk penulis dalam menamatkan pengajian ini.

Ungkapan penghargaan yang paling khusus untuk isteri yang tercinta Isra Maulina, SE, M.Si yang penuh kesabaran, kesetiaan, dan keikhlasan dalam penantian dan telah memberi inspirasi, semangat dan do'a serta galakan sepanjang pengajian ini. Kemudian kepada *qurratu a'yun*, Maiza Hanifa dan Zara Latifa sebagai penyuntik semangat dalam perjuangan suci ini.

Akhirnya didoakan buat semua yang membantu, semoga Allah SWT memberi keberkatan dan kesejahteraan di dunia dan akhirat. *Am̄m̄ Yā Rab al-‘Ālam̄m̄.*

Sufrizal Bin Nurdin

Jabatan Syariah Dan Pengurusan

Akademi Pengajian Islam

Universiti Malaya, Kuala Lumpur.

Jln Pinang Raya No 14 Komp. Bukit Bintang,

Desa Uteunkot Kec. Muara Dua, Lhokseumawe, Aceh.

Email: sufrizal.nurdin@gmail.com

ISI KANDUNGAN

PERAKUAN	i
ABSTRAK	ii
ABSTRACT	iii
PENGHARGAAN	iv
ISI KANDUNGAN.....	vi
SENARAI KEPENDEKAN.....	x
SENARAI JADUAL.....	xii
SENARAI RAJAH	xiii
SENARAI LAMPIRAN.....	xiv
PANDUAN TRANSLITERASI.....	xv

BAB SATU: PENDAHULUAN

1.1. Pengenalan	1
1.2. Latar Belakang Kajian	3
1.3. Permasalahan Kajian.....	5
1.4. Persoalan Kajian	7
1.5. Objektif Kajian	8
1.6. Kepentingan Kajian	8
1.7. Definisi Istilah	9
1.8. Skop Kajian	11
1.9. Kajian Lepas.....	12
1.10. Sistematika Penulisan	27
1.11. Kesimpulan.....	29

BAB DUA: TADBIR URUS ISLAM

2.1. Pengenalan	30
2.2. Pengertian Tadbir Urus Islam.....	30
2.3. Landasan Tadbir Urus Islam	33
2.4. Konsep Tadbir Urus Islam	35
2.4.1. Prinsip-prinsip Tadbir Urus Islam.....	38
2.4.2. Struktur Tadbir Urus Islam	46
2.5. Pelaksanaan Tadbir Urus Islam	52
2.6. Kepentingan Tadbir Urus Islam Pada Institusi Zakat.....	61
2.7. Kesimpulan.....	62

BAB TIGA: METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1. Pengenalan	65
3.2. Jenis Penyelidikan	65
3.3. Skop dan Batasan Penyelidikan.....	66
3.4. Pengumpulan Data.....	66
3.4.1. Data Primer	66
3.4.1.1 Kajian Lapangan.....	67
3.4.2. Data Sekunder.....	72
3.4.2.1 Kajian Perpustakaan	72
3.4.2.2 Metod Dokumentasi.....	72
3.4.2.3 Metod Historik	73
3.5. Analisis Data	73
3.5.1. Metod Analisis Kandungan	73
3.5.2. Metod Induktif	74

3.5.3. Metod Deduktif.....	74
3.6. Kesimpulan.....	75

BAB EMPAT: PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL

ACEH

4.1. Pengenalan	76
4.2. Profil Baitul Mal Aceh.....	76
4.2.1. Latar Belakang	76
4.2.2. Visi dan Misi.....	78
4.2.3. Kedudukan dan Sifat Lembaga.....	78
4.2.4. Dasar Hukum	81
4.2.5. Struktur Organisasi.....	83
4.3. Pelaksanaan Tadbir Urus Islam di Baitul Mal Aceh	85
4.3.1. Mekanisme Pelaksanaan Tadbir Urus Islam di Baitul Mal Aceh	86
4.3.1.1. Mekanisme Sosialisasi Zakat	87
4.3.1.2. Mekanisme Pengumpulan Zakat	88
4.3.1.3. Mekanisme Pengagihan Zakat.....	91
4.3.1.4. Mekanisme Pengawalan dan Audit	94
4.4. Kesimpulan.....	96

BAB LIMA: ANALISIS PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL

MAL ACEH

5.1. Pengenalan	98
-----------------------	----

5.2.	Analisis Konsep Tadbir Urus Islam di Baitul Mal Aceh	98
5.3.	Analisis Pelaksanaan Tadbir Urus Islam di Baitul Mal Aceh.....	99
5.3.1.	Analisis Mekanisme Sosialisasi Zakat	99
5.3.2.	Analisis Mekanisme Pengumpulan Zakat	101
5.3.3.	Analisis Mekanisme Pengagihan Zakat.....	103
5.3.4.	Analisis Mekanisme Pengawalan dan Audit	105
5.4.	Analisis Cabaran-cabaran Yang Dihadapi Baitul Mal Aceh	
	Dalam Melaksanakan Tadbir Urus Islam.....	107
5.4.1.	Cabaran Dalaman	107
5.4.2.	Cabaran Luaran	111
5.5.	Upaya Penyelesaian Cabaran-cabaran Pelaksanaan	
	Tadbir Urus Islam di Baitul Mal Aceh	112
5.6.	Kesimpulan.....	116
BAB ENAM: PENUTUP		
6.1.	Pengenalan	117
6.2.	Rumusan.....	117
6.3.	Cadangan.....	118
6.4.	Kesimpulan.....	119
BIBLIOGRAFI		121
LAMPIRAN		129

SENARAI KEPENDEKAN

AAOIFI	: Accounting and Auditing Organization for Islamic Financial Institutions
A.Md	: Diploma 3 (tingkat studi dibawah degree)
APBA	: Anggaran Pendapatan Belanja Daerah
BAPEL	: Badan Pelaksana
BAZ	: Badan Amil Zakat
BAPEPAM	: Badan Pengawas Pasar Modal
BI	: Bank Indonesia
BMA	: Baitul Mal Aceh
BPS	: Badan Pusat Statistik
BUA	: Bendahari Umum Aceh
BUMN	: Badan Usaha Milik Negara
DPRA	: Dewan Perwakilan Rakyat Aceh
DPS	: Dewan Pertimbangan Syariah
GAM	: Gerakan Aceh Merdeka
GCG	: Good Corporate Governance
GSIFI	: Governance Standard for Islamic Financial Institutions
HUDA	: Himpunan Ulama Dayah Aceh
IPCG	: Islamic Principles of Corporate Governance
KNKCG	: Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance
LAZ	: Lembaga Amil Zakat
LK	: Lembaga Keuangan
LPSDM	: Lembaga Peningkatan Sumber Daya Manusia
OECD	: Organization of Economic Co-operation and Development
PAD	: Pendapatan Asli Daerah
PERGUB	: Peraturan Gubernur

PT	: Perseroan Terbatas
QANUN	: Peraturan Daerah (istilah yang digunakan di Aceh)
RP	: Rupiah
SAW	: Ṣallallahu Alaihi Wasalam
SDM	: Sumber Daya Manusia
SWT	: Subhanahu Wa Ta'ala
SKPA	: Satuan Kerja Perangkat Aceh
SE	: Sarjana Ekonomi (degree)
SH	: Sarjana Hukum (degree)
SHI	: Sarjana Hukum Islam (degree)
S.Pdi	: Sarjana Pendidikan (degree)
S.Si	: Sarjana Sains (degree)
ST	: Sarjana Teknik (degree)
t.p	: Tanpa Penerbit
t.t.	: Tanpa Tahun
t.tp	: Tanpa Tempat
terj	: Terjemahan
UPZ	: Unit Pengumpulan Zakat

SENARAI JADUAL

- Jadual 1** : Laporan jumlah kemiskinan Aceh.
- Jadual 2** : Pihak-pihak yang di temubual pada BMA.
- Jadual 3** : Elemen Soalan Temubual
- Jadual 4** : Badan Pelaksana Baitul Mal Aceh (BAPEL).
- Jadual 5** : Sekretariat Baitul Mal Aceh.
- Jadual 6** : Dewan Pertimbangan Syariah (DPS) Baitul Mal Aceh.
- Jadual 7** : asnaf zakat Baitul Mal Aceh dan pembahagian peratusannya.

University of Malaya

SENARAI RAJAH

Rajah 1 : Rancangan Lembaga dalam Tadbir Urus Islam.

Rajah 2 : Struktur Organisasi Baitul Mal Aceh.

University of Malaya

SENARAI LAMPIRAN

- Lampiran 1** : Laporan gambar tempat kajian iaitu Ibu Pejabat Baitul Mal Aceh.
- Lampiran 2** : Laporan gambar kegiatan pelatihan terhadap amil zakat.
- Lampiran 3** : Laporan gambar Mekanisme Sosialisasi Zakat Baitul Mal Aceh.
- Lampiran 4** : Laporan gambar Mekanisme Pengumpulan Zakat.
- Lampiran 5** : Laporan gambar Mekanisme Pengagihan Zakat.
- Lampiran 6** : Laporan gambar Mekanisme Kawalan dan Audit.
- Lampiran 7** : Laporan gambar contoh SOP kegiatan BMA.
- Lampiran 8** : Laporan senarai Soalan Temubual.
- Lampiran 9** : Peraturan Gabenor Aceh tentang Mekanisme Pengelolaan Zakat.
- Lampiran 10** : Laporan gambar Qanun Aceh nombor 10 tahun 2007 Tentang BMA.

PANDUAN TRANSLITERASI

1. Huruf Konsonan

Huruf Arab	Huruf Latin	Huruf Arab	Huruf Latin
ء	'	ض	ḍ
ا	A	ط	ṭ
ب	B	ظ	ẓ
ث	Ṭ	ع	‘
ث	Th	غ	gh
ج	J	ف	f
ح	Ḥ	ق	q
خ	Kh	ك	k
د	Ḍ	ل	l
ذ	Dh	م	m
ر	R	ن	n
ز	Z	و	w
س	S	ه	ḥ
ش	Sy	ي	y
ص	Ṣ	ة	h

2. Huruf Vokal Panjang

Huruf Arab	Huruf Latin
آ	ā
ي	ī
و	ū

3. Diftong dan Bacaan Berulang

Huruf Arab	Huruf Latin
و- / -َّ أو	aw
ي- / -َّ أي	ay
و- / -َ و	uww
ي- / -َ ي	iy/ī

Sumber: *Buku Panduan Penulisan Tesis/ Disertasi Ijazah Tinggi Akademi Pengajian Islam*, (Kuala Lumpur: Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2012).

University of Malaya

BAB SATU

PENDAHULUAN

1.1. PENGENALAN

Islam telah menetapkan bahawa zakat adalah wajib bagi kaum muslimin. Beberapa ayat dalam al-Qur'an telah menjelaskan arahan untuk mengeluarkan zakat dan mengambilnya dari para *muzakkī*. Adapun dalil tentang arahan mengeluarkan zakat adalah sebagaimana firman Allah SWT:

خُذْ مِنْ أَمْوَالِهِمْ صَدَقَةً تُطَهِّرُهُمْ وَتُزَكِّيهِمْ بِهَا وَصَلِّ عَلَيْهِمْ إِنَّ صَلَاتَكَ
سَكَنٌ لَهُمْ وَاللَّهُ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ١٠٣

Al-Taubah 9: 103

Terjemahan: Ambillah (sebahagian) dari harta mereka menjadi sedekah (zakat), supaya dengannya engkau membersihkan mereka (dari dosa) dan mensucikan mereka (dari akhlak yang buruk) dan doakanlah untuk mereka, kerana sesungguhnya doamu itu menjadi ketenteraman bagi mereka dan (ingatlah) Allah Maha Mendengar, lagi Maha Mengetahui.

Dalam Islam, zakat boleh menjadi penyumbang sumber dana dan cukup berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ia juga mempunyai peranan, fungsi dan kedudukan yang penting dalam ajaran Islam. Oleh kerana itu, diperlukan satu organisasi yang mempunyai tadbir urus yang baik untuk menguruskannya. Dengan adanya pengurusan yang mempunyai tadbir urus yang baik, diharapkan potensi zakat yang besar boleh diuruskan dan dikembangkan berlandaskan ajaran Islam yang sebenar.

Sejarah telah mendedahkan bahawa masyarakat bermula daripada zaman Rasulullah SAW dan para sahabatnya telah mengenal konsep-konsep pengurusan perniagaan yang kukuh serta mempunyai prinsip ketuhanan dan kemanusiaan. Hal

tersebut boleh dikesan melalui ketentuan syariaah di mana perkembangan Islam pada peringkat awal bermula tatkala Rasulullah SAW mendirikan institusi masjid di Madinah. Masjid tersebut berperanan bukan sahaja sebagai tempat menunaikan solat tetapi turut menjadi pusat perkembangan ilmu, pusat kemajuan ekonomi, pusat penyebaran maklumat dan tempat penyatuan umat Islam.¹ Kemajuan ekonomi dan penyebaran maklumat yang boleh dipercayai mesti memiliki konsep pentadbiran yang baik.

Antara istilah Qurani yang membawa konotasi tadbir urus atau *governance* ialah kalimat tadbir sebagaimana firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ مِقْدَارُهُ
أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ۚ ذَلِكَ عَلِيمٌ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ الْعَزِيزُ الرَّحِيمُ ٦
الَّذِي أَحْسَنَ كُلَّ شَيْءٍ خَلَقَهُ وَبَدَأَ خَلْقَ الْإِنْسَانِ مِنْ طِينٍ ٧

Al-Sajdah 23: 5-7

Terjemahan: “Allah mentadbirkan makhluk-makhluk-Nya; (bagi melaksanakan tadbir-Nya itu Ia menurunkan segala sebab dan peraturan) dari langit ke bumi; kemudian diangkat naik kepada pengetahuan-Nya (segala yang berlaku dari pelaksanaan tadbir-Nya itu untuk dihakimi-Nya) pada suatu masa yang (dirasai oleh orang-orang yang bersalah) banyak bilangan tahunnya menurut hitungan masa kamu yang biasa.” “Yang demikian sifatnya ialah Tuhan yang mengetahui perkara-perkara yang ghaib dan yang nyata; Yang Maha Kuasa, lagi Maha Mengasihani;” “Yang menciptakan tiap-tiap sesuatu dengan sebaik-baiknya dan dimulakan-Nya kejadian manusia berasal dari tanah”.

Ayat-ayat tersebut memberi makna tentang beberapa ciri tadbir urus pengurusan rabbani dengan ruang lingkupnya yang meliputi segala urusan dari langit hingga ke bumi. Manusia adalah makhluk yang dituntut menguasai kemahiran tadbir urus yang

¹ Maslinda Osman, et. Al, Sejarah Masjid Pada Zaman Rasulullah SAW, Seminar Antar Bangsa Aqidah, Dakwah dan Syariaah, (2016), 1106-7211.

baik (*good governance*) demi menjayakan misi kekhalifahan yang diamanahkan kepadanya.²

1.2. LATAR BELAKANG KAJIAN

Sebagai sebuah negara yang mempunyai majoriti penduduk muslim, tidak berlebihan jika zakat ditransformasikan dari batas nilai dan kewajipan keagamaan dalam masyarakat Islam untuk menjadi salah satu instrumen penting pembangunan ekonomi di Indonesia khususnya di Aceh. Untuk mendapatkan hasil yang maksimum dalam mengurus zakat, tentunya setiap institusi atau lembaga zakat perlu mempunyai dan melaksanakan tadbir urus dengan baik.

Oleh itu, sekiranya zakat disalurkan terus dari *muzakkī* kepada *mustahik*, kerap berlaku kesamaran, iaitu sama ada seorang yang menerima itu adalah orang yang berhak atau kurang berhak, sebahagian besar orang mengagihkan kepada sanak saudara atau kaum keluarga sendiri yang dinilainya sebagai *mustahik*, sebenarnya di persekitaran tempat tinggalnya masih banyak orang yang berhak menerimanya sebab lebih fakir, lebih miskin, dan lebih menderita berbanding kaum keluarganya tersebut.

Sudah semestinya hal tersebut di atas diperbaiki sehingga sesuatu yang dijalankan bersesuaian dengan peraturan yang telah dinyatakan oleh Rasulullah SAW. Di mana Rasulullah SAW mengirim utusan atau amil untuk mengutip zakat daripada hartawan di sebuah wilayah untuk diserahkan kepada fakir miskin di wilayah tersebut. Sebagai contoh, Rasulullah SAW menghantar sahabat Muadz bin Jabal untuk pergi ke Yaman sebagai amil zakat.

² Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islami Menghayati Prinsip dan Nilai Qurani*, (Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YaPEIM Sdn Bhd, 2010), 171-172.

Dengan demikian, maka lebih utama apabila zakat itu diserahkan kepada lembaga amil zakat yang melaksanakan konsep amanah dan profesional.³ Penyerahan zakat melalui lembaga amil zakat terdapat lima kelebihan, iaitu:

1. Bersesuaian dengan petunjuk al-Qur'an dan al-Hadith,
2. Supaya menjamin kepastian dan disiplin pembayar zakat,
3. Supaya menjaga perasaan rendah diri para *mustahik* dari *muzakkī* iaitu tiada bersemuka tatkala menerima zakat,
4. Supaya memperolehi kecekapan dan keberkesanan serta matlamat dalam memanfaatkan zakat pada suatu tempat,
5. Supaya memperlihatkan syiar Islam melalui konsep pentadbiran yang Islami.⁴

Zakat di Aceh, diurus di bawah satu lembaga rasmi yang diiktiraf oleh kerajaan Aceh iaitu Baitul Mal Aceh (BMA). Ini berdasarkan Qanun Nombor 10 tahun 2007 tentang Baitul Mal. Dijelaskan bahawa:

BMA merupakan lembaga independen yang diberi kuasa untuk mengurus dan mengembangkan zakat, wakaf, harta agama dengan tujuan untuk kemaslahatan umat serta menjadi wali-wali terhadap anak-anak yatim piatu, dan/atau hartanya serta pengurusan terhadap harta warisan yang tidak ada wali berdasarkan syariat Islam.⁵

Kejayaan dalam pengurusan zakat sangat dipengaruhi oleh tadbir urus Islam yang baik, disebabkan tadbir urus yang baik tentunya dapat mewujudkan kejayaan sebuah organisasi, termasuk juga lembaga BMA yang merupakan sebuah organisasi pengurusan zakat secara khas. Namun, pentadbiran dan pengurusan zakat di Aceh semasa masih belum maksimum. Buktinya, tingkat kemiskinan masyarakat di Aceh

³ Laman sesawang, *Pentingnya Zakat Melalui Lembaga*, dicapai 2 Desember 2013 <http://zulfadhlipdkb.wordpress.com/2011/08/19/pentingnya-zakat-melalui-lembaga/>, Lihat juga dalam Qanun Aceh nombor 10 tahun 2007, bab II pasal 3.

⁴ Ibid.

⁵ Laman sesawang Baitul Mal Aceh, dicapai 29 April 2014, <http://www.baitulmal.nad.go.id/>

semasa masih tinggi. Latar belakang inilah yang menyebabkan penulis berminat untuk mengkaji bagaimana tadbir urus Islam di BMA.

1.3. PERMASALAHAN KAJIAN

Sebagaimana yang telah diuraikan terdahulu, BMA adalah satu-satunya lembaga zakat di Aceh yang diiktiraf oleh kerajaan Aceh. Pastinya, banyak hal yang diharapkan dari BMA dengan program-programnya yang dapat menciptakan kesejahteraan bagi masyarakat Aceh. Akan tetapi, potensi harta zakat di Aceh belum sepenuhnya diurus dengan baik. Ini terbukti dengan tidak adanya peningkatan kesejahteraan daripada golongan-golongan yang dianggap sebagai *mustahik*.

Hal ini dibuktikan sesuai dengan data statistik di mana Aceh menjadi salah satu wilayah yang mempunyai jumlah kemiskinan terbanyak berbanding daerah lain di Indonesia. Berikut adalah jadual data peringkat kemiskinan Aceh berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Indonesia:⁶

Jadual 1: Laporan jumlah kemiskinan Aceh

No	Tahun	Peratus	Peringkat Nasional	Peringkat Sumatera
1	2012	19.46%	Kelima Tertinggi	Pertama
2	2013	17.60%	Ketujuh Tertinggi	Kedua Tertinggi
3	2014	18.05%	Kelima Tertinggi	Pertama

Sumber: Data BPS Indonesia

Potensi zakat di Aceh jika diurus dengan baik akan menjadi sumber pembiayaan yang sangat besar, sehingga boleh menjadi kekuatan untuk memperkasakan ekonomi

⁶ Laman sesawang [bps.go.id](http://www.bps.go.id), dicapai 2 Januari 2015, <http://www.bps.go.id/Subjek/view/id/23#subjekViewTab3|accordion-daftar-subjek1>

umat dan masyarakat Aceh secara khas. Dalam hal ini, lembaga zakat menjadi salah satu instrumen penting dalam menyelesaikan masalah kemiskinan.⁷ Walaupun bukan satu-satunya lembaga yang bertanggungjawab untuk hal tersebut, akan tetapi lembaga zakat harus mempunyai peranan aktif dalam mengurangi dan menyelesaikan permasalahan sosial masyarakat.⁸

Hasil penyelidikan pasukan Pusat Penelitian dan Penerbitan Lembaga Pengembangan dan Pengabdian Masyarakat (LP2M) UIN Ar-Raniry, bekerja sama dengan BMA mendapati bahawa potensi zakat di Aceh pada tahun 2014 mencapai hampir Rp. 1.4 trilion.⁹ Adapun rekapitulasi kutipan zakat di seluruh Aceh pada tahun 2012 adalah sebanyak Rp. 180 bilion dan pada tahun 2013 adalah sebanyak Rp. 659 bilion.¹⁰ sedangkan pada tahun 2014, kutipan zakat di Aceh sebanyak Rp. 192 bilion.¹¹ Oleh demikian, hasil kutipan tersebut masih jauh dari potensi zakat yang boleh dihasilkan di Aceh.

Didapati juga, permasalahan tadbir urus yang belum dilaksanakan secara menyeluruh oleh Baitul Mal Aceh, hal ini dibuktikan di mana majoriti usahawan perniagaan di Kota Banda Aceh tidak mengagihkan zakat ke Baitul Mal, hal ini disebabkan mereka masih belum percaya terhadap kinerja Baitul Mal dalam menguruskan zakat secara profesional. Menurut persepsi usahawan Kota Banda Aceh, Baitul Mal belum mampu menunjukkan akauntabiliti dan ketelusan dalam mengurus zakat. Oleh itu, mereka lebih memilih untuk mengagihkan zakat secara langsung kepada *mustahik*, kerana dengan demikian mereka lebih berpuas hati disebabkan hakikat zakat

⁷ Laman sesawang acehkita.com, dicapai 5 Desember 2014, <http://www.acehkita.com/berita/pemerintah-didesak-atasi-kemiskinan-aceh/>

⁸ Laman sesawang, bps.go.id, dicapai 2 Januari 2015, <http://www.bps.go.id/Subjek/view/id/23#subjekViewTab3|accordion-daftar-subjek1>

⁹ Laman sesawang Aceh tribunnews.com dicapai 6 Mac 2015, <http://aceh.tribunnews.com/2015/01/16/potensi-zakat-aceh-capai-rp-14-triliun>

¹⁰ Laporan Tahunan Baitul Mal Tahun 2014.

¹¹ Laman sesawang acehprov.go.id, dicapai 22 September 2016, <http://www.acehprov.go.id/news/read/2016/07/01/3429/baitul-mal-aceh-salurkan-beasiswa-rp-15-milyar.html>

dapat langsung dirasakan oleh *mustahik*. Dalam hal ini BMA sepatutnya menaruh perhatian dan mencari penyelesaian sehingga masyarakat Aceh percaya bahawa BMA adalah Lembaga zakat yang mempunyai konsep tadbir urus Islam melalui pelaksanaan konsep amanah, telus dan boleh dipercayai dalam mentadbir harta zakat.¹²

Merujuk kepada permasalahan di atas didapati bahawa, walaupun BMA satu-satunya lembaga rasmi yang mempunyai kuasa penuh dalam mengutip dan mengagih zakat di Aceh, akan tetapi pentadbiran dan pengurusan zakat belum sepenuhnya ditadbir dan diurus secara maksimum. Sepatutnya, permasalahan di atas menjadi tanggungjawab pemerintah Aceh dan lembaga zakat untuk meningkatkan profesionalisme bagi mengekalkan kepercayaan masyarakat dan para pembayar zakat. Oleh sebab itu, menarik perhatian penulis untuk mengkaji bagaimana tadbir urus Islam yang dijalankan oleh lembaga tersebut, dengan harapan lembaga zakat dapat terus berusaha menambahbaik tadbir urus yang ada sehingga pengurusan zakat menjadi lebih cemerlang.

1.4. PERSOALAN KAJIAN

Dalam kajian ini, penulis mencuba mengkaji beberapa hal yang berkenaan tentang pelaksanaan tadbir urus Islam yang dijalankan di Baitul Mal Aceh (BMA) dengan melihat kepada prestasi kerja lembaga tersebut. Penyelidikan ini akan dirumuskan dalam beberapa soalan sebagai berikut, iaitu:

1. Bagaimana tadbir urus Islam dilaksanakan di BMA?
2. Apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pengurus BMA dalam melaksanakan tadbir urus Islam di lembaga tersebut?

¹² Iqbal dan Muhammad Yasir Yusuf, *Kecenderungan Pengusaha Kota Banda Aceh Tidak Membayar Zakat Perdagangan Kepada Baitul Mal Banda Aceh, Proceeding International Conference, Enhancing Zakat as a Pillar of Islamic Civilization*, Banda Aceh, (2014), 1-15.

3. Bagaimana upaya penyelesaian terhadap cabaran-cabaran tersebut?

1.5. OBJEKTIF KAJIAN

Memandang zakat adalah salah satu rukun Islam dan ia dibina untuk membangun ekonomi masyarakat, sudah sepatutnya institusi zakat mempunyai kuasa dan peranan yang luas, sehingga zakat dapat dikumpulkan dengan sebenarnya. Dalam usaha meyakinkan masyarakat serta semua pihak yang berkepentingan, Baitul Mal Aceh (BMA) mempunyai tanggungjawab dalam menjaga amanah dan sikap profesional dalam mengurus zakat supaya dapat mewujudkan kejayaan harta zakat dan kejayaan institusi zakat. Oleh demikian, objektif yang ingin dicapai daripada kajian ini dapat dirumuskan sebagaimana berikut, iaitu:

1. Memeriksa pelaksanaan tadbir urus Islam di lembaga pengurusan zakat khususnya di BMA.
2. Menganalisis cabaran yang dihadapi oleh pengurus BMA dalam melaksanakan tadbir urus Islam di lembaga tersebut.
3. Mencadangkan upaya penyelesaian cabaran yang dihadapi oleh pengurus BMA dalam melaksanakan tadbir urus Islam di lembaga tersebut.

1.6. KEPENTINGAN KAJIAN

Daripada sudut pandang akademik, hasil kajian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan yang konstruktif terhadap pengembangan kajian bagi pengurusan Islam dan pengetahuan mengenai tadbir urus yang sesuai dengan perspektif Islam di lembaga-lembaga zakat.

Secara praktis, kajian ini dapat dijadikan sandaran dan pertimbangan bahagi para pihak yang berkepentingan (*stakeholder*) untuk memecahkan persoalan pengurusan dan

pembaikan kinerja di lembaga amil zakat sekarang dan di masa mendatang, khususnya di Baitul Mal Aceh (BMA).

Kajian ini juga diharapkan berguna bagi mereka yang menyelami pengamalan tadbir urus Islam di lembaga-lembaga zakat serta memberi anjuran kepada lembaga amil zakat supaya mengamalkan prinsip-prinsip tadbir urus Islam agar dapat mencapai kejayaan dalam menguruskan harta zakat.

1.7. DEFINISI ISTILAH

Beberapa istilah yang dipakai dalam tajuk disertasi ini perlu diberi penjelasan agar tidak mengelirukan makna dan maksud daripada tajuk pembahasan. Tajuk disertasi ini adalah *Pelaksanaan Tadbir Urus Islam di Baitul Mal Aceh*. Adapun takrif tajuk dan aspek-aspeknya sebagai berikut:

1. Pelaksanaan

Pelaksanaan adalah tindakan-tindakan yang dilakukan oleh individu atau pejabat-pejabat, kumpulan-kumpulan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada terciptanya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan dasar.¹³ Pelaksanaan juga merupakan proses menterjemahkan segala yang telah dirancang ke dalam sejumlah tindakan menurut urutannya.

Pelaksanaan juga boleh diertikan sebagai suatu proses rangkaian lanjutan setelah program atau kebijaksanaan yang ditetapkan mengandungi pengambilan keputusan,

¹³ Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijaksanaan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijaksanaan Negara*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), 65.

langkah yang strategik atau langkah-langkah yang disediakan untuk mencapai sasaran dari program yang ditetapkan semula.¹⁴

Merujuk kepada definisi pelaksanaan yang dinyatakan di atas, bahawa pada asasnya pelaksanaan suatu program yang telah ditetapkan oleh kerajaan, institusi, suatu organisasi atau lembaga harus selaras dengan keadaan yang ada, samada dalam lembaga atau di luar lembaga, di mana aktiviti melibatkan beberapa unsur disertai dengan usaha-usaha dan disokong oleh peralatan-peralatan, dan selain daripada itu juga perlu adanya waktu yang terhad dan penentuan tata cara pelaksanaan.¹⁵

2. Tadbir urus

Tadbir adalah menguruskan, mengelolakan, mengendalikan, menyelenggarakan, menyelia, mengarahkan, memerintah, menguasai. Sedangkan urus adalah dijaga, terpelihara, tersusun, rapi, teratur, elok, baik, tertib, kemas, sistematik, sempurna, siap sedia.¹⁶

Manakala dalam Bahasa Inggeris tadbir urus disebut dengan *governance*, ia berasal daripada perkataan *govern*. Sedangkan menurut Kamus Oxford, sebagaimana dipaparkan di dalam buku Ahmad Atory Hussain, tadbir urus didefinisikan sebagai *The act, manner, fact or function of governing, sway, control*.¹⁷

Adapun dalam konsep Islam, tadbir urus merupakan proses membuat dan melaksanakan keputusan dasar-dasar organisasi yang memenuhi sejumlah kriteria

¹⁴ Laman sesawang Definisi Pelaksanaan, dicapai 19 Desember 2013, <http://ekhardhi.blogspot.com/2010/12/pelaksanaan.html>.

¹⁵ Ibid.

¹⁶ Tesaurus Bahasa Melayu Dewan, Edisi Baharu Cetakan Keempat, Dewan Bahasa dan Pustaka Kuala Lumpur, (2015), 951, 1088.

¹⁷ Ahmad Atory Hussain, *Tadbir Urus Korporat Ke arah tadbir urus yang berkualiti dalam sector awam dan swasta*, (Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd, 2007), 2.

positif seperti: ketelusan, pertanggungjawaban, keadilan atau kesaksamaan, demokratik dan peka terhadap keperluan masyarakat.¹⁸

Secara umumnya, tadbir urus Islam ianya melihat kepada isu-isu yang berkaitan dengan ketelusan dalam pentadbiran (*transparency*), integriti, kecekapan (*effectiveness*) serta kebertanggungjawaban (*accountability*) dalam pengendalian perniagaan dan semua aktiviti dalam organisasi swasta ataupun awam.

3. Baitul Mal Aceh (BMA)

BMA merupakan lembaga amil zakat yang mempunyai peranan dan kuasa dalam melakukan pengurusan zakat di daerah Aceh. Penubuhan BMA dilakukan dengan Qanun nombor 10 tahun 2007. Di dalam Qanun Aceh nombor 10 tahun 2007 bahagian I, perkara I bab 2 ke-11, disebutkan bahawa BMA adalah lembaga *state non structural* yang diberi kuasa untuk menguruskan dan mengembangkan zakat, wakaf, harta agama dengan tujuan untuk kemaslahatan umat serta menjadi wali-wali pengawal terhadap anak-anak yatim piatu dan / atau hartanya serta pengurusan terhadap harta warisan yang tidak ada wali berdasarkan Syariat Islam.¹⁹

1.8. SKOP KAJIAN

Kajian ini akan dijalankan di sebuah lembaga zakat, di mana penulis akan menumpukan kepada pelaksanaan tadbir urus Islam, mengenalpasti cabaran serta mencadangkan upaya penyelesaian cabaran yang dihadapi oleh pengurus Baitul Mal Aceh (BMA) dalam pengurusan zakat. Dalam hal ini, penulis melakukan kajian penyelidikan di BMA untuk mendapatkan hasil penyelidikan yang tepat.

¹⁸ Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islami Menghayati*, 173.

¹⁹ Amrullah, *Regulasi Zakat Dari Fiqh Klasik Menuju Fiqh Negara*, (Banda Aceh: 2004), 14.

Sementara itu, dari segi pemilihan institusi zakat yang dikaji, penulis memilih BMA kerana lembaga tersebut adalah lembaga zakat rasmi yang diiktiraf dan diberi kuasa oleh kerajaan Aceh untuk mengutip dan mengagih zakat di Aceh. Sedangkan untuk wilayah lain di Indonesia, pengurusan zakat diurus oleh Badan Amil Zakat (BAZ) dan Lembaga Amil Zakat (LAZ).²⁰ Adapun BAZ dan LAZ tidak dibolehkan mengutip zakat di Aceh disebabkan Aceh mempunyai lembaga khas rasmi kerajaan Aceh iaitu Baitul Mal.

Adapun untuk mendapatkan data dan maklumat yang tepat, penulis mengunjungi pejabat BMA di Kota Banda Aceh. Kakitangan atau pihak yang berautoriti akan dijadikan objek temubual untuk mendapatkan informasi.

1.9. KAJIAN LEPAS

Perbincangan mengenai tadbir urus Islam (*Islamic Governance*) merupakan kajian yang menarik untuk dikaji. Oleh kerana itu, kajian tentang tadbir urus Islam telah banyak mendapat perhatian daripada para pengkaji terdahulu, baik dalam bentuk kajian akademik, buku, jurnal, serta artikel.

Dalam usaha menyelesaikan kajian ini, penulis telah membuat penyelidikan awal terhadap kajian dan penulisan yang berkaitan dengan pelaksanaan tadbir urus Islam dalam pelbagai bidang. Bermula daripada kajian yang paling jauh hingga yang paling terdekat dengan kajian yang akan penulis kaji. Berikut adalah beberapa kajian dan penulisan terdahulu tentang tadbir urus Islam, di antaranya meliputi konsep dan

²⁰ BAZ merupakan organisasi pengurusan zakat yang dibentuk oleh kerajaan, sedangkan LAZ merupakan organisasi pengurusan zakat yang dibentuk atas inisiatif masyarakat. Lihat juga Abdul Ghofur Anshori, *Hukum dan Pemberdayaan Zakat Upaya Sinergis Wajib Zakat dan Pajak di Indonesia* (Yogyakarta: Nuansa Aksara, 2006), 99.

pelaksanaan serta kajian terdahulu tentang BMA. Adapun penjelasannya akan dipaparkan di bawah ini:

1) Konsep dan pelaksanaan tadbir urus menurut perspektif Islam

Masudul Alam Choudhury dan Mohamad Ziaul Hoque dalam kertas konsep mereka yang bertajuk: “*Corporate Governance in Islamic Perspective*”, pada tahun 2006. Telah membincangkan tadbir urus korporat dari perspektif Islam sebagai satu kes khas dalam teori pembuatan keputusan yang lebih luas berdasarkan premis epistemologi saintifik sosio Islam. Epistemology Islam adalah berpusat kepada konsep ibadah kepada Allah SWT yang satu. Konsep ini diterjemahkan dalam undang-undang dan instrument tertentu yang menjadikan epistemologi Islam dapat berfungsi dengan baik dalam pelbagai isu termasuklah isu tadbir urus korporat. Hasil kajian juga menunjukkan rangka kerja tadbir urus korporat yang berbeza daripada pendekatan literatur tadbir urus korporat arus perdana. Begitu juga dengan teori Islam dan latar belakang falsafah tadbir urus korporat yang diperiksa dari perspektif institusi dan ekonomi Islam yang bercampur.²¹

Sebuah buku yang ditulis oleh Abdullah Al-Hasan & Stephen B. Young, dan diterbitkan oleh Universiti Islam Antarbangsa (UIA) pada tahun 2008 bertajuk: “*Guidance for Good Governance Exploration in Qur’anic, Scientific and Cross-Cultural Approaches*”, juga cukup membantu penulis tentang bagaimana tadbir urus yang baik menurut Islam, sains sosial dan pendekatan lintas budaya dalam memajukan sistem pentadbiran Islam.²²

²¹ Masudul Alam Choudhury dan Mohamad Ziaul Hoque, “*Corporate Governance in Islamic Perspective*”, Emerald Group Publishing Limited 6, no 2, (2006).

²² Abdullah Al-Hasan & Stephen B. Young (ed), *Guidance for Good Governance Explorations in Qur’anic, Scientific and Cross-Cultural Approaches*. (Gombak, Selangor: IIUM Press 2009).

Abdussalam²³ dalam kajiannya pada tahun 2009 yang bertajuk: *“Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles”*, dan Mervyn K. Lewis²⁴ dalam kajiannya pada tahun 2005 yang bertajuk: *“Islamic Corporate Governance, International Association For Islamic Economics, Review of Islamic Economics”*. Kajian mereka membicarakan tentang perbandingan antara tadbir urus daripada perspektif Islam dengan tadbir urus daripada perspektif konvensional. Pengkaji bersepakat bahawa perbincangan ini merupakan satu analisis bentuk, aplikasi dan perbandingan prinsip-prinsip tadbir urus dalam Islam *“Islamic Principles of Corporate Governance”* (IPCG) dengan prinsip tadbir urus konvensional dengan mempertimbangkan rujukan khas kepada Kerjasama Ekonomi Pertubuhan dan Pembangunan *“Organization of Economic Co-operation and Development”* (OECD)²⁵. Hasil daripada kajian ini membuktikan bahawa dimensi tadbir urus Islam mempunyai ufuk yang lebih lengkap dan lebih luas berbanding tadbir urus konvensional.

²³ Abdussalam Mahmoud Abu-Tapanjeh, *Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles*, (Critical Perspectives on Accounting 20, 2009), 556–567.

²⁴ Mervyn K. Lewis, *Islamic Corporate Governance, International Association For Islamic Economics, Review of Islamic Economics*, Vol. 9, No. 1, (2005), pp.5-29.

²⁵ Principle 1: *Ensuring the basis for an effective corporate governance framework.*

Annotation: The corporate governance framework should promote transparent and efficient markets, be consistent with the rule of law and clearly articulate the division of responsibilities among different supervisory, regulatory and enforcement authorities.

Principle 2: *The right of shareholders and key ownership functions.*

Annotation: The corporate governance framework should protect and facilitate the exercise of shareholders' rights.

Principle 3: *The equitable treatment of shareholders.*

Annotation: The corporate governance framework should ensure the equitable treatment of all shareholders, including minority and foreign shareholders. All shareholders should have the opportunities to obtain effective redress for violation of their rights.

Principle 4: *The role of stakeholders in corporate governance.*

Annotation: The corporate governance framework should recognize the rights of stakeholders established by law through mutual agreements and encourage active co-operation between corporations and stakeholders in creating wealth, jobs, and the sustainability of financially sound enterprises.

Principle 5: *Disclosure and transparency.*

Annotation: The corporate governance framework should ensure that timely and accurate disclosure is made on all material matters regarding the corporation, including the financial situation, performance, ownership, and governance of the company.

Principle 6: *The responsibilities of the board.*

Annotation: The corporate governance framework should ensure the strategic guidance of the company, the effective monitoring of management by the board, and board's accountability to the company and the shareholders.

Kajian yang dilaksanakan oleh Sjahruddin Rasul, menulis dalam sebuah artikelnya di mimbar hukum Volume 21, nombor 3, Oktober 2009, halaman 409-628, bertajuk: ***Penerapan Good Governance di Indonesia Dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi***. Menurut beliau, dengan penerapan tadbir urus yang baik dapat mengurangi kesempatan melakukan tindak pidana korupsi. Strategi pemberantasan korupsi menurut beliau adalah dengan cara mengikut sertakan pihak pemerintah, swasta dan masyarakat melalui pendekatan pencegahan dan tindakan undang-undang. Artikel ini lebih berbentuk gagasan dan ide yang tidak mengetengahkan data statistik yang jelas tentang sejauh mana penerapan urus tadbir baik dapat mengurangi perilaku jenayah korupsi atau tindakan pencegahan korupsi dapat menyebabkan berlakunya tadbir urus yang baik dalam sesebuah kerajaan. Walau demikian, artikel ini dapat membantu kajian penulis di keranakan artikel ini berhubungkait dengan kajian yang penulis jalankan, iaitu membahas tentang tadbir urus yang baik, hanya saja objek kajian Sjahruddin berbeza dengan objek yang penulis jalankan.²⁶

Kajian lainnya, Anis Wulandari dalam jurnalnya bertajuk: ***"Menggagas Konsep Good Corporate Governance dalam Konstruksi Syariah"***, pada tahun 2010. Kajian ini membahas mengenai *good corporate governance* dalam konstruksi Syariah, metod yang digunakan adalah kualitatif. Tujuan daripada penyelidikan ini adalah rekonstruksi atas konsep *good corporate governance* dari sudut pandang OECD (*the organizational for economic corporate and development*), iaitu mencari konsep alternatif yang lebih baik dan lebih bersesuaian dengan syariah. Adapun hasil kajian menetapkan nilai-nilai daripada sudut pandang *good corporate governance* Syariah, iaitu: 1) pemahaman pemangku kepentingan yang lebih mendalam, 2) prinsip mengenai hak daripada stakeholder, 3) kesamaan atau kesetaraan tentang perilaku pemangku kepentingan, 4) menetapkan prinsip ketelusan, serta 5) menetapkan akauntabiliti syarikat. Dari hasil

²⁶ Sjahruddin Rasul, Penerapan Good Governance di Indonesia Dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi, (Jurnal Mimbar Hukum Volume 21, Nombor 3, Oct 2009), 409-628.

kajian yang dibuat oleh Anis Wulandari, penulis dapat menjadikannya sebagai tambahan rujukan terutama mengenai nilai-nilai tadbir urus dari sudut pandang Syariah.²⁷

Selanjutnya, Siti Nuryanah dan Sardar M.N Islam dalam tajuk prosidingnya: ***“Corporate Governance and Performance: Evidence From An Emerging Market”***, pada tahun 2011. Telah menyiasat hubungan antara mekanisme dalaman tadbir urus dengan prestasi syarikat di Indonesia dalam tahun 2002 hingga 2004. Hipotesis utama kajian ini adalah dapatan tradisional menunjukkan hubungan antara mekanisme dalaman tadbir urus dan prestasi syarikat adalah relevan bagi negara membangun, tetapi ia tidak sesuai bagi pasaran yang masih belum kukuh seperti Indonesia. Ini kerana perniagaan di Indonesia adalah berbeza, contohnya pasaran modal masih belum membangun dan rangka kerja pengawalan masih lemah. Kajian mendapati kesemua mekanisme dalaman, kecuali saiz lembaga dan jawatankuasa audit dan pemilikan pengurusan, adalah signifikan dengan prestasi syarikat. Kajian juga merumuskan bahawa peranan beberapa aspek dalaman mekanisme tadbir urus yang memberi kesan kepada prestasi syarikat lain, tidak berlaku di Indonesia.²⁸

Dalam buku yang ditulis oleh Dr. Muhammad dan Drs. H. Abubakar HM, MA yang bertajuk: ***“Manajemen Organisasi Zakat Perspektif Pemberdayaan Umat dan Strategi Pengembangan Organisasi Pengelola Zakat”***, diterbitkan pada tahun 2011. Buku ini membincangkan tentang community development: multi effect zakat, pengurusan dan organisasi zakat, asas-asas organisasi zakat, dilemma dan strategi pengembangan organisasi zakat serta faktor penggerak dinamika organisasi zakat.

²⁷ Anis Wulandari, Menggagas Konsep Good Corporate Governance dalam Konstruksi Syariah, (Fakulti Ekonomi, Universiti Tronojoyo), Vol. 3, no. 1, (April 2010).

²⁸ Siti Nuryanah dan Sardar M.N Islam, *“Corporate Governance and Performance: Evidence From An Emerging Market”*, Malaysia Accounting Review 10, no. 1 (2011), 1675-4077.

Dalam buku ini juga membahas tentang akauntabiliti pentadbiran di mana ianya berhubungkait dengan kajian yang penulis jalankan.²⁹

Kajian lainnya, Hairunnizam Wahid, Sanep Ahmad & Radiah Abdul Kader, dalam kajian mereka bertajuk: **“Melokalisasikan Urus Tadbir Pengagihan Zakat: Peranan Institusi Masjid di Malaysia”**, pada tahun 2012. Kajian ini bertujuan mengkaji kemungkinan melokalisasikan urus tadbir pengagihan zakat sebagai penyelesaian alternatif kepada masalah pengagihan zakat di Malaysia dan seterusnya meneliti peranan institusi masjid untuk melaksanakannya. Beberapa pembolehubah diuji menganalisis persepsi amil dan penerima zakat terhadap institusi masjid, terutamanya dalam memartabatkan peranan institusi masjid dari sudut pengurusan zakat. Hasil kajian menunjukkan bahawa terdapat hubungan signifikan antara peranan masjid dengan cadangan lokalisasi pengagihan zakat, dan pengaruh peranan masjid terhadap cadangan lokalisasi adalah sangat ketara dan signifikan.³⁰

Selanjutnya, Mohd Zaidi Ismail dan Mohd Sani Badron menjelaskan tentang tadbir urus yang baik menurut Islam dalam bukunya bertajuk: **“Good Governance Adab-Oriented Tadbir in Islam”**, buku ini diterbitkan oleh Institute Kefahaman Islam Malaysia (IKIM) Kuala Lumpur pada tahun 2012. Buku ini menjelaskan tentang adab, akhlak, siddiq, niat yang baik dan sifat mulia lainnya dalam merealisasikan tadbir urus yang baik. Buku ini sangat membantu penulis dalam menambah rujukan mengenai tadbir urus Islam yang mana sangat menjaga kepada nilai-nilai seperti adab, akhlak serta amanah.³¹

²⁹ Muhammad dan Abubakar HM, *Manajemen Organisasi Zakat Perspektif Pemberdayaan Umat dan Strategi Pengembangan Organisasi Pengelola Zakat*, (Jawa Timur: Madani, 2011).

³⁰ Hairunnizam Wahid et. Al, *Melokalisasikan Urus Tadbir Pengagihan Zakat: Peranan Institusi Masjid di Malaysia*, *Asian Journal of Accounting and Governance* 3: 71–83, (2012).

³¹ Mohd Zaidi Ismail dan Mohd Sani Badron, *Good Governance Adab-Oriented Tadbir In Islam*, (Kuala Lumpur: Penerbit IKIM, 2012).

Dalam disertasi yang dijalankan oleh Eneng Yuli, yang bertajuk: *“Tinjauan Yuridis Terhadap Pengaturan dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Beberapa Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah di Indonesia”*, pada tahun 2012. Kajian ini membahas mengenai peraturan dan penerapan prinsip di beberapa perbankan Syariah dan unit usaha Syariah di Indonesia. Metod yang digunakan adalah penyelidikan normatif iaitu penyelidikan hukum yang dilakukan dengan cara penyelidikan data-data primer tentang perundang-undangan. Tujuan kajian yang dijalankan untuk mencari kesesuaian penerapan dengan peraturan yang berlaku. Adapun hasil kajian iaitu penerapan good corporate governance telah berlangsung baik, secara overall. Perbankan sedar akan kewajipannya untuk memenuhi peraturan dan undang-undang yang berlaku.³²

Md Hairi Md Hussain, Kamil Md Idris dan Ram Al Jaffri Saad, dalam kajian yang mereka buat bertajuk: *“Ketelusan Di Dalam Tadbir Urus Institusi Zakat”*, pada tahun 2012. Kajian ini berhasrat untuk mengenalpasti pembentukan tadbir urus zakat yang baik dengan memberi focus kepada ketelusan untuk menangani isu yang wujud. Kertas ini berbentuk konseptual di mana ianya akan mengulas dan membincangkan artikel-artikel yang berkaitan dengan ketelusan tadbir urus zakat. Kemudiannya, satu model konseptual akan dibangunkan sebagai cadangan penambahbaikan untuk institusi zakat. Kertas ini dapat memberikan maklumat tambahan kepada institusi zakat dan membantu institusi tersebut untuk menangani isu keyakinan masyarakat Islam yang rendah. Ini penting agar objektif zakat untuk menegakkan keadilan ekonomi dan sosial dapat dicapai. Hasil perbincangan kajian mendapati bahawa ketelusan merupakan elemen penting dalam tadbir urus. Walau bagaimanapun, elemen ketelusan ini masih

³² Eneng Yulie Andriani, *Tinjauan Yuridis Terhadap Pengaturan dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Beberapa Bank Umum Syariah dan Unit Usaha Syariah di Indonesia*, (Tesis Master Program Studi Ilmu Hukum Kekhususan Hukum Ekonomi, Universiti Indonesia, Jakarta, 2012).

kurang diberi perhatian oleh institusi zakat. Oleh itu, satu rangka kerja berkaitan dengan ketelusan dalam tadbir urus zakat telah dicadangkan.³³

Kajian lainnya, Rahman El Junusi dalam tulisannya yang bertajuk: ***“Implementasi Syariah Governance Serta Implikasinya Terhadap Reputasi dan Kepercayaan Bank Syariah”***, pada tahun 2012. Kajian ini membahas tentang tujuan syariah governance terhadap watak atau reputasi dan kepercayaan perbankan Syariah. Tujuan daripada penyelidikan ini adalah mengkaji tentang penerapan atau pelaksanaan serta pengaruh syariah governance pada perbankan Islam terhadap reputasi dan kepercayaan nasabah. Hasil daripada kajian ini adalah penerapan Syariah governance yang terdiri dari beberapa ukuran/indikasi iaitu ketelusan, akauntabiliti, responsibility, independency, fairness dan kepatuhan Syariah. Hasil ini menunjukkan bahawa penerapan Syariah governance memberi kesan penting terhadap reputasi dan kepercayaan nasabah kepada perbankan Islam.³⁴

Selanjutnya, Fauzan dan Rita Indah Mustikowati, dalam tajuk prosiding seminar mereka: ***“Model Peningkatan Hidup Islami Melalui Good Corporate Governance: Telaah Atas QS. Al-Baqarah 282”***, pada tahun 2013. Penyelidikan yang dijalankan mengenai aplikasi konsep *good corporate governance* sebagai sebuah model peningkatan kehidupan Islami. Kajian ini menelaah tentang surat al-Baqarah ayat 282. Metod yang digunakan adalah diskualitatif deskriptis yang berfokus kepada pemahaman, pemikiran dan persepsi pengkaji. Adapun hasil kajian ini adalah surat al-Baqarah ayat 282 sangat berkaitan dengan konsep *good corporate governance*, seperti prinsip *accountability, transparency serta participate*. Kemudian, penerapan konsep

³³ Md Hairi Md Hussain, et al, Ketelusan Di Dalam Tadbir Urus Institusi Zakat, Prosiding Seminar Isi-isu Kontemporari Zakat di Malaysia, (25-27 November 2012), 63-74.

³⁴ Rahman El Junusi, Implementasi Syariah Governance Serta Implikasinya Terhadap Reputasi dan Kepercayaan Bank Syariah. Jurnal Al-Tahrir, Vol. 12, No. 1, (Mei 2012), 91-115.

good corporate governance dalam segala aktiviti kehidupan merupakan salah satu indikasi sosial masyarakat yang bertamadun.³⁵

Zelhuda Shamsuddin, Abdul Ghafar Ismail dan Bayu Taufiq Possumah dalam kajian mereka yang bertajuk: ***“Penilaian Teoritikal Terhadap Ciri-ciri Tadbir Urus di Kalangan Lembaga Pengarah Koperasi di Malaysia”***, pada tahun 2014. Artikel ini menjelaskan konsep teritikal tadbir urus dalam koperasi di Malaysia. Kajian ini menjurus kepada membangun ciri-ciri tadbir urus di kalangan lembaga pengarah dalam koperasi. Kajian ini juga mencadangkan bahawa elemen epistemology Tauhid boleh digunakan untuk mencipta item tadbir urus bercirikan Islam yang menggalakkan perilaku, moral dan sikap lembaga pengarah yang ikhlas dan jujur. Tambahan lagi, kajian ini boleh menyumbang beberapa pandangan dalam perspektif Islam sebagai satu liputan baru tadbir urus koperasi di Malaysia. Hasil dapatan kajian ini adalah tadbir urus koperasi boleh membantu pelbagai pihak dalam pergerakan koperasi mengenalpasti pelbagai aspek pentadbiran dan pengurusan masyarakat yang tidak memberi penekanan atau perhatian untuk membangunkan koperasi. Peningkatan ilmu pengetahuan tentang aspek tadbir urus seperti amanah, ihsan, itqan, ketulusan, keadilan, kesamarataan dan demokrasi akan memberi inspirasi dan motivasi untuk menyusunatur strategi yang lebih efektif demi menjalin koperasi yang lestari dan berdaya-saing.³⁶

Kajian hampir serupa yang dijalankan oleh Zuliana Binti Ismail, dalam kajiannya yang bertajuk: ***“Hubungan Tadbir Urus Korporat Islam dan Prestasi Kewangan: Kajian di Institusi Perbankan Islam di Malaysia”***, pada tahun 2015. Kajian ini bertujuan mengkaji perbezaan antara tadbir urus korporat konvensional dan tadbir urus korporat Islam, kajian ini juga akan memeriksa tahap pelaksanaan tadbir

³⁵ Fauzan dan Rita Indah Mustikowati, Model Peningkatan Hidup Islami Melalui *Good Corporate Governance*: Telaah Atas QS. Al-Baqarah 282, (Prosiding Seminar Nasional Menuju Masyarakat Madani dan Lestari, Universiti Kanjuruhan, Malang, 2013), 235-244.

³⁶ Zelhuda Shamsuddin, et. Al, Penilaian Teoritikal Terhadap Ciri-ciri Tadbir Urus di Kalangan Lembaga Pengarah Koperasi di Malaysia, *Proceeding of The 1st International Conference on Management and Muamalah*, e-ISBN: 978-967-0850-01-6, (13-14 November 2014), 19-30.

urus korporat Islam dalam 10 buah perbankan Islam di Malaysia dari tahun 2009 sehingga 2013. Kajian juga bermatlamat menganalisis hubungan yang wujud antara tadbir urus korporat Islam dengan prestasi kewangan bank. Dalam kajian ini mendapati tadbir urus korporat Islam adalah berbeza dari tadbir urus korporat konvensional kerana epistemologi Tauhid yang menjadi tunjang falsafah berbanding epistemologi rasional dalam tadbir urus korporat konvensional. Kajian juga mendapati terdapat hubungan yang positif dan negatif antara tadbir urus korporat Islam dengan kesemua proxy prestasi kewangan. Kajian juga merumuskan bahawa terdapat tiga aspek tadbir urus korporat Islam yang menjadi faktor yang mempengaruhi perubahan prestasi proxy kewangan, iaitu 1) aspek imbuhan pengarah yang mempengaruhi perubahan dalam pulangan atas ekuiti. 2) aspek akauntabiliti yang mempengaruhi perubahan dalam pulangan atas ekuiti dan pulangan atas asset. 3) aspek pengurusan Lembaga pengarah yang mempengaruhi perubahan dalam perolehan seunit saham. Secara keseluruhannya terdapat aspek tertentu dalam tadbir urus korporat Islam yang perlu ditambahbaik agar ia dapat menjadi pemangkin kearah prestasi kewangan yang lebih baik di masa yang akan datang.³⁷

Afriadi Bin Sanusi, dalam kajiannya yang bertajuk: ***“Peranan Komisi Pemberantasan Korupsi Dalam Merealisasikan Urus Tadbir Baik Dalam Islam di Indonesia”***, kajian ini diterbitkan pada tahun 2017. Kajian ini mengkaji tentang peranan komisi pemberantasan korupsi (KPK) dalam merealisasikan urus tadbir baik dalam Islam di Indonesia. Dapatan kajian ini mendapati, usaha KPK dalam membanteras korupsi mempunyai pengaruh yang positif terhadap pembangunan urus tadbir baik di Indonesia. Keberhasilan ini dapat diukur melalui indeks persepsi korupsi, indeks demokrasi, indeks sumber manusia di Indonesia. Adapun kesimpulan daripada kajian

³⁷ Zuliana Binti Ismail, Hubungan Tadbir Urus Korporat Islam dan Prestasi Kewangan: Kajian di Institusi Perbankan Islam di Malaysia, (Disertasi Sarjana Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2015).

menyarankan agar institusi KPK haruslah dipertahankan kerana ia memberi manfaat kepada bangsa dan negara.³⁸

Zakaria Bin Othman dalam kajiannya yang bertajuk: **“Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s): Model Tadbir Urus Institusi Islam”**, pada tahun 2017. Kajian ini membahas tentang menjalankan kajian secara menyeluruh terhadap sistem tadbir urus yang boleh di syorkan sebagai panduan kepada agensi-agensi agama, khususnya di bawah Jabatan Perdana Menteri. Adapun hasil daripada kajian ini iaitu lahirnya sebuah dokumen serta panduan umum tadbir urus bagi agensi agama telah dihasilkan dengan nama Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s). penulisan ini mengutarakan perkongsian maklumat mengenai nilai-nilai yang terkandung dalam GTU-s yang dijadikan sebagai model tadbir urus bagi agensi agama di bawah Jabatan Perdana Menteri.³⁹

Sharifah Hayaati Syed Ismail, Sharifah Latifah Syed A Kadir, Siti Arni Basir, Ilhaamie Abd. Ghani Azmi, dalam kajiannya bertajuk: **“Pembinaan Indeks Kelestarian Insan Berdasarkan Nilai Wasatiyyah Dalam Tadbir Urus”**, pada tahun 2017. Kajian ini bertujuan mengenengahkan potensi yang terkandung dalam konsep wasatiyyah sebagai pembolehubah pengantara antara kelestarian insan dan prestasi perkhidmatan. Kajian ini sekaligus menjadi kerangka penting pembinaan indeks kelestarian insan dalam tadbir urus awam (KITA). Kajian ini menyediakan cadangan model pembinaan indeks kelestarian insan berdasarkan nilai wasatiyyah iaitu: Al-Adl, Al-Syajaah, Al-Hikmah dan Al-‘Iffah, sebagai usaha penambahbaikan penyampaian perkhidmatan. Pembinaan indeks kelestarian insan tadbir urus awam (i-KITA), dicadangkan dilakukan melalui pembinaan hipotesis dan kaedah soal selidik. Model ini telah menjadikan faktor

³⁸ Afriadi Bin Sanusi, Peranan Komisi Pemberantasan Korupsi Dalam Merealisasikan Urus Tadbir Baik Dalam Islam di Indonesia, (Tesis Doktor Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2017).

³⁹ Zakaria Bin Othman, Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s): Model Tadbir Urus Institusi Islam, Prosiding Seminar Kebangsaan Wasatiyyah & Tadbir Urus, (10 Oct 2017), 7-23.

religiosi (berdasarkan amalan beragama, spirituality dan ketaqwaan) sebagai pembolehubah pengantara untuk menilai impak nilai wasatiyyah kepada prestasi perkhidmatan individu.⁴⁰

Mohd Izzat Amsyar Mohd Arif & Ruzian Markom dalam dalam kajiannya bertajuk: *“Penerapan Nilai-nilai Wasatiyyah Dalam Tadbir Urus Syariah Bagi Sistem Perbankan Islam di Malaysia”*, pada tahun 2017. Artikel ini membincangkan konsep wasatiyyah yang wujud di dalam sistem perbankan Islam. Konsep wasatiyyah ini telah memberi nilai tambah kepada sistem perbankan Islam kerana berupaya memberi keyakinan kepada orang ramai khususnya umat Islam. Artikel ini berbentuk analisis diskriptis yang melibatkan pengambilan data melalui kaedah kepustakaan. Kaedah ini dipilih memandangkan ianya merupakan pendekatan terbaik bagi mendapatkan sorotan ke atas teks-teks literatur seperti buku, makalah, artikel dan jurnal termasuk peruntukan akta-akta Parlimen. Bahan-bahan ilmiah ini diteliti bagi membentuk konsep dan skop analisis Hasil daripada kajian ini adalah nilai-nilai wasatiyyah bertindak sebagai mekanisme pemeliharaan bagi membolehkan matlamat pelaksanaan tadbir urus Syariah bagi sistem perbankan Islam dicapai, iaitu pematuhan Syariah secara menyeluruh.⁴¹

2) Kajian tentang Baitul Mal Aceh (BMA)

Perbincangan berkait tempat kajian iaitu BMA, penulis telahpun mendapati beberapa kajian yang telah dikaji di BMA. Kajian-kajian tentang BMA meliputi pentadbiran zakat dan agihan zakat bagi permodalan masyarakat miskin, peranan dan kuasa BMA dalam mengurus zakat, di mana BMA mempunyai keistimewaan berbanding lembaga zakat lain di Indonesia. Beberapa huraianya adalah sebagai berikut:

⁴⁰ Sharifah Hayaati Syed Ismail, et al. Pembinaan Indeks Kelestarian Insan Berdasarkan Nilai Wasatiyyah Dalam Tadbir Urus, Prosiding Seminar Kebangsaan Wasatiyyah & Tadbir Urus, (10 Oct 2017), 24-41.

⁴¹ Mohd Izzat Amsyar Mohd Arif & Ruzian Markom, Penerapan Nilai-nilai Wasatiyyah Dalam Tadbir Urus Syariah Bagi Sistem Perbankan Islam di Malaysia, *International Journal of West Asian Studies*, EISN: 2180, Vol. 9, No. 1, DOI: 10.22583/ijwas, (2017), 12-22.

Shafwan dalam kajiannya bertajuk: ***“Peranan Agihan Zakat Produktif Terhadap Pembangunan Industri Kecil di Baitul Mal Aceh”***, pada tahun 2011. Disertasi ini membincangkan tentang peranan yang dimainkan oleh Baitul Mal Aceh melalui program agihan dana zakat produktif terhadap pembangunan usahawan asnaf. Objektif kajian ini adalah untuk melihat bagaimana mekanisme pengagihan, pengaruh program, serta menganalisis peranan institusi Baitul Mal Aceh dan merumuskan strategi yang memiliki asas dan fakta di persekitaran external dan internal bagi meningkatkan peranannya. Kajian ini adalah berbentuk kualitatif, deskriptif dan eksploratif yang mengkaji gambaran sebenar yang berlaku mengenai peranan dan strategi Baitul Mal Aceh dalam pembangunan industri kecil. Kajian ini mendapati bahawa Baitul Mal Aceh berada pada posisi yang strategi menggunakan kekuatan dan peluang untuk mengatasi kelemahan dan ancaman. Kekuatan dan peluang tersebut harus dimanfaatkan Baitul Mal Aceh untuk meningkatkan posisi kompetitifnya. Di samping itu, Baitul Mal Aceh berada dalam kondisi prima sehingga sangat memungkinkan untuk terus melakukan pengembangan, memperbesar pertumbuhan dan boleh mendapatkan kejayaan secara maksimum dalam pembangunan masyarakat miskin khasnya usahawan asnaf. Agihan zakat produktif telah memainkan peranan yang ketara dalam kelangsungan hidup seharian mustahik. Dengan ini terbukti bahawa Baitul Mal Aceh telah berperanan dalam pembangunan usahawan asnaf dengan bantuan modal kepada mustahik khusus dari kalangan usahawan terutamanya dalam menggerakkan industri kecil di Aceh.⁴²

Jasni Sulong dan Anwar Mohd Ali, dalam kajiannya yang bertajuk: ***“Kajian Perbandingan Dalam Pentadbiran Undang-undang Kutipan Zakat Di Provinsi Aceh dan Negeri Kedah”***, pada tahun 2012. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji dan membandingkan pentadbiran Islam mengenai zakat di dua buah negeri, iaitu Aceh di Indonesi dan Kedah di Malaysia. Fokus kajian adalah berdasarkan analisis

⁴² Shafwan, Peranan Agihan Zakat Produktif Terhadap Pembangunan Industri Kecil Di Baitul Mal Aceh, Disertasi Jabatan Syariah Dan Ekonomi Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2011.

pensejarahan, perkembangan ekonomi dan pembangunan, serta scenario terkini dalam pentadbiran undang-undang zakat. Kajian ini menyelidik peranan zakat sebagai dana pembangunan untuk masyarakat Islam dalam sesebuah negeri, bentuk pengurusan dan pentadbiran undang-undang berkenaannya. Kajian ini menggunakan metod kualitatif dan temubual ke atas beberapa responden. Hasil dapatan kajian menunjukkan bahawa penguatkuasaan undang-undang yang tegas, diikuti institusi yang teratur dengan kakitangna dan matlamat yang terfokus dapat memberi impak kepada prestasi kutipan zakat serta keyakinan masyarakat kepada institusi ini untuk membayar zakat.⁴³

Armiadi Musa dalam kajiannya bertajuk: **“Kontribusi Pemerintah Aceh Dalam Pengelolaan Zakat di Aceh”**, pada tahun 2014. Kajian ini membincangkan peruntukan zakat sebagai hasil tempatan iaitu dengan nama istilah PAD (pendapatan asli daerah) dan pemberian zakat dapat mengurangkan pembayaran cukai. Seperti yang termaktub dalam Undang-undang nombor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintah Aceh dan Qanun Aceh nombor 10 tahun 2007 tentang Baitul Mal Aceh, yang sampai saat ini masih menjadi polemik. Tujuan kajian ini adalah bahawa persengketaan pengawalseliaan mesti diselesaikan dengan segera dengan menggabungkan dan memadankan peraturan yang ada yang tidak kontroversi, supaya sumbangan pemerintah Aceh terhadap pengurusan zakat tidak dirugikan. Hasil dapatan kajian ini antaranya adalah 1) zakat di Aceh harus digunakan sebagai PAD khusus, jadi dana zakat dapat dipertahankan dan dipisahkan dari dana lain, 2) Keadaan zakat sebagai PAD mesti digunakan secara optimum. 3) Ketentuan zakat di Aceh di tadbir dan diuruskan secara rasmi oleh Baitul Mal Aceh.⁴⁴

⁴³ Jasni Sulong dan Anwar Mohd Ali, Kajian Perbandingan Dalam Pentadbiran Undang-undang Kutipan Zakat Di Provinsi Aceh dan Negeri Kedah, Jurnal Kajian Malaysia, Vol. 30, No. 1, (Universiti Sains Malaysia 2012), 107-138.

⁴⁴ Armiadi Musa, Kontribusi Pemerintah Aceh Dalam Pengelolaan Zakat di Aceh, Kontestasi Penerapan Asas Lex Specialis dan Lex Generalis, Jurnal Media Syariah, Vol. XVI, No. 1, (Juni 2014), 347-370.

Nasrullah dalam kajiannya bertajuk: ***“Regulasi Zakat dan Penerapan Zakat Produktif Sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat”***, pada tahun 2015. Tujuan kajian ini adalah untuk menjelaskan peraturan zakat dan penggunaan zakat produktif untuk menyokong kemakmuran masyarakat. Penyelidikan ini adalah kajian lapangan (*field research*), dilakukan di Baitul Mal Kabupaten Aceh Utara, menggunakan kaedah kualitatif melalui temubual dan dokumentasi. Hasil kajian ini menunjukkan kewujudan Baitul Mal di Kabupaten Aceh Utara terikat dengan beberapa peraturan (Qanun), penerapan zakat produktif adalah untuk memberikan pinjaman modal usaha berdasarkan qard al-hasan untuk memotivasi usaha perniagaan dengan baik dan maksimum. Program ini mempunyai kesan yang signifikan dalam menyokong kemakmuran masyarakat.⁴⁵

Sebuah buku yang ditulis oleh Fuadi yang bertajuk: ***“Zakat Dalam Sistem Hukum Pemerintahan Aceh”***, buku ini diterbitkan pada tahun 2016. Buku ini membahas mengenai hukum pentadbiran dan pengurusan zakat dalam sistem pemerintahan Aceh sesuai dengan undang-undang nombor 11 tahun 2006 tentang tata pemerintahan Aceh di mana memiliki perbezaan dengan wilayah lain secara kebangsaan sebagaimana ditetapkan dalam undang-undang nombor 23 Tahun 2011 tentang pengelolaan zakat. Perbezaan tersebut iaitu: 1) zakat sebagai salah satu sumber pendapatan asli daerah (PAD), 2) Tetap zakat sebagai potongan cukai pendapatan (pph) yang kena dibayar (cukai-kredit), 3) Zakat dikelola oleh lembaga rasmi iaitu Baitul Mal. Buku ini juga menjelaskan bahawa peraturan yang ditetapkan dalam undang-undang kerajaan Aceh tidak berfungsi sama sekali. Ini kerana peraturan yang mengatur zakat sebagai pengurang cukai pendapatan menjadi kuasa kerajaan pusat dan sehingga kini belum ada aturan pelaksanaannya.⁴⁶

⁴⁵ Nasrullah, *Regulasi Zakat dan Penerapan Zakat Produktif Sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat: Studi Kasus Pada Baitul Mal Kabupaten Aceh Utara*, Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan Vol. 9, No. 1, (Juni 2015), 1-24.

⁴⁶ Fuadi, *Zakat Dalam Sistem Hukum Pemerintah Aceh*, (Yogyakarta: Deepublish / Publisher, 2016).

Surya Darma, Hamid Sarong dan Iman Jauhari, dalam kajian mereka bertajuk: *“Kewenangan Baitul Mal Aceh Dalam Pendistribusian Zakat”*, pada tahun 2017. Kajian ini bertujuan untuk mengetahui skop kuasa Baitul Mal Aceh dalam pengagihan zakat. kemudian, kajian ini juga berusaha mengetahui proses penentuan yang berhak mendapatkan zakat (*mustahik*) di Baitul Mal Aceh, serta untuk mengetahui faktor-faktor cabaran Baitul Mal Aceh dalam pengagihan zakat. Hasil dapatan kajian adalah, disebabkan adanya kuasa pengagihan zakat pada Baitul Mal Aceh, maka tumpeng tindih pengelolaan zakat dapat dielakkan. Kemudian, Pemberdayaan zakat yang produktif dilaksanakan dalam bentuk pinjaman tanpa faedah (*qard al-hasan*), proses menentukan *mustahik* di Baitul Mal Aceh dipandu oleh ketentuan Syariah Islam dan Qanun Aceh. Selanjutnya, Baitul Mal Aceh dalam mengagihkan zakat memakai prinsip keutamaan.⁴⁷

Penelitian yang dibahas di atas boleh disimpulkan bahawa kajian ini secara amnya mengenai tadbir urus daripada perspektif Islam, yang terdiri daripada konsep dan pelaksanaan tadbir urus Islam serta kajian pada lembaga di mana penulis membuat kajian iaitu Baitul Mal Aceh. Namun, kajian tadbir urus Islam di Indonesia masih didominasi pelaksanaannya di lembaga kewangan syariah, samada bank umum syariah dan unit usaha syariah dan belum pernah dibuat kajian pada BMA. Oleh demikian, penulis akan mengkaji pelaksanaan dan cabaran tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh.

1.10. SISTEMATIKA PENULISAN

Dalam kajian ini, penulis membahagi dalam beberapa pecahan bab penyelidikan yang terdiri daripada enam bab yang disusun supaya menjadi sebuah penjelasan yang kronologis dan mantap.

⁴⁷ Surya Darma, Hamid Sarong dan Iman Jauhari, *Kewenangan Baitul Mal Aceh Dalam Pendistribusian Zakat*, *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, Vol. 19, No. 2, (Ogos 2017), 193-214.

Bab I merupakan bab pendahuluan yang memuatkan latar belakang kajian, permasalahan kajian, persoalan kajian, objektif kajian, skop kajian, kepentingan kajian, definisi istilah, kajian lepas dan sistematika penulisan serta kesimpulan.

Bab II membahas tentang konsep tadbir urus daripada perspektif Islam. Dalam perbincangan konsep tadbir urus ini, penulis memfokuskan kepada pengertian tadbir urus Islam, landasan tadbir urus Islam, prinsip tadbir urus Islam, struktur tadbir urus Islam serta pembahasan lain yang mempunyai kaitan dengan tadbir urus Islam dan akhir sekali kesimpulan bab.

Bab III membahas tentang metodologi penyelidikan, yang meliputi jenis penyelidikan, skop dan batasan penyelidikan, pengumpulan data, menganalisis data serta kesimpulan.

Bab IV menghuraikan tentang pelaksanaan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh. Kemudian, penulis memfokuskan mengenai latar belakang tempat kajian dari sudut sejarah pertubuhan dan pengenalan kepada visi, misi, dasar hukum organisasi serta struktur organisasi BMA. Seterusnya, penulisan bahagian ini akan dilengkapi dengan pemaparan pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA merangkumi mekanisme sosialisasi zakat, pengumpulan zakat, pengagihan zakat, kawalan dan audit serta kesimpulan bab.

Bab V menghuraikan tentang analisis dan cabaran pelaksanaan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh, ianya merangkumi analisis konsep tadbir urus Islam di BMA, analisis pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA yang memfokuskan kepada: analisis mekanisme sosialisasi zakat, pengumpulan zakat, pengagihan zakat serta kawalan dan audit. Seterusnya, penulis memaparkan cabaran yang dihadapi sama ada cabaran dalaman mahupun luaran serta upaya untuk menyelesaikan cabaran tersebut dan akhir sekali kesimpulan.

Bab VI memaparkan hasil penyelidikan dan penulis akan membuat rumusan secara umum terhadap perbincangan bab sebelumnya. Di samping itu, penulis juga turut memaparkan cadangan untuk menyelesaikan masalah-masalah daripada pembahasan bab sebelumnya, bab ini juga berperanan sebagai bab penutup daripada kajian ini.

1.11. KESIMPULAN

Dalam penyelidikan ini, penulis mencuba untuk mengkaji pelaksanaan tadbir urus Islam di lembaga pengurusan zakat iaitu Baitul Mal Aceh (BMA). Penyelidikan ini akan tertumpu kepada konsep, pelaksanaan, dan cabaran BMA dalam mengurus dan mentadbir zakat, ianya meliputi mekanisme sosialisasi, kutipan, agihan, kawalan, cabaran dalaman dan luaran berdasarkan kepada tadbir urus Islam yang diamalkan.

Hasil daripada penyelidikan ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu pengetahuan dalam dunia pendidikan, serta dapat menambahbaik sistem pentadbiran pada lembaga zakat untuk mewujudkan kecemerlangan pentadbiran dan pengurusan zakat.

BAB DUA

TADBIR URUS ISLAM

2.1. PENGENALAN

Praktik tadbir urus dapat meningkatkan nilai (*value*) lembaga atau organisasi dengan meningkatkan prestasi kewangan mereka, mengurangkan risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang berfaedah bagi diri sendiri. Umumnya, tadbir urus dapat meningkatkan keyakinan pelabur. Tadbir urus berkaitan dengan masalah-masalah fundamental yang menyangkut pengurusan syarikat atau institusi, pengawalan dan cara tadbir urus itu menjejaskan kepentingan daripada pihak yang berkepentingan.¹ Dalam bab ini, penulis akan memberikan penjelasan tentang definisi, konsep dan pelaksanaan tadbir urus Islam.

2.2. PENGERTIAN TADBIR URUS ISLAM

Tadbir urus dalam Islam mempunyai ciri utama yang terletak pada nilai etika yang tinggi yang menyokong tadbir urus yang baik pada setiap institusi samada institusi kerajaan, swasta mahupun institusi pengurusan awam dalam mengurus seluruh pihak yang berkepentingan. Pelaksanaan amalan tadbir urus yang baik bukanlah matlamat akhir, ia merupakan satu perkhidmatan asas dan sokongan yang penting untuk setiap institusi khasnya lembaga zakat dalam mencapai prestasi dan perkembangan yang berterusan sehingga lembaga zakat mendapati kejayaan dalam mengurus harta zakat.

¹ Sutan Remi Sjahdeini, *Menuju Perbankan Yang Sehat Dan Credible Melalui Good Corporate Governance*, dalam seminar bahana securities, Jakarta, (28 Januari 2004), 2.

Kamus Dewan edisi keempat mendefinisikan tadbir urus sebagai cara atau tindakan (sistem) mentadbir, mengurus, mengawal selia dasar, fungsi, perjalanan sesebuah organisasi (syarikat) yang dipertanggungjawabkan kepada lembaga Pengarah.² Dalam erti kata yang lain, tadbir urus merujuk kepada sekumpulan individu yang mana bergabung bersama menjadi sebuah badan dan mempunyai tugas serta tanggungjawab yang perlu dipikul, dikawal dan mempunyai peraturan.³

Sir Adrian Cadbury dalam Hurriyatul Akmal⁴, tadbir urus didefinisikan *the system by which organization are directed and controlled on a set of rule that defined the relationship between shareholders, managers, creditors, the government, employees, and other internal and eksternal stakeholders in respect to their rights and responsibilities*. Tricker dalam Ahmad Atory Hussain⁵ menyatakan bahawa tadbir urus lazimnya ditadbirkan atau diuruskan atau dipandu melalui satu perlembagaan yang dipersetujui dan dilingkari atau diikat dengan satu sistem berkongsi sama terhadap etika, pemilik saham atau pemegang kepentingan dalam institusi tersebut.

Di Indonesia, Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menyebutkan bahawa tadbir urus adalah prinsip asas kepada suatu proses dan mekanisme pengurusan syarikat yang berlandaskan kepada peraturan dan etika berniaga.⁶ Bank Indonesia mendefinisikan tadbir urus sebagai suatu tadbir urus bank atau syarikat yang melaksanakan prinsip-prinsip ketelusan (*transparency*), akauntabiliti

² Dewan Bahasa dan Pustaka, *Kamus Dewan*, edisi keempat, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2007), 1565.

³ Ahmad Atory Hussain, *Tadbir Urus Korporat: Ke Arah Tadbir Urus Yang Berkualiti Dalam Sektor Awam Dan Swasta*, (Kuala Lumpur: Utusan Publications dan Distributors Sdn. Bhd., 2007), 2.

⁴ Hurriyatul Akmal, "Good Corporate Governance dan Manajemen Resiko di Bank Syariah", (Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2008), 23.

⁵ Ahmad Atory Hussain, *Tadbir Urus Korporat: Ke Arah Tadbir Urus Yang Berkualiti*, 2.

⁶ Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. Per-01/Mbu/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara pasal.1 No.1.

(*accountability*), pertanggungjawaban (*responsibility*), profesional (*professional*), dan kewajaran (*fairness*).⁷

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahawa tadbir urus adalah suatu sistem yang mengurus, mentadbir dan mengawal proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai saham, pada masa yang sama, tadbir urus ini juga sebagai bentuk perhatian kepada para pemangku kepentingan. Tadbir urus Islam juga diharapkan menjaga keseimbangan antara pencapaian tujuan ekonomi dan tujuan masyarakat.

Manakala tadbir urus dalam Islam atau boleh diistilahkan dengan *Islamic governance* sentiasa mengaitkan segala konsep dan tingkah laku dalam tadbir urus perniagaan dengan hal-hal yang bersifat ghaib dan iman.⁸ Hal ini merupakan kesan daripada keimanan seorang Muslim kepada Allah SWT. Oleh itu, kita mengenal nilai tauhid sebagai landasan atas segala keyakinan, pemikiran dan perilaku seorang Muslim, termasuk dalam memahami tadbir urus.

Menurut Zulkifli Hasan, tadbir urus Islam mesti berupaya menempatkan *maqāshid al-syarī'ah* sebagai matlamat akhir dengan membawa konsep perlindungan dan hak semua pihak yang berkepentingan ke dalam aturan syariah.⁹ Nor'Azzah Kamri dalam Milenia Muslim¹⁰ menyatakan bahawa:

Tadbir urus Islam tidak terhenti setakat hubungan sesama manusia (*habluminannās*) sahaja. Apa yang lebih utama ialah hubungan dengan Allah SWT (*habluminAllah*). Kewujudan dan pengawasan Allah SWT di setiap waktu dan ketika menjadikan manusia berwaspada dan bertanggungjawab dalam tadbir urus yang dilakukan. Keadaan sebegini akan memastikan keadilan, ketelusan dan kebenaran dapat ditegakkan. Dalam masa yang sama, ia dapat menghindari berlakunya salah laku moral dalam organisasi.

⁷ Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) pada bahagian umum.

⁸ Huriyatul Akmal, "Good Corporate Governance dan Manajemen Resiko, 24.

⁹ Zulkifli Hasan, "Corporate Governance", International Review of Business Research Paper, Vol. 5 No.1 (2009), 282.

¹⁰ Shukri Rahman, "Falsafah Tauhid Tunjang Tadbir Urus di Malaysia", MILENIA MUSLIM, Januari 2012, 40.

Ilhaamie Abdul Ghani Azmi¹¹ juga menyatakan bahawa:

Tadbir urus Islam terletak kepada pendekatan yang menyeluruh sifatnya. Tadbir urus Islam mengambil pendekatan multi-dimensi iaitu menekankan hubungan dengan Allah dan hubungan dengan sesama manusia, menjalin nilai-nilai ketuhanan dan kemanusiaan serta nilai keperibadian dan kemasyarakatan, mengambil sumber ketuhanan sebagai sumber primer dan sumber kemanusiaan sumber sekunder. Ianya juga menitikberatkan peranan hati (komponen dalaman) dan peranan akal dan fizikal (komponen luaran) yang dimiliki oleh manusia. Semua ini bertitik tolak daripada falsafah tauhid yang menunjukkan tabir urus Islam.

Oleh kerana itu, perbezaan antara tadbir urus Islam dan konvensional adalah dari sudut falsafah yang menunjangi tadbir urus iaitu tauhid. Falsafah tauhid meletakkan Allah SWT sebagai paksi dan matlamat akhir yang ingin dicapai dalam tadbir urus Islam. Segala aktiviti yang berkaitan dengan tadbir urus dilakukan semata-mata kerana Allah SWT untuk mencapai keredaan-Nya. Falsafah tauhid menjadi pemangkin kepada tercetusnya nilai-nilai seperti amanah, bertanggungjawab, bersungguh-sungguh, telus, adil dan sebagainya.

2.3. LANDASAN TADBIR URUS ISLAM

Konsep Islam memberikan landasan dalam merumuskan prinsip-prinsip tadbir urus.

Ada tiga unsur yang mendasari tadbir urus dalam Islam, iaitu:¹²

- a) Allah SWT sebagai pencipta dan pemilik sekalian alam beserta sumber-sumber yang ada. Hal ini bererti Allah SWT adalah sumber utama amanah dan manusia adalah penerima amanah.

¹¹ *Ibid.*

¹² Masiyah Kholmi, "Akuntabilitas dan Pembentukan Perilaku Amanah dalam Masyarakat Islam", Jurnal Studi Masyarakat Islam, Vol.15 No.1 (2012), 66.

- b) Manusia sebagai wakil Allah SWT di bumi (*khalīfatullah fī al-ardhi*). Dengan kedudukan manusia sebagai khalifah, maka manusia dituntut untuk mengurus bumi dan sumber daya yang melekat di dalamnya dengan ketentuan-ketentuan Allah SWT.
- c) Dalam harta setiap muslim, terdapat hak orang lain.¹³

Landasan hukum Islam mengenai Pengawasan syariah yang merupakan salah satu struktur tata kelola adalah dijelaskan dalam surat At-Taubah ayat 105, Allah SWT berfirman sebagai berikut:

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ
عَلِيمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ۝١٠

Al-Taubah 9: 105

Terjemahan: Dan katakanlah (wahai Muhammad): Beramallah kamu (akan segala yang diperintahkan), maka Allah dan RasulNya serta orang-orang yang beriman akan melihat apa yang kamu kerjakan dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui perkara-perkara yang ghaib dan yang nyata, kemudian Dia menerangkan kepada kamu apa yang kamu telah kerjakan.

Ayat di atas dapat difahami bahawa manusia dapat melakukan apa sahaja termasuk kegiatan ekonomi, akan tetapi kesemua aktiviti itu berada dalam pengawasan Allah SWT secara langsung dan bersifat melekat. Pengawasan Rasulullah yang diperintahkan dalam bentuk pengawasan dalam bentuk pengawasan oleh penguasa dan pengawasan umum yang dilakukan oleh umat Islam.¹⁴

Oleh demikian, tadbir urus Islam mesti berasaskan orientasi kepada nilai dan prinsip kejujuran dan keadilan terhadap semua pihak yang berkepentingan

¹³ Anis Wulandari, "Menggagas Konsep Good Corporate Governance, 80.

¹⁴ Abdul Hamid Mahmud Al-Ba'ly, *Mafāhim Asāsiyah fī Al-Buruk Al Islāmiyyah* (Kairo: Al-Ma'had Al'ālamy Lil Fikri Al-Islamy,1996), 102-105.

(*stakeholders*).¹⁵ Dengan demikian, Islam tampil sebagai sebuah gaya hidup yang lengkap dan keseluruhan yang mencipta nilai moral dan kerohanian secara kolektif yang apabila digabungkan dengan pengeluaran barangan dan perkhidmatan dapat mengekalkan pertumbuhan dan kemajuan jalan hidup yang luhur dan jalan hidup yang mempunyai nilai Islam, iaitu mengikuti perintah dan larangan Allah SWT dan Rasulullah yang berlandaskan al-Qur'an dan al-hadith. Dapat dibuat kesimpulan bahawa asas kepada semua tadbir urus adalah amanah, hal ini dikeranakan amanah juga merupakan tanggungjawab yang terbit daripada keyakinan yang terjelma dalam diri seseorang (*reposed*).¹⁶

2.4. KONSEP TADBIR URUS ISLAM

Tadbir urus merupakan satu sebutan baru, baik ia sebagai ilmu pengetahuan mahupun agama termasuk ajaran Islam yang telah ada sebelum kehidupan moden. Akan tetapi nilai, kandungan dan tujuan tadbir urus telah dibincangkan dalam al-Qur'an dan al-Hadith. Perbincangan dalam sumber-sumber Islam ini tentu sahaja tidak terhimpun menjadi satu himpunan, akan tetapi terpancar-pancar dalam al-Qur'an dan al-Hadith dan tidak saling bercanggah satu sama lain melainkan saling menjelaskan dan menyokong.¹⁷

Tadbir urus masih baru dalam penerapannya dalam dunia moden seperti sekarang, akan tetapi konsepnya terdapat dalam ajaran Islam, seperti yang dinyatakan oleh Nalim¹⁸ bahawa di dalam al-Qur'an, surah al-Baqarah ayat 282-283 menyatakan tentang proses transaksi secara bertahap. Beliau juga menyatakan, ayat ini menerangkan bahawa erti pentingnya menjaga catatan (penulisan hutang – proses urus

¹⁵ Bayu Tri Cahya, "Kilas Kebijakan Good Corporate Governance pada Perbankan Syariah di Indonesia", Jurnal La_Riba (Ekonomi Islam), Vol. VII No.1 (Julai 2013), 24.

¹⁶ Ahmad Atory Hussain, *Tadbir Urus Korporat: Ke Arah Tadbir Urus Yang Berkualiti*, 15-16.

¹⁷ Nalim, "Good Corporate Governance Dalam Perspektif Islam", Jurnal Hukum Islam, Vol.12 No.1 (Oct 2009), 9.

¹⁸ Nalim, "Good Corporate Governance Dalam Perspektif Islam", 10.

niaga) secara benar sehingga tidak ada pihak yang mendapatkan perlakuan tidak adil.¹⁹ Oleh demikian, dapat disimpulkan bahawa pelajaran yang dapat diambil daripada ayat ini adalah diperlukannya ketelusan dan pendedahan dalam menjalankan urus niaga. Kedua hal tersebut merupakan salah satu prinsip utama dalam tadbir urus.²⁰

Penelurusan sejarah yang dilakukan mendedahkan bahawa masyarakat sejak zaman Rasulullah dan para sahabatnya telah mengenal konsep-konsep pengurusan perniagaan yang sihat dan dimensi ketuhanan serta kemanusiaan. Hal tersebut dapat ditelusuri melalui ketentuan syariah yang ada dan usaha untuk mendirikan pelbagai institusi yang boleh menyokong tadbir urus yang baik serta tidak melanggar ketentuan-ketentuan syariah.

Tadbir urus Islam atau *Islamic governance* sentiasa mengaitkan segala konsep dan tingkah laku dalam tadbir urus perniagaan dengan hal-hal yang bersifat ghaib dan keimanan.²¹ Hal ini merupakan bentuk daripada keimanan seorang muslim kepada Allah SWT. Contoh lainnya tentang tadbir urus yang dinyatakan dalam al-Qur'an dan al-Hadith iaitu berkenaan dengan *khilāfah*.

Konsep *khilāfah* ini juga merupakan prinsip yang terkandung dalam tadbir urus Islam. *Khilāfah* merupakan hubungan antara manusia dan Tuhan, sesama manusia dan manusia sesama alam sekitar.²² Oleh demikian, dapat diertikan bahawa setiap manusia mempunyai tanggungjawab kepada sesama manusia dan tanggung jawab terhadap perbuatannya dalam memanfaatkan sumber alam yang telah dikurniakan oleh Allah SWT.

¹⁹ *Ibid.*

²⁰ Anis Wulandari, "Menggagas Konsep Good Corporate Governance Dalam Konstruksi Syariah", Jurnal Pamator, Vol. 3 No. 1 (April 2010), 79.

²¹ Nalim, "Good Corporate Governance Dalam Perspektif Islam, 10.

²² Abdul Rahim Abdul Rahman, "Issues in Corporate Accountability and Governance: An Islamic Perspective", Jurnal The American Journal of Islamic Social Science, Vol. 15 No.1 (1998), 49.

Dalam sebuah al-Hadith telah diyatakan bahawa:

فَأَنْتُمْ رَاعٍ وَتَأْتِكُمْ مِنْ وُجُوهٍ عَنْ رِجْتِهِ²³

Terjemahan: maka masing-masing di antara kalian adalah pemimpin dan masing-masing pemimpin bertanggungjawab atas segala sesuatu yang dalam perlingkungannya.

Apabila al-Hadith ini difahami dalam konteks tadbir urus, maka semua orang yang terangkum dalam pentadbiran dan pengurusan sesuatu organisasi bertanggungjawab atas semua tindakannya. Pada dasarnya, manusia telah ditugaskan untuk memelihara dunia. Hal ini terangkum dalam al-Qur'an, sebagai berikut:

وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ ۝

Al-Baqarah 2: 30

Terjemahan: Dan (ingatlah) ketika Tuhanmu berfirman kepada malaikat: Sesungguhnya Aku hendak menjadikan seorang khalifah di bumi. Mereka bertanya (tentang hikmat ketetapan Tuhan itu dengan berkata): Adakah Engkau (Ya Tuhan kami) hendak menjadikan di bumi itu orang yang akan membuat bencana dan menumpahkan darah (berbunuh-bunuhan), padahal kami sentiasa bertasbih dengan memujiMu dan mensucikanMu?. Tuhan berfirman: Sesungguhnya Aku mengetahui akan apa yang kamu tidak mengetahuinya.

Oleh demikian, dapat kita dapati bahawa Islam mempunyai konsep yang jauh lebih lengkap dan lebih menyeluruh serta mengandungi nilai *akhlāqul karīmah* dan ketaqwaan pada Allah SWT yang menjadi asas yang kukuh untuk tidak terperangkap pada amalan haram dan tidak jujur dalam menerima amanah. Umat Islam digalakkan

²³ Hadith riwayat Abdullāh ibn Umar, no. Hadith. 2928, Lihat. Muhammad Nasir al-Din al-albani, *Shahīh Sunan Abī Dāūd*, Juz 8 (Kuwait: Ghurats, 1423H), 283.

untuk melaksanakan sesuatu kerja secara beretika sesuai dengan sifatnya sebagai khalifah Allah di atas muka bumi.

2.4.1. Prinsip-Prinsip Tadbir Urus Islam

Pembentukan tadbir urus Islam bertujuan untuk merealisasikan serta meningkatkan nilai ekonomi dan kebajikan bagi pemegang saham, *stakeholder* serta masyarakat secara luas. Prinsip tadbir urus Islam menggariskan amalan pengurusan yang baik, telus dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan. Untuk mewujudkan tadbir urus yang baik sesebuah organisasi mesti menjalankan prinsip-prinsip yang terangkum di bawah ini, di antaranya:

a. Akauntabiliti

Akauntabiliti adalah kewajipan untuk memberikan maklumat termasuk maklumat kewangan sebagai wujud tanggungjawab institusi atau lembaga.²⁴ Secara umum, akauntabiliti dapat dipandang sebagai hubungan yang meliputi pemberian dan penerimaan alasan atas sebuah tindakan di mana setiap pihak yang terlibat dan berkepentingan atas tindakan tersebut memiliki hak untuk meminta dan memberi penjelasan untuk setiap tindakan yang diterima dan dilakukan. Sehingga, akauntabiliti adalah sebuah tanggungjawab institusi atau lembaga dan hak pemegang kepentingan.²⁵

Manakala dalam Islam, akauntabiliti bermakna pertanggungjawaban seorang manusia kepada Allah SWT.²⁶ Allah SWT telah menyatakan dalam al-Qur'an sebagai berikut:

²⁴ Masiyah Kholmi, "Akuntabilitas dan Pembentukan Perilaku Amanah dalam Masyarakat Islam", Jurnal Studi Masyarakat Islam, Vol.15 No.1 (2012), 67.

²⁵ Abdul Rahim Abdul Rahman, "Issues in Corporate Accauntability and Governance: An Islamic Perspective, 57.

²⁶ *Ibid.*

وَمَنْ يَفْعَلْ ذَلِكَ عُدْوَانًا وَظُلْمًا فَسَوْفَ نُصَلِّيهِ نَارًا وَّكَانَ ذَلِكَ عَلَى اللَّهِ
يَسِيرًا ۝٣٠

Al-Nisa' 4: 30

Terjemahan: Dan sesiapa berbuat demikian dengan mencerooboh dan aniaya, maka kami akan masukkan dia ke dalam api Neraka dan balasan yang sedemikian itu adalah mudah bagi Allah, (tidak ada sesiapaupun yang dapat menghalangnya).

Ayat ini mengandungi makna bahawa amanah harus diberikan kepada yang berhak dan dalam melaksanakan amanah tersebut, penerimaan amanah harus bersikap adil dan menyampaikan kebenaran.²⁷ Oleh kerana itu, akauntabiliti adalah usaha atau aktiviti untuk menghasilkan pengungkapan yang benar. Pertanggungjawaban pengungkapan ini dilakukan pertama kali kepada Allah SWT dan selanjutnya kepada manusia atau yang berkepentingan. Hal ini juga terikat dengan peranan sosial di mana *muhtasib* yakin bahawa hukum syariat telah dilaksanakan dan kesejahteraan umat menjadi tujuan utama dari aktiviti sebuah organisasi dan tujuan tersebut telah tercapai.²⁸

Dalam pandangan Masiyah Kholmi menyatakan bahawa konsep akauntabiliti mempunyai tiga dimensi, iaitu; hubungan manusia dengan manusia, hubungan manusia dengan alam, dan hubungan manusia dengan Allah SWT.²⁹ Manakala menurut Tapanjeh mengatakan bahawa konsep akauntabiliti yang menjadi indikator pelaksanaan akauntabiliti dalam Islam adalah:³⁰

- a) Segala aktiviti mesti memperhatikan dan mengutamakan kesejahteraan umat sebagai perwujudan amanah yang diberikan Allah SWT kepada manusia sebagai seorang khalifah.

²⁷ Masiyah Kholmi, "Akuntabilitas dan Pembentukan Perilaku Amanah, 68.

²⁸ Abdulsalam Mohammed Abu Tapanjeh, "Corporate Governance from the Islamic Perspective: A Comparative Analysis with OECD Principles", Jurnal Critical Perspectives on Accounting, Vol. 20, (2009), 257.

²⁹ Masiyah Kholmi, "Akuntabilitas dan Pembentukan Perilaku Amanah, 70.

³⁰ *Ibid.*, 258.

- b) Aktiviti institusi atau lembaga mesti dilaksanakan dengan adil.
- c) Aktiviti institusi atau lembaga tidak merosakkan lingkungan sekitar.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahawa akauntabiliti adalah pertanggungjawaban daripada pemegang amanah. Dalam hal ini adalah institusi atau lembaga yang bertanggungjawab kepada pemberi amanah atas pengurusan sumber daya yang dipercayakan kepadanya samada secara menegak mahupun secara mendatar. Akauntabiliti ini akan mengurangi rasa tidak percaya masyarakat atau pihak yang berkepentingan, sehingga dengan adanya prinsip ini mampu memberikan dampak yang baik daripada pihak yang berkepentingan dan masyarakat awam terhadap institusi atau lembaga.

Adapun pada lembaga zakat, sepatutnya melakukan seluruh aktiviti dengan berpegang di jalan Allah SWT. Untuk dapat memberi bukti bahawa lembaga zakat telah mempunyai konsep dan melaksanakan aktiviti sesuai dengan ajaran Allah SWT, maka mesti ada pemeriksaan dan pengawalan oleh orang yang memahami aktiviti tersebut sehingga pentadbiran zakat mempunyai akauntabiliti yang baik dan berkesan.

b. Ketelusan (*Transparency*)

Ketelusan boleh diertikan sebagai keterbukaan dalam mengemukakan maklumat yang bersesuaian serta keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan. Oleh demikian, ketelusan adalah keterbukaan pengurus sesebuah lembaga dalam memberikan maklumat yang berkaitan dengan segala aktiviti pengurusan kepada pihak yang memerlukan maklumat.³¹ Dalam hal ini, pengurus lembaga berkewajipan memberikan maklumat kewangan dan maklumat lainnya yang akan digunakan untuk pengambilan keputusan oleh pihak yang berkepentingan.

³¹ Sri Maryanti, "*Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung*", latihan Ilmiah, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, (2012), 32.

Dalam Surat KSN PSM(S) Bil.17479/13 menyatakan bahawa:

Ketelusan adalah keperluan untuk memberi keyakinan kepada orang awam terhadap proses pengambilan keputusan dan tindakan pegawai awam yang telah diamanahkan dengan kuasa dan tanggungjawab. Hubungan yang erat dan perkongsian maklumat yang lengkap, tepat dan jelas dengan pihak yang berkepentingan akan memastikan tindakan yang diambil itu adalah berkesan dan menepati waktu di samping membolehkan pegawai awam menangani sebarang penilaian awam.³²

Dalam kaitannya dengan Islam, ketelusan telah dinyatakan oleh Allah SWT dalam al-Qur'an sebagai berikut:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا إِذَا تَدَايَنْتُمْ بِدِينٍ إِلَىٰ أَجَلٍ مُّسَمًّى فَاكْتُبُوهُ وَلْيَكْتُب بَيْنَكُمْ كَاتِبٌ بِالْعَدْلِ وَلَا يَأْبَ كَاتِبٌ أَنْ يَكْتُبَ كَمَا عَلَّمَهُ اللَّهُ فَلْيَكْتُبْ وَلْيُمْلِلِ الَّذِي عَلَيْهِ الْحَقُّ وَلْيَتَّقِ اللَّهَ رَبَّهُ وَلَا يَبْخَسْ مِنْهُ شَيْئًا ۚ

Al-Baqarah 2: 282

Terjemahan: Hai orang-orang yang beriman, apabila kamu bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan, hendaklah kamu menuliskannya. Dan hendaklah seorang penulis di antara kamu menuliskannya dengan benar. Dan janganlah penulis enggan menuliskannya sebagaimana Allah telah mengajarkannya, maka hendaklah ia menulis, dan hendaklah orang yang berutang itu mengimlakan (apa yang akan ditulis itu), dan hendaklah ia bertakwa kepada Allah Tuhannya, dan janganlah ia mengurangi sedikit pun daripada utangnya.

Dalam ayat ini menerangkan tentang penulisan dalam bermu'amalah tidak secara tunai untuk waktu yang ditentukan. Maksud daripada penulisan tersebut agar adanya keterbukaan antara lembaga dan pihak yang berkepentingan. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam memenuhi prinsip tersebut adalah;³³

³² Surat KSN PSM(S) Bil.17479/13 Bertarikh 9 Mac 2007 Bertajuk Garis Panduan Bagi Mempertingkatkan Tadbir Urus Dalam Sektor Awam, 6.

³³ Nasirwan dan Setia Budi Utomo, *Penerapan Good Corporate Governance (GCG)*, (Jakarta: Direktorat Perbankan Syariah, 2006), 49.

- a) Lembaga harus mengungkapkan maklumat secara tepat waktu, memadai, jelas, akurat dan dapat diperbandingkan serta mudah diakses oleh pihak yang berkepentingan sesuai dengan haknya.
- b) Maklumat yang harus diungkapkan merangkum visi dan misi, sasaran dan strategik lembaga, kewangan dan susunan lembaga.
- c) Prinsip ketelusan ini tidak mengurangi kewajipan dalam memenuhi ketentuan-ketentuan dan polisi yang berlaku.

Prinsip ini harus merangkumi maklumat tentang harta kekayaan lembaga, antara lain:

- a) Bahawa kekayaan yang dimiliki lembaga telah diperoleh dengan cara yang halal sesuai dengan Islam, seperti tidak berasal daripada riba, judi, kezaliman, transaksi barang haram dan lain-lain.
- b) Kekayaan dipergunakan sesuai dengan tuntutan Islam.
- c) Kekayaan yang dihasilkan mesti diurus dengan baik dan memberikan maklumat kepada yang berkepentingan.³⁴

Prinsip ketelusan juga telah dinyatakan oleh Rasulullah SAW di dalam Hadith ke 836 dalam kitab *Bulūghul Marām*, di mana terjemahannya sebagai berikut:

Dari Abu Hurairah, bahawa Rasulullah SAW pernah melalui satu timbunan daripada (biji-bijian) makanan, kemudian beliau memasukkan tangannya kedalam timbunan tersebut, setelah itu tangannya basah. Beliau berkata: “apa ini hai penjual makanan?” ia menjawab: terkena hujan ya Rasulullah, Rasul berkata: “mengapalah engkau tidak menyimpannya dibahagian atas sehingga orang dapat melihatnya? Barang siapa yang menipu, bukanlah ia daripada kumpulan kami”. (HR. Muslim).³⁵

Adapun pada lembaga zakat prinsip ketelusan sepatutnya ada dan mesti dijalankan sesuai dengan landasan Syariah. Hal ini mesti wujud di antara kakitangan

³⁴ Anis Wulandari, “Menggagas Konsep Good Corporate Governance, 85.

³⁵ A. Hassan, Terjemahan *Bulūghul Marām*, (Bandung: CV Diponegoro, 2002), 359.

Lembaga, amil, *mustahik*, *muzakki* dan seluruh *stakeholders*. Pengawasan juga diperlukan untuk menjaga prinsip tersebut selalu dijalankan.

c. Tanggungjawab (*Responsibility*)

Tanggungjawab iaitu kesesuaian atau kepatuhan di dalam pengurusan lembaga terhadap prinsip yang sihat serta peraturan perundangan yang berlaku. Prinsip ini sangat dianggap sebagai suatu perbuatan yang baik dalam Islam, sehingga setiap individu dalam lembaga harus memiliki rasa pertanggungjawaban yang tinggi dalam kerjanya. Hal ini telah dinyatakan dalam al-Qur'an:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمَانَاتِكُمْ وَأَنْتُمْ
تَعْلَمُونَ^{٢٧}

Al-Anfal 8: 27

Terjemahan: Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati (amanah) Allah dan RasulNya dan (janganlah) kamu mengkhianati amanah-amanah kamu, sedang kamu mengetahui (salahnya).

Ayat ini menyatakan bahawa larangan mengkhianati Allah SWT dan Rasul-Nya dan larangan mengkhianati amanah orang lain. Dalam ayat ini juga terdapat dua butiran pelajaran yang dapat diambil, iaitu:³⁶

- 1) Komitmen terhadap iman, iaitu menjadikan seseorang mempunyai komitmen dalam menjaga amanah. Hal ini kerana iman tidak akan bergabung dengan pengkhianatan.
- 2) Berkhianat merupakan perilaku buruk dan sangat dibenci oleh Allah SWT dan Rasul-Nya.

³⁶ Nasirwan dan Setia Budi Utomo, *Penerapan Good Corporate Governance*, 48.

Dengan demikian, tanggungjawab merupakan nilai yang mengharuskan manusia untuk mempertanggungjawabkan segala tindakan yang dilakukannya, samada ianya pemegang amanah mahupun sebagai khalifah Allah SWT. Tanggungjawab dalam konsep syariah adalah pertanggungjawaban yang bersifat menyeluruh, iaitu pertanggungjawaban menegak atau pertanggungjawaban kepada *Khāliq* dan pertanggungjawaban mendatar atau pertanggungjawaban terhadap manusia dan alam lingkungan.³⁷ Hal ini juga sesuai dengan ayat al-Qur'an surat al-Nahl, Allah berfirman:

وَلَوْ شَاءَ اللَّهُ لَجَعَلَكُمْ أُمَّةً وَاحِدَةً وَلَكِنْ يُضِلُّ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ
يَشَاءُ وَلَتُسْأَلُنَّ عَمَّا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ^{٩٣}

Al-Nahl 16: 93

Terjemahan: Dan jika Allah menghendaki, tentulah Dia menjadikan kamu satu umat (yang bersatu dalam agama Allah yang satu); akan tetapi Allah menyesatkan sesiapa yang dikehendakiNya (menurut undang-undang peraturanNya) dan memberi petunjuk kepada sesiapa yang dikehendakiNya (menurut undang-undang peraturanNya) dan sesungguhnya kamu akan ditanya kelak tentang apa yang kamu telah kerjakan.

Adapun hal-hal yang mesti diperhatikan lembaga dalam melaksanakan prinsip ini adalah:³⁸

- 1) Untuk menjaga keberlangsungan lembaga, lembaga mesti berpegang pada prinsip berhati-hati dan menjamin dilaksanakannya ketentuan-ketentuan atau polisi yang berlaku.
- 2) Lembaga mesti bertindak sebagai sebuah lembaga yang baik termasuk kepedulian terhadap lingkungan dan melaksanakan tanggungjawab sosial.

³⁷ Anis Wulandari, "Menggagas Konsep Good Corporate Governance", 79.

³⁸ Nasirwan dan Setia Budi Utomo, *Penerapan Good Corporate Governance*, 49-50.

Khususnya kepada lembaga zakat, prinsip pertanggungjawaban mesti dijadikan sebagai landasan asas dalam melaksanakan operasi dan tugas lembaga, hal tersebut telah sesuai seperti dalam ayat di atas di mana kita akan ditanya kelak tentang apa yang telah kita kerjakan, sama ada secara perseorangan mahupun kumpulan atau lembaga.

d. Kewajaran atau Keadilan (*Fairness*)

Kewajaran atau keadilan diertikan sebagai perlakuan yang adil dan setara di dalam memenuhi hak-hak pemegang kepentingan yang timbul berdasarkan perjanjian dan peraturan perundangan yang berlaku. Dalam al-Qur'an, prinsip kewajaran atau keadilan ini dijelaskan dalam surat al-Nisā':

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُكُمْ أَنْ تُؤَدُّوا الْأَمَانَاتِ إِلَىٰ أَهْلِهَا وَإِذَا حَكَمْتُمْ بَيْنَ النَّاسِ أَنْ تَحْكُمُوا بِالْعَدْلِ إِنَّ اللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُمْ بِهِ إِنَّ اللَّهَ كَانَ سَمِيعًا بَصِيرًا ٥٨

Al-Nisā' 4: 58

Terjemahan: Sesungguhnya Allah menyuruh kamu supaya menyerahkan segala jenis amanah kepada ahlinya (yang berhak menerimanya) dan apabila kamu menjalankan hukum di antara manusia, (Allah menyuruh) kamu menghukum dengan adil. Sesungguhnya Allah dengan (suruhan-Nya) itu memberi pengajaran yang sebaik-baiknya kepada kamu. Sesungguhnya Allah sentiasa Mendengar, lagi sentiasa Melihat.

Surah al-Nisā' ayat 58 menjelaskan bahawa setiap pihak yang berkepentingan mempunyai hak-hak yang diberikan dan diberlakukan secara adil daripada peraturan dan polisi yang berlaku. Hal-hal yang mesti dilakukan oleh sebuah lembaga dalam melaksanakan prinsip kewajaran atau keadilan, iaitu:³⁹

- a) Lembaga sentiasa memperhatikan kepentingan seluruh pihak yang berkepentingan berdasarkan asas kesaksamaan (*equality*) dan keadilan.

³⁹ Nasirwan dan Setia Budi Utomo, *Penerapan Good Corporate Governance*, 51.

- b) Lembaga memberikan kesempatan kepada seluruh pihak yang berkepentingan untuk memberikan maklumbalas dan menyampaikan pendapat bagi kepentingan lembaga.

Dalam surah lain Allah SWT juga menjelaskan tentang perintah berlaku adil, sebagaimana firmanNya:

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ
شَتَاؤُن قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ءَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ
خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ۝

Al- Māidah 5: 8

Terjemahan: Wahai orang-orang yang beriman, hendaklah kamu semua sentiasa menjadi orang-orang yang menegakkan keadilan kerana Allah, lagi menerangkan kebenaran dan jangan sekali-kali kebencian kamu terhadap sesuatu kaum itu mendorong kamu kepada tidak melakukan keadilan. Hendaklah kamu berlaku adil (kepada sesiapa jua) kerana sikap adil itu lebih hampir kepada takwa dan bertakwalah kepada Allah, sesungguhnya Allah Maha Mengetahui dengan mendalam akan apa yang kamu lakukan.

Adapun penerapan prinsip keadilan pada lembaga zakat iaitu untuk memberi secara sesuai hak-hak daripada *stakeholders* seperti *muzakkī*, *āmil*, *mustahik* dan semua kakitangan bersesuaian dengan syariah dan peraturan undang-undang yang berlaku.

2.4.2. Struktur Tadbir Urus Islam

Struktur tadbir urus dalam sistem kewangan Islam sungguh berbeza daripada sistem kewangan konvensional kerana lembaga kewangan mesti mematuhi dasar daripada al-Qur'an dan al-Hadith dan ketentuan-ketentuan syariah lainnya. Nasser M Suleiman

menerangkan semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam sistem kewangan Islam memiliki dua perbezaan daripada rancangan konvensional, iaitu:⁴⁰

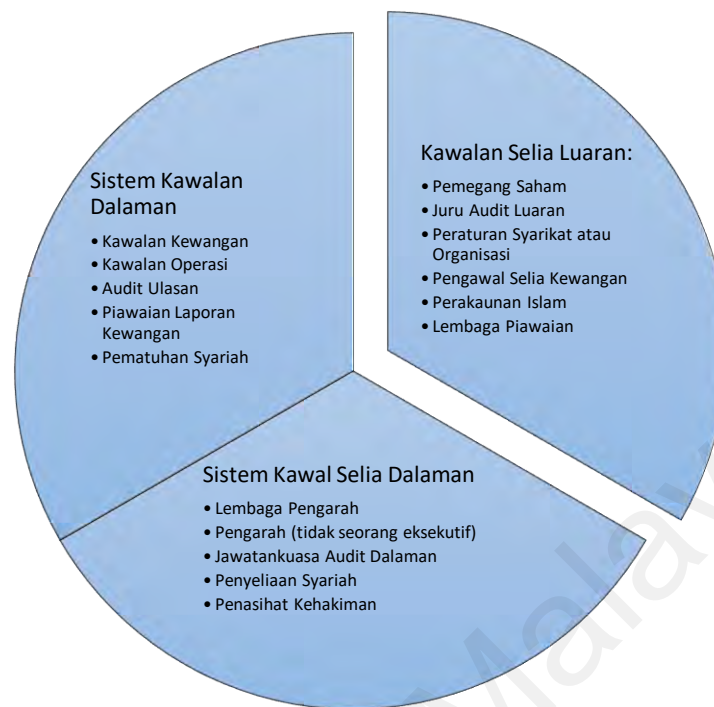
- a) Sebuah lembaga Islam diharuskan berkhidmat kepada Allah SWT, ianya mesti membangunkan sebuah konsep atau prinsip tersendiri, di mana tujuan utamanya iaitu untuk mewujudkan moral dan kerohanian secara kolektif yang mana apabila digabungkan pengeluaran barangan dan perkhidmatan boleh menyokong serta mengekalkan pertumbuhan dan kemajuan cara hidup yang Islami.
- b) Bebas faedah (*interest-free*) dalam sistem kewangan Islam adalah berdasarkan kepada konsep undang-undang Islam pada sebuah perkongsian dan perkongsian keuntungan.

Dalam pandangan ini menyatakan bahawa sebuah lembaga dalam Islam mesti mengabdikan kepada Allah SWT, ianya juga mesti membangun konsep mahupun prinsip tersendiri yang mempunyai matlamat untuk kewujudan nilai moral dan nilai kerohanian secara menyeluruh. Ianya juga bebas daripada faedah yang merujuk kepada konsep hukum Islam tentang *syirkah* (perkongsian) dan *muḍārabah* (perkongsian keuntungan).

Nasser M Suleiman juga memberikan sebuah gambaran rancangan sebuah lembaga dalam tadbir urus Islam, sebagaimana pada rajah berikut:

⁴⁰ Nasser M Suleiman, “*Corporate Governance in Islamic*”, laman sesawang *al-Bāb*, dicapai 28 Ogos 2015, <http://www.al-bab.com/arab/econ/nsbanks.htm>.

Rajah 1: Rancangan lembaga dalam Tadbir Urus Islam



Sumber: Nasser M Suleiman, *“Corporate Governance in Islamic”*.⁴¹

Dalam sebuah lembaga yang mengamalkan sistem tadbir urus Islam memiliki atau merangkumi perancangan lembaga sebagai berikut:

- 1) Sistem Kawalan Dalaman: Kawalan Kewangan, Kawalan Operasi, Audit Ulasan, Piawaian Laporan Kewangan, Pematuhan Syariah.
- 2) Sistem Kawal Selia Dalaman: Lembaga Pengarah, Pengarah (tidak seorang eksekutif), Jawatankuasa Audit Dalaman, Penyeliaan Syariah, Penasihat Kehakiman.
- 3) Kawalan Selia Luaran: Pemegang Saham, Juru Audit Luaran, Peraturan atau polisi Syarikat atau Organisasi, Pengawal Selia Kewangan, Perakaunan Islam, Lembaga Piawaian.

Berikut huraian daripada rancangan yang menerangkan bahawa struktur tadbir urus Islam yang mesti ada dalam sebuah lembaga, iaitu:

⁴¹ Ibid,

a. Lembaga Pengarah

Lembaga pengarah dan pengarah pengurusan sebagai khalifah atau pemimpin yang dipercayai oleh khalayak ramai daripada pihak-pihak yang mempunyai kepentingan (*stakeholders*). Lembaga pengarah dan pengarah pengurusan mesti melaksanakan amanah dengan mematuhi ketentuan syariah atau spirit Islam. Lembaga pengarah bertanggungjawab ke atas pengurusan dan kepentingan lembaga yang bersesuaian dengan matlamat akhirnya. Fungsi lembaga pengarah mengawal perjalanan aktiviti lembaga sesuai dengan prosedur yang diterima pakai, melaksanakan nasihat profesional secara bebas.⁴²

Oleh demikian, lembaga pengarah dan pengarah pengurusan diutamakan memiliki piawaian yang lebih tinggi samada dalam hal kecekapan teknik operasi mahupun pengamalan sistem pengurusan yang berkesan melalui penggunaan amalan yang terbaik yang dikembangkan daripada nilai etika yang tinggi dan berasaskan syariah.

b. Jawatankuasa Audit

Jawatankuasa audit sebagai mekanisme lembaga yang akan membangun akauntabiliti dalam hal pelaporan kewangan dan fungsi perakaunan. Ia juga merupakan penyokong fungsi audit luaran bagi mewujudkan mekanisme pemeriksaan dan pengawalan terhadap pengurusan sebuah lembaga. Jawatankuasa audit memiliki manfaat, sebagai berikut:⁴³

- a) Memperbaiki kualiti pelaporan kewangan.
- b) Menyediakan kesempatan dewan jawatankuasa untuk menilai capaian kewangan sebuah lembaga.
- c) Memperkuat posisi juru audit luaran dalam mencadangkan pembaikan.

⁴² Shekh Ghāzalī Abod, *Towards an Islamic Corporate Governance: Institute of Islamic Understanding Malaysia*, (Malaysia: tt, 2002), 96.

⁴³ Jill Solomon, *Corporate Governance dan Accountability*, (Malaysia: Jhon Wiley and Sons, 2010), 187.

- d) Memperkuat kebebasan dan keobjektifan juru audit dalaman.
- e) Memperbaiki kepercayaan awam terhadap lembaga.
- f) Mengurangi risiko ketidakjujuran.

c. Auditor Dalaman (*Internal Auditor*)

Auditor dalaman memainkan peranan yang penting dalam menolong lembaga pengarah dengan cara memberikan nasihat ke atas pelbagai isu kawalan dalaman. Auditor dalaman merupakan dasar daripada tadbir urus yang baik dalam menyediakan maklumat kepada jawatankuasa audit dan memberikan fungsi pengawalan dengan membincangkan isu-isu yang berkaitan.⁴⁴

Oleh demikian, kewujudan auditor dalaman sangat penting dalam mengawal dan menjamin jalannya sistem kawalan dalaman lembaga secara cekap dan berkesan. Sistem kawalan dalaman yang buruk akan menyebabkan sulitnya auditor luaran untuk memeriksa laporan kewangan lembaga tersebut. Hal ini disedari bahawa bagusya sistem kawalan dalaman membantu auditor luaran mudah dalam melaksanakan tugas kerjanya dengan baik. Hal ini akan berimpak atau memberi kesan kepada kualiti pelaporan kewangan.

d. Auditor Luaran (*External Auditor*)

Dalam sistem kawalan dalaman lembaga, auditor luaran merupakan salah satu daripada semakan (*check*) dan mengimbangi (*balance*) yang sangat diperlukan bagi menolong dan mengawal aktiviti pengurusan sebuah lembaga sehingga tercapainya nilai ketelusan.⁴⁵ Dengan demikian, boleh dinyatakan bahawa auditor luaran merupakan

⁴⁴ Jill Solomon, *Corporate Governance dan Accountability*, 188-189.

⁴⁵ Shekh Ghāzalī Abod, *Towards an Islamic Corporate Governance*, 101.

mekanisme tadbir urus yang penting bagi membantu semua pihak yang berkepentingan dalam pengawalan pengurusan sesebuah lembaga.

e. Lembaga Pengawalan Syariah

Dalam *Governance Standard for Islamic Financial Institutions* (GSIFI) menyatakan bahawa lembaga pengawalan syariah adalah:⁴⁶

an independent body of specialised jurists in fiqh mua'amat (Islamic commercial jurisprudence). However, the shari'a supervisory board may include a member other than those specialised in fiqh mua'amat, but who should be an expert in the field of Islamic Financial Institutions and with knowledge of fiqh mua'amat."

Definisi di atas bermaksud, lembaga pengawalan syariah adalah lembaga independen yang memiliki kepakaran dalam bidang ilmu fikah dan mu'amalat. Namun demikian, anggotanya tidak hanya dituntut mempunyai kepakaran dalam bidang ilmu fikah dan mu'amalat, akan tetapi juga mesti mempunyai kepakaran dalam bidang kewangan Islam. Lembaga pengawalan syariah mempunyai peranan yang amat penting dan berkait rapat dengan tuntunan syariah.⁴⁷

Peranan tersebut adalah mengarahkan, menilai dan mengawal seluruh aktiviti institusi kewangan Islam untuk memastikan aktiviti mereka sesuai prinsip dan aturan syariah. Dengan demikian, menurut AAOIFI, ada tiga peranan lembaga pengawalan syariah, iaitu melakukan penilaian, pengarahannya dan pengawalan atas aktiviti lembaga sehingga bersesuaian dengan aturan dan prinsip syariah.⁴⁸ Peranan tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:⁴⁹

⁴⁶ AAOIFI. *Accounting and Auditing and Governance Standard for Islamic Financial Institutions*, (Bahrain: AAOIFI, tt), 1.

⁴⁷ Wafiq Grais and Matteo Pellegrini, *Corporate Governance and Syariah Compliance in Institutional Offering Islamic Financial Services*, World Bank Policy Research Working Paper (November 2006), 1.

⁴⁸ AAOIFI. *Accounting and Auditing and Governance Standard for Islamic*, 2.

⁴⁹ *Ibid.*, 4.

- 1) Pengarahan adalah memberikan maklumat, pemikiran, saranan dan nasihat kepada pimpinan atau pengarah sebuah lembaga mengenai hal-hal yang berkaitan dengan aspek syariah.
- 2) Penilaian, iaitu mencermati, memeriksa, mengkaji dan menilai pelaksanaan polisi atau peraturan yang telah ditentukan.
- 3) Pengawalan adalah melaksanakan tugas pengawalan yang baik secara aktif mahupun secara pasif atas pelaksanaan polisi atau peraturan yang telah ditentukan pada operasi sebuah lembaga.

2.5. PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM

Pelaksanaan tadbir urus adalah penting bagi sebuah lembaga untuk melakukan tahap-tahap yang teliti berdasarkan kajian atas situasi dan keadaan serta tahap kesediaan. Dengan demikian, pelaksanaannya boleh berjalan dengan semestinya dan mendapatkan sokongan daripada seluruh unsur di dalam lembaga. Pada umumnya, sebuah lembaga melaksanakan tadbir urus yang baik, Chinn dalam Thomas S. Kaihatu⁵⁰ menyatakan tahap-tahap pelaksanaan tadbir urus, iaitu:

a. Tahap persiapan

Tahap ini menggunakan tiga asas dalam pelaksanaan tadbir urus, iaitu: ⁵¹

- 1) Binaan kesedaran (*awareness building*), ia merupakan langkah awal untuk membina kesedaran mengenai erti penting tadbir urus dan komitmen bersama dalam pelaksanaannya. Usaha ini boleh dilakukan dengan meminta bantuan

⁵⁰ Thomas S. Kaihatu, "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia", Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol. 8 No. 1, (Mac 2006), 3.

⁵¹ *Ibid.*, 4.

tenaga ahli independen dari luar lembaga. Bentuk kegiatan ini boleh dilakukan melalui seminar, bengkel dan perbincangan kumpulan.

- 2) Tadbir urus pentaksiran (*assessment*), ia merupakan usaha untuk mengukur atau menentukan hala keadaan lembaga dalam pelaksanaan tadbir urus. Langkah ini perlu untuk memastikan titik awal tahap pelaksanaan tadbir urus dan untuk mengenalpasti langkah-langkah yang tepat bagi mempersiapkan kemudahan dan struktur lembaga yang bersesuaian bagi pelaksanaan tadbir urus secara berkesan.⁵² Dengan kata lain, tadbir urus pentaksiran (*assessment*) diperlukan bagi mengkaji aspek-aspek apa yang perlu bagi mendapatkan perhatian terlebih dahulu dan langkah-langkah apa yang boleh diambil bagi merealisasikannya.
- 3) *Manual building* adalah langkah seterusnya setelah tadbir urus pentaksiran dijalankan. Selepas pemetaan tahap kesediaan lembaga dan usaha pengenalan prioriti pelaksanaannya, maka penyusunan manual atau pedoman pelaksanaan tadbir urus boleh disusun. Penyusunan manual ini dapat dilakukan dengan bantuan tenaga ahli independen dari luar lembaga.⁵³ Hal ini supaya dapat dibezakan antara *manual* bagi bahagian-bahagian dalam lembaga dan *manual* bagi keseluruhan lembaga.

Manual ini merangkumi pelbagai aspek, antaranya: polisi tadbir urus lembaga, pedoman perilaku, piagam jawatankuasa audit (*audit committee charter*), polisi pendedahan (*disclosure*) dan ketelusan, polisi dan rangka kerja pengurusan risiko dan peran tindakan pelaksanaan.

⁵² *Ibid.*, 4.

⁵³ AAOIFI. *Accounting and Auditing and Governance Standard for Islamic*, 2-3.

b. Tahap pelaksanaan

Tahap pelaksanaan ini terdiri daripada tiga tahap asas, iaitu:⁵⁴

- 1) Sosialisasi, hal ini diperlukan untuk memperkenalkan kepada seluruh lembaga pelbagai aspek yang mempunyai hubungkait dengan pelaksanaan tadbir urus, iaitu mengenai garis panduan pelaksanaan tadbir urus. Usaha sosialisasi perlu dilakukan untuk memberikan maklumat tentang panduan pelaksanaan tadbir urus bagi pihak yang berkepentingan.
- 2) Pelaksanaan, ia merupakan kegiatan yang dilakukan selaras dengan garis panduan tadbir urus yang ada dan juga berasaskan hala tuju yang telah disusun. Pelaksanaan mesti bersifat *top down approach*⁵⁵ yang melibatkan dewan pesuruhjaya dan pengarah lembaga. Pelaksanaan ini juga merangkumi usaha pengurusan perubahan bagi mengawal proses perubahan yang ditimbulkan dalam pelaksanaan tadbir urus ini.
- 3) Internalisasi, hal ini merupakan tahap jangka panjang dalam pelaksanaan. Internalisasi merangkumi usaha-usaha untuk memperkenalkan tadbir urus di dalam seluruh proses kerja lembaga dan pelbagai peraturan atau polisi lembaga. Oleh demikian, usaha ini untuk memastikan bahawa pelaksanaan tadbir urus berjalan dengan baik.

c. Tahap penilaian

Tahap penilaian adalah peringkat yang perlu dilakukan secara teratur dari semasa ke semasa untuk mengkaji sejauh mana keberkesanan pelaksanaan tadbir urus telah dilakukan dengan meminta pihak independen untuk melakukan audit pelaksanaan dan *scoring* atas amalan tadbir urus yang dilaksanakan.⁵⁶ Penilaian ini dapat berbentuk

⁵⁴ Thomas S. Kaihatu, "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia, 5.

⁵⁵ *Ibid.*, 5.

⁵⁶ *Ibid.*, 5.

pentaksiran, audit dan ia juga boleh dilakukan secara dikuatkuasakan mandatori.⁵⁷ Penilaian ini dapat membantu lembaga menentukan hala keadaan dan situasi serta capaian lembaga dalam pelaksanaan tadbir urus sehingga boleh mengusahakan pembaikan-pembaikan yang perlu berdasarkan cadangan yang diberikan.

Berkenaan dengan peningkatan profesionalisme lembaga pentadbir zakat, pelaksanaan tadbir urus merupakan sistem yang mengatur dan mengendalikan lembaga yang mewujudkan nilai tambah (*value added*) untuk semua pihak yang berkepentingan.⁵⁸ Tadbir urus tidak lain adalah permasalahan mengenai pengurusan lembaga secara konsep yang berkaitan dengan dijalankannya prinsip ketelusan, prinsip akauntabiliti, prinsip pertanggungjawaban dan prinsip keadilan.⁵⁹

Oleh itu, tadbir urus Islam pada sesebuah lembaga zakat perlu memberikan penekanan terhadap aspek-aspek utama, iaitu:

- a) Prestasi yang mana pengurusan penyampaian adalah amat penting dalam penyampaian perkhidmatan yang cekap dan berkesan, seperti yang diharapkan oleh pemangku kepentingan (*stakeholders*).
- b) Pematuhan terhadap undang-undang, iaitu setiap organisasi/agensi perlu mematuhi segala peraturan, undang-undang, piawaian yang digunapakai.
- c) Pematuhan terhadap prinsip-prinsip syariah, ertinya organisasi dalam beroperasinya mengikuti ketentuan-ketentuan syariah Islam, khususnya berkaitan dengan tatacara bermu'amalat secara Islam.

Pelaksanaan tadbir urus ini mesti dilakukan secara sistematik, berkesinambungan dan mematuhi prinsip-prinsip syariah. Untuk keperluan tersebut, Komite Nasional

⁵⁷ *Ibid.*, 5.

⁵⁸ Sri Maryanti, "Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat, 32.

⁵⁹ Suwanto Sutoyo dan E John Al dridge, *Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan Sehat)*, (Jakarta: PT. Damar Mulia. Pustaka, 2005), 13.

Kebijakan Corporate Governance (KNKCG)⁶⁰ Indonesia menyatakan garis panduan praktikal yang dapat dijadikan rujukan oleh lembaga dalam melaksanakan tadbir urus, iaitu:

- a. Pelaksanaan tadbir urus di sebuah lembaga boleh dilakukan melalui lima tindakan, iaitu:
 - 1) Penetapan visi, misi dan nilai (*value*) lembaga
 - 2) Penyusunan struktur tadbir urus
 - 3) Pembentukan budaya sebuah lembaga
 - 4) Penetapan kemudahan pendedahan awam
 - 5) Penyempurnaan pelbagai polisi lembaga sehingga memenuhi prinsip tadbir urus
- b. Penetapan visi, misi dan nilai sebuah lembaga yang merupakan langkah awal yang harus dilaksanakan dalam pelaksanaan tadbir urus oleh sebuah lembaga.
- c. Struktur tadbir urus dapat ditetapkan secara berperingkat dan terdiri dari:
 - 1) Polisi tadbir urus selain memuat visi dan misi lembaga, ianya juga memuat tekad untuk melaksanakan tadbir urus dan pedoman-pedoman pokok penerapan prinsip tadbir urus iaitu: ketelusan, akauntabiliti, pertanggungjawaban dan keadilan.
 - 2) Kod etika (*code of conduct*) yang memuat pedoman perilaku yang wajar dan dapat dipercayai dari pimpinan dan pekerja.
 - 3) Tata tertib kerja dewan pesuruhjaya dan tata tertib kerja pengarah yang mengandungi hak dan kewajiban serta akauntabiliti dari dewan pesuruhjaya dan pengarah mahupun para anggotanya masing-masing.
 - 4) Lembaga yang di dalamnya tercermin adanya pengurusan risiko, kawalan dalaman (*internal control*) dan pematuhan (*compliance*).
 - 5) Polisi pengurusan risiko, audit dan pematuhan (*compliance*).

⁶⁰ Komite Nasional Kebijakan Corporate Governance (KNKCG), *Pedoman Good Corporate Governance*, (KNKCG: ttp, 2004), 16.

- 6) Polisi sumber manusia yang jelas dan telus.
 - 7) Perancangan yang dibuat menggambarkan arah jangka panjang yang jelas.
- d. Pembentukan budaya sebuah lembaga adalah untuk mempermudah pencapaian visi dan misi serta pelaksanaan struktur tadbir urus. Hal tersebut terbentuk melalui penetapan prinsip asas, nilai-nilai dan norma-norma yang disepakati serta dilaksanakan secara konsisten.
 - e. Pembentukan pola dan kemudahan pendedahan sangat diperlukan sebagai bahagian daripada akauntabiliti lembaga kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*). Kemudahan pendedahan dapat dilakukan melalui laporan tahunan (*annual report*), laman sesawang, semakan pelaksanaan tadbir urus dan kemudahan lainnya.

Tadbir urus merupakan sistem pengurusan yang boleh mendorong terbentuknya pola kerja pengurusan yang bersih, telus dan profesional. Tadbir urus yang baik juga adalah lembaga mempunyai struktur dan mekanisme dan ianya mengamalkan setiap tugas yang telah dirancang dan dibuat sehingga dapat menghasilkan nilai (*value*) jangka panjang yang berterusan bagi semua pihak serta pemangku kepentingan. Penerapan prinsip-prinsip tadbir urus yang baik boleh menyumbang dalam peningkatan prestasi lembaga. Hal ini merangkumi prinsip-prinsip asas di antaranya ketelusan, akauntabiliti, pertanggungjawaban dan keadilan.⁶¹

Manakala tadbir urus yang baik di lembaga zakat menjadi suatu perkara penting bagi *muzakki* untuk meyakini bahawa zakat yang mereka bayar ditadbir secara berkesan.⁶² Tadbir urus dikatakan berkesan bila mampu memberikan ruang bagi

⁶¹ Abdulsalam Mohammed Abu Tapanjeh, “*Corporate Governance from the Islamic Perspective: A Comparative Analysis with OECD Principles*”, 257.

⁶² Andi Wahyu Wibisana, “Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Lembaga Amil Zakat di Indonesia: Studi Kasus Pada Lima Lembaga Amil Zakat Terbesar di Indonesia”, (Tesis Master Fakultas Hukum, Universitas Indonesia, Jakarta, 2004), 47.

*muzakki*⁷ untuk melakukan kawalan terhadap lembaga zakat secara menyeluruh sehingga semua elemen yang berisiko dapat diuruskan dengan baik.⁶³

Menurut Dr. Zeti Akhtar Aziz⁶⁴ menyatakan bahawa lima bidang utama yang penting untuk memperoleh satu rangka kerja tadbir urus yang baik bagi institusi kewangan Islam atau organisasi awam yang mengambil kira peranan dan tanggungjawab pemangku kepentingan (*stakeholders*). Lima bidang utama tersebut adalah:⁶⁵

- a. Memastikan reka bentuk dan pelaksanaan strategi tadbir urus tidak menjadi beban pengawalseliaan atau penghalang kepada objektif dan potensi pertumbuhan.

Mereka bentuk dan melaksanakan standard tadbir urus dan prinsip teras bagi institusi kewangan mahupun lembaga. Cabaran yang dihadapi adalah untuk menyediakan satu rangka kerja yang mendorong inovasi dan persaingan dengan itu menyokong potensi pertumbuhan syarikat atau organisasi.⁶⁶

Pada asasnya, reka bentuk dan strategi perlu mencapai objektif berkembar iaitu untuk mencapai prestasi yang berterusan dan akauntabiliti yang mantap.⁶⁷ Meskipun ianya sangat diperlukan, prinsip yang bersesuaian perlu diterapkan secara harmoni. Rangka kerja ini juga perlu mendapat sokongan semua pihak yang berkepentingan pada lembaga tersebut.

- b. Perlu ada rangka kerja tadbir urus yang baik di peringkat lembaga dengan *stakeholders* dan lembaga pengarah.

⁶³ *Ibid.*, 48

⁶⁴ Zeti Akhtar Aziz, “Peningkatan Dan Keberkesanan Tadbir Urus Korporat Dalam Industri Perkhidmatan Kewangan Islam”, laman sesawang *Bank Negara Malaysia*, dicapai 18 Mac 2015, http://www.bnm.gov.my/?ch=bm_speech&pg=bm_speech_all&ac=208&lang=bm.

⁶⁵ *Ibid.*

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ *Ibid.*

Tadbir urus pada dasarnya adalah mengenai bagaimana lembaga diurus dan dikawal serta cara untuk memastikan akauntabiliti yang sesuai bagi mereka yang bertanggungjawab. Oleh itu, peranan utama dalam rangka kerja tadbir urus adalah untuk memastikan integriti, kawalan dalaman yang kukuh dan amalan pengurusan risiko yang mantap.⁶⁸

Islam menyokong sepenuhnya kesemua bentuk tadbir urus yang positif. Walau bagaimanapun, reka bentuk rangka kerja tidak harus dibuat secara berasingan daripada nilai-nilai universal yang terdapat dalam prinsip dan piawaian tadbir urus yang selaras dengan prinsip Islam.⁶⁹ Dalam konteks ini, pertimbangan boleh diberi pada empat perkara yang penting kepada rangka kerja tadbir urus pada sebuah lembaga, iaitu:⁷⁰

- 1) Memastikan panduan, piawaian dan prinsip teras mampu menerapkan nilai-nilai yang bertepatan dengan Syariah. Nilai teras iaitu kejujuran dan integriti yang banyak bergantung pada hubungan kepercayaan yang akan mencapai dan menjaga kepentingan *stakeholders* dan kepentingan yang lainnya.
- 2) Rangka kerja tadbir urus perlu mengambil kira peranan yang berbagai-bagai yang dimainkan oleh organisasi. Ia juga memberi layanan yang saksama kepada semua pihak berkepentingan. Ini terkandung dalam konsep keadilan dalam Islam seperti yang termaktub dalam al-Qur'an.
- 3) Rangka kerja tadbir urus Syariah hendaklah diwujudkan sebagai satu dimensi tambahan dan satu ciri yang ketara dalam struktur tadbir urus pada sebuah lembaga. Oleh itu, lembaga atau jawatankuasa Syariah merupakan satu lagi lapisan dalam struktur tadbir urus. Jawatankuasa Syariah berfungsi untuk

⁶⁸ Abdulsalam Mohammed Abu Tapanjeh, “*Corporate Governance from the Islamic Perspective*,” 257.

⁶⁹ *Ibid.*

⁷⁰ Zeti Akhtar Aziz, “*Peningkatan Dan Keberkesanan Tadbir Urus Korporat*.”

memastikan bahawa pengurusan pada sebuah lembaga mematuhi prinsip-prinsip Islam.

4) Rangka kerja ini perlu menggalakkan ketelusan yang lebih meluas dan penzahiran pada tahap yang lebih tinggi untuk menangani ketidakseimbangan maklumat bagi semua pihak berkepentingan.

c. Pengukuhan mekanisme yang sedia ada untuk menerapkan nilai-nilai Islam ke dalam operasi lembaga dan tadbir urus.

Lembaga Islam perlu mempunyai mekanisme yang cukup untuk pelaksanaan rangka kerja yang berkesan. Ini termasuk sistem kawalan dalaman, audit dalaman dan luaran, pengurusan risiko, ketelusan dan penzahiran, dan amalan pematuhan yang kukuh terhadap prinsip Islam.

d. Peranan pengawal selia dalam pengukuhan piawaian dan amalan terbaik bagi membentuk tadbir urus yang baik.

Dalam hal ini, kerajaan dan pengawal selia mempunyai peranan penting untuk menyediakan persekitaran yang menyokong pembangunan struktur tadbir urus yang mantap serta yang memperuntukkan penguatkuasaan.

e. Mempertingkatkan peranan badan penentu piawaian yang lain.

Dalam hubungan ini, persatuan-persatuan institusi atau lembaga yang mempunyai hala tuju yang sama mempunyai peranan yang penting dalam menerajui inisiatif untuk menggalakkan taraf yang tinggi bagi kod etika amalan untuk memenuhi kehendak dan permintaan pihak yang berkepentingan.⁷¹ Terdapat beberapa bidang kepentingan bersama yang persatuan institusi boleh memberi sumbangan untuk

⁷¹ *Ibid.*

memperkuat tadbir urus Islam. Sememangnya, peranan ini penting dalam mempertingkatkan tahap ketelusan dan kualiti tadbir urus yang selaras dengan prinsip Syariah.⁷²

2.6. KEPENTINGAN TADBIR URUS ISLAM PADA INSTITUSI ZAKAT

Tadbir urus Islam pada lembaga zakat sangatlah diperlukan di mana lembaga zakat mempunyai tuntutan untuk menjaga amanah *stakeholders* dengan tetap berlaku taat pada prinsip-prinsip syariah dalam melaksanakan operasi dan tugasnya.

Dalam konteks lembaga zakat, tadbir urus Islam harus meliputi:

- a. Sebuah kumpulan dari kesediaan organisasi mesti mempunyai kesesuaian peraturan dan tindakan antara kakitangan pengelola zakat dan *stakeholders*.
- b. Peruntukan yang sesuai untuk semua kakitangan lembaga seperti Pengetua, Dewan Syariah dan urusetia untuk mencapai tujuan yang tepat dengan keinginan *stakeholders* serta melakukan pemantauan yang berkesan, sehingga menyokong lembaga zakat untuk memanfaatkan sumber manusia dengan maksimum.
- c. Pematuhan terhadap prinsip-prinsip Syariah.⁷³

Daripada huraian di atas, dapat dilihat bahawa, penerapan tadbir urus Islam pada Lembaga zakat merupakan penerapan nilai-nilai yang memiliki hala tuju untuk meningkatkan hasil kerja Lembaga zakat pada semua aktiviti lembaga, dan ianya sejalan dengan visi, misi dan rancangan strategi yang telah ditetapkan dan tidak bercanggah dengan landasan syariah.

⁷² Abdulsalam Mohammed Abu Tapanjeh, “*Corporate Governance from the Islamic Perspective*”, 257.

⁷³ Mustafa Edwin Nasution, “*Current Issues Lembaga Keuangan Syariah*”, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009), 166.

Sedangkan rangka untuk mewujudkan sebuah lembaga zakat yang berkesan dalam melaksanakan tadbir urus Islam, diperlukan sebuah petunjuk yang boleh mengukur keberkesanan tersebut. Adapun petunjuk untuk mengukur sebuah keberkesanan sebuah lembaga zakat iaitu:

- 1) Sebuah lembaga zakat mempunyai data muzakki dan mustahik yang tepat.
- 2) Sebuah lembaga zakat mempunyai metod pengumpulan dan pengagihan zakat yang baik.
- 3) Sebuah lembaga zakat mempunyai perancangan kerja, program dan jangka waktu setiap program yang telah dirancang.
- 4) Sebuah lembaga zakat mempunyai penilaian (*job or program evaluation*) serta mempunyai pengawalan yang baik.

Dengan adanya petunjuk (*indicator*) tersebut, diharapkan sebuah lembaga dapat melaksanakan tugas dan kerjanya secara berkesan. Oleh demikian, keberkesanan sebuah lembaga zakat sangatlah penting, kerana ianya boleh menambahbaik nilai lembaga di kalangan masyarakat secara luas sehingga berimpak kepada kemudahan dalam mentadbir dan mengurus serta membangun harta zakat.

2.7 KESIMPULAN

Tadbir urus yang baik merangkumi prinsip-prinsip tadbir urus seperti yang telah dihuraikan sebelumnya. Adapun hal yang paling utama yang diperlukan lembaga untuk mewujudkan tadbir urus yang baik adalah mempunyai sikap amanah di mana ianya merupakan asas kepada semua tadbir urus. Semua prinsip-prinsip tadbir urus yang telah dipaparkan sebelumnya sebatu dalam Islam. Oleh kerana itu, ianya merupakan satu

bahagian yang amat penting dalam rangka kerja tadbir urus suatu lembaga. Berikutan itu, rangka kerja tadbir urus Islam yang berkesan memerlukan penglibatan semua pihak yang berkepentingan untuk saling melengkapi dengan penuh tanggungjawab dalam memainkan peranan semakan dan sekatan dalam memperkukuh amalan tadbir urus yang baik sehingga matlamat lembaga dapat diraih, terutama sekali untuk meraih kejayaan lembaga zakat.

Tadbir urus adalah suatu sistem yang mengurus, mentadbir dan mengawal proses pengendalian usaha untuk menaikkan nilai (*value*) sebuah lembaga, pada masa yang sama tadbir urus ini juga sebagai bentuk perhatian kepada para pemangku kepentingan (*stakeholders*).

Pembentukan tadbir urus bertujuan untuk merealisasikan serta meningkatkan nilai ekonomi dan kebajikan bagi pemegang amanah, *stakeholders* serta masyarakat secara luas. Prinsip tadbir urus menggariskan amalan pengurusan yang baik, telus dan bertanggungjawab dalam melaksanakan tugas yang diamanahkan.

Untuk mewujudkan tadbir urus yang baik, sesebuah lembaga mesti menjalankan prinsip-prinsip yang terangkum di bawah ini, di antaranya: akauntabiliti, telus, tanggungjawab dan adil.

Dengan adanya praktik tadbir urus yang baik ianya dapat meningkatkan nilai (*value*) sebuah lembaga dengan meningkatkan capaian kewangan mereka, mengurangkan risiko yang mungkin dilakukan oleh dewan dengan keputusan-keputusan yang berfaedah bagi diri sendiri. Sebagaimana diketahui bahawa tadbir urus dalam Islam mempunyai ciri utama yang terletak pada nilai etika yang tinggi yang menyokong tadbir urus yang baik pada setiap lembaga samada lembaga kerajaan, swasta mahupun lembaga pengurusan awam dalam mengurus seluruh pihak yang berkepentingan.

Tadbir urus Islam pada lembaga zakat sangatlah diperlukan di mana lembaga zakat mempunyai tuntutan untuk menjaga amanah *stakeholders* dengan tetap berlaku taat pada prinsip-prinsip syariah dalam melaksanakan operasi dan tugasnya.

Sedangkan penerapan tadbir urus Islam pada lembaga zakat merupakan penerapan nilai-nilai yang memiliki hala tuju untuk meningkatkan hasil kerja lembaga zakat pada semua aktiviti lembaga, dan ianya sejalan dengan visi, misi dan rancangan strategi yang telah ditetapkan dan tidak bercanggah dengan landasan syariah.

University of Malaya

BAB TIGA

METODOLOGI PENYELIDIKAN

3.1. PENGENALAN

Bab ini membincangkan beberapa persoalan yang berkait erat dengan metodologi kajian sebagai salah satu pendekatan dalam menentukan rekabentuk penyelidikan ini. Metodologi penyelidikan merupakan sesuatu yang terpenting dalam mewujudkan kejayaan dalam penyelidikan. Justeru, pada bahagian ini, secara khusus penyelidik akan menghuraikan tentang jenis penyelidikan, skop dan batasan penyelidikan, metod pengumpulan data, metod analisis data serta kesimpulan daripada pembahasan tentang metodologi penyelidikan.

3.2. JENIS PENYELIDIKAN

Jenis kaedah penyelidikan ini adalah menggunakan kaedah kualitatif. Bentuk penyelidikan ini adalah kajian lapangan (*field research*) dan kajian kepustakaan (*library research*). Melaksanakan kajian ini, penulis menahapkan rangka kerja kepada dua peringkat, iaitu peringkat pengumpulan data dan peringkat analisis data.

Dalam perbincangan kajian ini, penyelidik menggunakan dua jenis data, iaitu data primer dan data sekunder. Data primer diperolehi daripada lapangan tempat kajian, oleh kerana data primer merupakan asas utama dalam membahas permasalahan penyelidikan lapangan. Sedangkan data sekunder merupakan penyokong penyelidikan ini yang diperolehi melalui perpustakaan sebagai panduan dalam melaksanakan penyelidikan. Kedua-dua jenis data tersebut akan dihuraikan secara terperinci pada pembahasan seterusnya bagi menemukan data-data yang selari dengan penyelidikan ini.

3.3. SKOP BATASAN PENYELIDIKAN

Dalam kajian ini, penyelidikan hanya menumpukan kepada tadbir urus Islam pada Baitul Mal di Aceh. Dalam hal ini, penyelidik melakukan kajian penyelidikan di Baitul Mal Aceh untuk mendapatkan hasil penyelidikan yang tepat. Kajian ini membahas masalah yang berkaitan dengan tadbir urus Islam yang diamalkan. Selanjutnya, penyelidik akan dapat mengambil kesimpulan bagaimanakah konsep dan pelaksanaan tadbir urus Islam serta cabaran yang dihadapi Baitul Mal Aceh dalam tadbir urus Islam.

3.4. PENGUMPULAN DATA

Kajian ini secara umumnya merupakan kajian kualitatif. Sifat dari kajian ini adalah teoritikal dan praktikal serta deskriptif analisis, iaitu menggambarkan secara tepat sifat-sifat suatu individu, keadaan atau gejala-gejala tertentu dan hubungan antara gejala tersebut.¹ Penyelidikan ini merupakan penyelidikan bersepadu antara kajian lapangan (*field research*) dan kepustakaan (*library research*), kerana sumber datanya diperolehi dari sumber lapangan dan perpustakaan.

3.4.1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperolehi langsung dari sumber asal (tidak melalui media perantara). Bahkan kajian ini melaksanakan penyelidikan lapangan secara langsung sesuai dengan tajuk yang dipilih untuk dikaji. Dalam pada itu, kedua-dua metod telahpun digunapakai untuk memperolehi data primer yang sesuai untuk dikaji dan mengulas data-data yang diperlukan di dalam penyelidikan ini. Metod tersebut adalah:

¹ Koentjaraningrat, *Metode-metode Penelitian Masyarakat*, Cet 11 (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1991), 29.

3.4.1.1. Kajian Lapangan

Dalam mendapatkan data di lapangan, penulis menggunakan kajian kaedah temubual. Kaedah ini dilakukan ke atas sekumpulan kakitangan terpilih yang dijadikan sebagai sampel penyelidikan dari jumlah populasi kakitangan Baitul Mal Aceh.

Menurut data yang penulis dapati, jumlah kakitangan, staf serta amil Baitul Mal Aceh adalah sebanyak 86 orang.² Daripada jumlah tersebut, penulis memilih sampel yang memiliki otoriti dan berkelayakan dalam kajian yang penulis jalankan.

Seramai 11 orang kakitangan telahpun dipilih sebagai sampel mengikut jawatan dan kepakaran masing-masing, justeru responden tersebut berkelayakan mewakili populasi kajian yang dijalankan. Justeru, 11 responden tersebut dipilih adalah mereka yang terdiri daripada jawatan yang berbeza di Pejabat Baitul Aceh. Pengambilan sampel ini bertujuan untuk mendapatkan data yang tepat dan dapat menyokong data lainnya berasaskan kepada kemahuan penulis yang berpedoman kepada sumber yang telah sedia ada di Baitul Mal Aceh.

a. Temubual

Temubual ialah suatu proses interaksi dan komunikasi yang terdiri dari dua orang atau lebih (subjek dan objek).³ Metod ini dilakukan untuk mendapatkan maklumat dengan bertanya langsung kepada responden (*in-depth interview*). Secara umumnya, temubual dapat dilakukan dalam dua bentuk, iaitu temubual tidak berstruktur dan temubual berstruktur. Temubual tidak berstruktur adalah temubual yang dilakukan hanya bersumber kepada garis-garis besar permasalahan yang akan ditanyakan, sedangkan temubual berstruktur adalah temubual yang soalan-soalannya telah disusun secara terperinci sebelum ianya dilangsungkan.⁴ Temubual telahpun dilaksanakan pada 22

² Laporan Baitul Mal Aceh 2017.

³ Masri Singarimbun dan Sofyan Efendi (ed), *Metode Penelitian Survey*, (Jakarta: LP3ES, 1995), 70.

⁴ Ibid, 144.

September – 28 September dengan mengambil masa lebih kurang 1 sehingga 2 jam dengan semua responden. Adapun tempat temubual dilaksanakan adalah di Ibu Pejabat Baitul Mal Aceh.

Metod temubual yang dijalankan dalam penyelidikan ini adalah temubual berstruktur dan tidak berstruktur di mana penulis mendatangi tempat kajian iaitu Ibu Pejabat Baitul Mal Aceh yang bertempat di Banda Aceh.

Senarai soalan temubual telah dipersiapkan terlebih dahulu sebelum menjalankan temubual, adapun proses temubual dilakukan dengan menanyakan soalan-soalan kepada kakitangan yang dijadikan sampel pada penyelidikan ini. Bentuk soalan adalah apa-apa yang berkaitan dengan kajian yang dijalankan iaitu tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh. Adapun responden-responden yang telah ditemubual adalah:

Jadual 2: Pihak-pihak yang di temubual pada BMA

No.	Pihak	Jawatan
1.	Dr. H. Armiadi Musa, MA	Ketua Jabatan Baitul Mal Aceh
2.	Ade Irmani, ST	Bahagian Sosialisasi dan Pembangunan
3.	Jusma Ery, SHI, MH	Bahagian Kutipan/Pengumpulan
4.	Lisa Farida, SE	Bahagian Kawalan
5.	Bobby Novrizan, S.Si	Bahagian Pengembangan
6.	Maulizan	Bahagian Hukum
7.	Nurma, SE	Bahagian Pembukuan dan Pelaporan
8.	Rizky Aulia, S.Pdi	Bahagian Pengagihan dan Pendayagunaan
9.	Cut Azliana, SE	Bendahari Penerimaan
10.	Cut Nur Ika Sari, A.Md	Bendahari Pengeluaran
11.	Dra. Sabriana, M.Si	Bahagian Kewangan Sekretariat BMA

Kesemua pihak yang ditemubual telahpun dibuat di ibu pejabat BMA. Bagi mendapatkan jawapan, penulis mengajukan soalan secara berstruktur kepada responden, di mana penulis lebih dahulu membuat temujanji untuk menemubual dengan menetapkan tarikh dan tempat temubual berlangsung. Adapun strategi temubual adalah sebagai berikut:

1. Encik Armiadi Musa, beliau merupakan Ketua Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 10 pagi, bertarikh 25 September 2015. Temubual dilakukan bertujuan untuk mendapatkan maklumat tentang pelaksanaan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh.
2. Puan Ade Irmani, beliau merupakan Ketua Bahagian Sosialisasi dan Pembangunan Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 9 pagi, bertarikh 22 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat mengenai tadbir urus pembangunan zakat serta metod sosialisasi yang dijalankan di Baitul Mal Aceh.
3. Encik Jusma Ery, beliau merupakan Ketua Bahagian Pengumpulan Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 11 pagi, bertarikh 22 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat mengenai metod pengumpulan zakat yang dijalankan Baitul Mal Aceh.
4. Puan Lisa Farida, beliau merupakan Ketua Bahagian Kawalan Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 3 petang, bertarikh 22 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang metod kawalan zakat yang dijalankan Baitul Mal Aceh.
5. Encik Bobby Novrizan, beliau merupakan Staf Bahagian Pengembangan dan Pembangunan zakat. Temubual dijalan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 9 pagi, bertarikh 23 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan data dan laporan tentang sosialisasi zakat pada Baitul Mal Aceh.
6. Encik Maulizan, beliau merupakan Ketua Bahagian Hukum Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 10.30 pagi, bertarikh 23 September 2015. Temubual dilakukan untuk mengetahui bagaimana hukum atau peraturan tentang pentadbiran dan pengurusan zakat di

Aceh serta untuk mendapatkan maklumat tentang peranan kuasa Baitul Mal Aceh dalam mentadbir urus zakat di Aceh.

7. Puan Nurma, beliau merupakan Staf Bahagian Pembukuan dan Pelaporan. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 3 petang, bertarikh 23 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang laporan dan data mustahik dan muzakki di Aceh.
8. Encik Rizky Aulia, beliau merupakan Ketua Bahagian Pengagihan dan Pendayagunaan Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 9 pagi, bertarikh 24 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang metod pengagihan zakat yang dijalankan di Baitul Mal Aceh.
9. Puan Azliana, beliau merupakan Bahagian Bendahari Penerimaan Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 11 pagi, bertarikh 24 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang data pelaporan penerimaan zakat di Baitul Mal Aceh.
10. Puan Cut Nur Ika, beliau merupakan Bahagian Bendahari Pengeluaran Zakat pada Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 3 petang, bertarikh 24 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang data pelaporan agihan zakat di Baitul Mal Aceh.
11. Puan Sabriana, beliau merupakan Ketua Bahagian Kewangan Urusetia Baitul Mal Aceh. Temubual dijalankan di pejabat Baitul Mal Aceh, pada pukul 10 pagi, bertarikh 28 September 2015. Temubual dilakukan untuk mendapatkan maklumat tentang tatacara pentadbiran dan pengurusan kewangan Baitul Mal Aceh dengan Kerajaan Aceh.

Untuk memaksimumkan temubual, setiap soalnya disusun mengikut elemen-elemen bersesuaian dengan soalan kajian. Bagi memperjelas elemen tersebut, dapat dilihat dalam jadual seperti berikut ini:

Jadual 3: Elemen Soalan Temubual.

Soalan	Elemen temubual
1. Pelaksanaan Tadbir Urus di BMA	<ul style="list-style-type: none"> - Konsep pentadbiran dan pengurusan - Pelaksanaan pentadbiran dan pengurusan - Strategi BMA - Sumber manusia dan sistem tadbir urus
2. Cabaran pengurusan BMA	<ul style="list-style-type: none"> - Cabaran pelaksanaan tadbir urus - Upaya penyelesaian cabaran - Cadangan tadbir urus masa hadapan

Jadual di atas menunjukkan elemen soalan temubual secara umum supaya memudahkan dalam mengenalpasti permasalahan yang didapati daripada jawapan-jawapan temubual. Selanjutnya, penulis juga membuat pembangunan soal selidik temubual untuk memudahkan penulis dalam menjawab objektif kajian yang dikaji.

Pembangunan soal selidik temubual yang pertama menanyakan bagaimana tadbir urus Islam dilaksanakan di Baitul Mal Aceh, soalan ini untuk menjawab objektif kajian yang pertama daripada kajian ini. Soalan ini dibangun berdasarkan objektif yang telah dibuat.

Seterusnya, pembangunan soal selidik temubual yang kedua iaitu, apakah cabaran-cabaran yang dihadapi oleh pengurus Baitul Mal Aceh dalam melaksanakan tadbir urus Islam pada lembaga tersebut, soalan ini untuk menjawab objektif kajian yang kedua daripada kajian yang dibuat. Soalan ini juga dibangun mengikut objektif yang telah dibuat. Oleh demikian, pembangunan soal selidik temubual yang telah dibuat sangat berhubungkait dan memudahkan penulis dalam menjalankan kajian ini. Untuk lebih jelasnya, senarai soalan temubual dapat dilihat di bahagian lampiran 8.

3.4.2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data atau maklumat yang diperolehi daripada bahan yang sedia ada. Oleh itu, memandangkan tajuk kajian ini berkaitan dengan pelaksanaan tadbir urus Islam, maka penulis perlu menggunakan teknik ini bagi mendapatkan data yang bersesuaian. Di antara teknik yang akan digunakan adalah:

3.4.2.1. Kajian Perpustakaan

Kajian perpustakaan penulis jalankan sebelum penulis melakukan kajian lapangan. Kajian perpustakaan bertujuan untuk mengukuh dan menjelaskan tentang tadbir urus Islam. Dalam hal ini, penulis mengkaji dan menganalisis buku-buku, jurnal, artikel dan pelbagai jenis sumber kajian atau tulisan lainya yang berautoriti.

Untuk mendapatkan data perpustakaan, penulis mengunjungi beberapa perpustakaan yang berada di Malaysia, seperti Perpustakaan utama Universiti Malaya, Perpustakaan Za'ba dan Perpustakaan Akademi Pengajian Islam. Penulis juga menggunakan khidmat beberapa Perpustakaan di Indonesia khususnya di Aceh seperti Perpustakaan Universiti Islam Ar-Raniry, Perpustakaan Universiti Syiah Kuala dan Perpustakaan Wilayah Aceh. Kajian perpustakaan ini dijalankan untuk menyokong dapatan data kajian yang dijalankan. Kaedah yang diperolehi dan digunakan secara berkesan dalam keseluruhan kajian ini terutamanya dalam bab II.

3.4.2.2. Metod Dokumentasi

Metod dokumentasi merupakan metod mencari data berkaitan dalam perkara atau pembolehubah yang berupa nota, buku, surat khabar, majalah, dan sebagainya.⁵ Dalam penyelidikan ini, data yang didapati dan dikumpulkan ialah berhubungkait dengan tajuk yang diselidiki. Metod dokumentasi penting dalam proses pengumpulan data kerana

⁵ Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, (Jakarta: Rineka Cipta, 2006), 231.

sebahagian maklumat tersebut akan digunakan di dalam perbincangan ini terutama dalam bab IV dan V, seperti maklumat yang didapati daripada Baitul Mal Directory 2012-2014, laporan akauntan public, laman web rasmi Baitul Mal Aceh dan papan periklanan yang berhubungkait.

3.4.2.3. Metod Historik

Metod historik adalah kajian yang secara khas memberi tumpuan kepada masa lalu. Dalam mencari data dilakukan secara sistematik agar mampu menggambarkan, menjelaskan, dan memahami aktiviti atau peristiwa yang berlaku di masa lepas.⁶ Metod historik juga boleh diertikan sebagai metod pemerhatian yang menganalisis peristiwa-peristiwa pada masa silam untuk merumuskan prinsip-prinsip umum. Metod ini penting kerana akan membantu penulis melihat beberapa fakta sejarah, khususnya latar belakang dalam pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA. Metod historik yang diperolehi digunakan secara berkesan dalam bab IV.

3.5. ANALISIS DATA

Metod ini digunakan di dalam penghuraian masalah kajian yang dibuat. Bagi memastikan kebolehpercayaan dan kesahihan data dan maklumat yang diperlukan dalam kajian ini, maka penulis akan menggunakan metod analisis data untuk menghasilkan kajian yang selaras dengan maklumat yang diharapkan. Dalam menganalisis data yang dikumpulkan, penulis akan menggunakan tiga metod iaitu:

3.5.1. Metod Analisis Kandungan

Analisis kandungan adalah satu bentuk analisis terhadap bahan-bahan cetak (seperti akhbar, majalah, jurnal, buku, kitab dan laporan bertulis) juga bahan-bahan elektronik

⁶ Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2007), 52.

(seperti tv, cd dan papan iklan). Ia digunakan bagi mengkaji beberapa istilah, perkataan, konsep, tema, frasa, atau ayat yang ada dalam media berkenaan yang mempunyai hubungkait dengan penyelidikan yang akan dikaji. Metod ini digunakan untuk menganalisis data yang diperolehi daripada pengumpulan data mentah, iaitu data yang didapati daripada tempat kajian. Oleh demikian, metod ini digunakan pada bab IV, di mana membincangkan tentang Pelaksanaan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh.

3.5.2. Metod Induktif

Metod ini digunakan bagi mengumpulkan maklumat secara berkesinambungan untuk membuat suatu kesimpulan umum dengan memasukkan bukti-bukti khusus yang diperolehi dari sumber data. Ia juga boleh dilakukan dengan cara menganalisis data melalui proses penghuraian yang membawa kepada pencapaian sesuatu kesimpulan hukum daripada fakta atau maklumat yang bersifat khusus.⁷ Penulis menggunakan metod ini dalam bab V semasa menganalisis pelaksanaan tadbir urus Islam di lembaga zakat tersebut untuk mengenalpasti apakah tadbir urus yang dijalankan sesuai dengan prinsip-prinsip tadbir urus yang baik.

3.5.3. Metod Deduktif

Metod ini secara ringkasnya, boleh disimpulkan atau rumusan umum kepada kes-kes khusus. Selain itu, ia juga merupakan cara untuk menghuraikan suatu masalah dengan secara lebih terperinci. Metod ini dilakukan dengan menggunakan data dan contoh-contoh yang berbentuk umum dan diperjelas secara lebih mendalam lagi. Ia juga adalah satu pendekatan yang bersifat umum kepada khusus.

Secara khasnya, penyelidik mengumpulkan data-data bersifat umum yang diperolehi sama ada melalui konsep tadbir urus Islam yang bersifat umum dan profil

⁷ Kamus Dewan Edisi Keempat, (Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2007), 576.

Baitul Mal Aceh, dokumentasi, temubual serta sumber lain yang berhubungkait dengan kajian. Selanjutnya, data-data yang bersifat umum tersebut di analisis kepada satu kesimpulan-kesimpulan yang bersifat khusus.

Proses ini juga merupakan salah satu cara menganalisis data melalui pola berfikir yang mencari pembuktian dengan berpegang kepada bukti-bukti yang bersifat umum kepada yang bersifat khusus. Penulis menggunakan bab II dan IV di mana kedua bab tersebut menjelaskan secara umum konsep tadbir urus Islam dan profil Baitul Mal Aceh. Seterusnya, penulis membuat analisis secara khusus pada bab V untuk mendapati objektif penyelidikan.

3.6. KESIMPULAN

Sumber data dalam kajian ini ada dua, iaitu data primer dan data sekunder. Sumber data primer adalah kajian langsung ke lapangan yang penyelidik lakukan dengan cara mendapatkan maklumat dengan cara temubual. Sumber data sekunder adalah hasil penyelidikan, buku-buku, majalah, jurnal, kertas persidangan, kamus, hasil kegiatan di Baitul Mal Aceh, serta rujukan lain yang berhubungkait dengan pembahasan kajian penyelidikan ini. Teknik pengumpulan data dalam kajian ini dilakukan dengan dua acara, iaitu menggunakan kajian perpustakaan (*library research*) dan kajian lapangan (*field research*).

Responden yang dipilih untuk mewakili populasi kakitangan Baitul Mal Aceh serta yang mempunyai jawatan dan kepentingan untuk mendapatkan hasil daripada kajian ini. Semua data yang telah penyelidik kumpulkan akan dianalisis secara mendalam untuk memberikan gambaran dan rumusan terperinci. Analisis kajian ini akan dilakukan dengan menggunakan metod analisis kandungan, analisis induktif, dan analisis deduktif.

BAB EMPAT

PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH (BMA)

4.1. PENGENALAN

Bab ini akan membahas tentang pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA. Adapun pembahasannya iaitu dari segi aspek kelembagaan ianya meliputi : sejarah pertubuhan lembaga, visi dan misi lembaga, kedudukan dan sifat lembaga, kesahan (*legality*) dan struktur lembaga, seterusnya mengenai pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA ianya meliputi : mekanisme sosialisasi zakat, mekanisme pengumpulan zakat, mekanisme pengagihan zakat, dan mekanisme kawalan dan audit. Seterusnya, penulisan dalam bahagian ini dilengkapi dengan adanya kesimpulan bab.

4.2. PROFIL BAITUL MAL ACEH (BMA)

Mengenai profil BMA penulis cuba memaparkan beberapa segi yang mempunyai kaitan erat dengan tertubuhnya BMA, antaranya:

4.2.1. Latar Belakang

Aceh merupakan salah satu wilayah di Indonesia yang bersifat istimewa dan diberi kuasa secara khas untuk mengatur dan mengurus sendiri urusan pemerintahan dan kepentingan masyarakat yang dipimpin oleh Gabenor.¹ Oleh itu, pengurusan zakat di Aceh pertanggungjawabannya langsung kepada Gabenor, hal ini diatur melalui Keputusan Gabenor Nombor 18/2003 serta Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007. Manakala untuk wilayah lain di Indonesia pengurusan zakat harus mengikuti aturan Keputusan Presiden melalui Undang-undang Republik Indonesia Nombor 23 Tahun

¹ Pendahuluan Undang-undang Nombor 11 Tahun 2006 dan Pendahuluan Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007.

2011 Tentang Pengelolaan Zakat. Peraturan pengurusan zakat untuk wilayah lain di Indonesia tidak mempunyai Undang-undang khusus sebagaimana yang berlaku untuk Aceh.²

BMA adalah sebuah lembaga yang dibentuk oleh kerajaan Aceh sebagai bahagian dari keistimewaan atau autonomi khusus yang diberikan Negara Republik Indonesia kepada Aceh, melalui Undang-undang Nombor 44 Tahun 1999 dan Undang-undang Nombor 18 Tahun 2001, kemudian setelah itu melalui Undang-undang Nombor 11 tahun 2006 dan Undang-undang Nombor 48 tahun 2007.

Keberadaan BMA pada mulanya ditandai dengan dibentuknya Badan Penertiban Harta Agama (BPHA) pada tahun 1973 melalui keputusan Gabenor Nombor 05 Tahun 1973. Kemudian pada tahun 1975, BPHA diganti menjadi Badan Harta Agama (BHA). Kemudian pada tahun 1993 BHA berubah nama menjadi Badan Amil Zakat, Infaq dan Sedekah (BAZIZ) iaitu melalui Keputusan Gabenor Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD) Nombor 02/1993.³ Kemudian pada tahun 2004, BAZIZ kembali digantikan dengan nama Badan Baitul Mal melalui Keputusan Gabenor Nombor 18/2003. Pada tahun 2008, Badan Baitul Mal diganti nama menjadi Baitul Mal yang dikuatkuasakan dengan Qanun Aceh Nombor 11 Tahun 2007 berkenaan dengan lahirnya Undang-undang Nombor 11 Tahun 2006 tentang pemerintahan Aceh atau UUPA (Undang-undang Pemerintahan Aceh), lahirnya UUPA⁴ merupakan tindak lanjut daripada perjanjian Mou Helsinki.⁵

² Ade Irmani (ST, Ketua Bahagian Sosialisasi, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

³ Ibid. Lihat juga Laporan Tahunan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 1.

⁴ Lahirnya UU No. 11 Tahun 2006 Tentang Pemerintahan Aceh adalah sebagai komitmen bersama atas perdamaian antara Pemerintahan Republik Indonesia dengan Gerakan Aceh Merdeka (GAM) di Helsinki, Finland.

⁵ Ade Irmani, dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

4.2.2. Visi dan Misi

Baitul Mal Aceh (BMA) mempunyai visi dan misi yang jelas untuk menjadi lembaga yang profesional dalam usaha mengurus serta membangun harta zakat di Aceh. Dengan visi dan misi inilah, maka aktiviti BMA akan terjala dengan baik mengikut kepada program-program yang telah dirancang. Visi daripada BMA iaitu menjadi lembaga amil yang amanah, telus dan dipercayai.⁶

Adapun misi BMA adalah:⁷

- a. Memberikan perkhidmatan yang berkualiti kepada *muzakki*, *mustahik* dan masyarakat yang berkaitan dengan BMA.
- b. Memberikan perundingan dan sokongan dalam bidang zakat, harta wakaf, harta agama dan perwalian / perwarisan.
- c. Meningkatkan penilaian dan prestasi BMA, Baitul Mal kabupaten / kota, Baitul Mal kecamatan dan Baitul Mal gampong (kampung).
- d. Meningkatkan kesedaran umat dalam menunaikan kewajipan berzakat.

4.2.3. Kedudukan dan Sifat Lembaga

Berkenaan dengan kedudukan, Baitul Mal Aceh (BMA) adalah Lembaga Daerah Keistimewaan Aceh Non Struktural yang diberi kuasa untuk mentadbir dan mengurus zakat yang berkedudukan pada tingkat provinsi/wilayah.⁸ Dalam melaksanakan tugasnya, BMA bersifat *independent* (bebas) sesuai dengan ketentuan syariat dan bertanggungjawab kepada Gabenor.⁹ Adapun para pentadbir dan pengurus BMA terdiri daripada unsur-unsur kakitangan kerajaan (Pegawai Negeri Sipil atau disebut PNS) dan masyarakat awam. Sedangkan BMA sebagai lembaga pentadbiran dan pengurusan zakat mempunyai kedudukan dan sifat lembaga sebagai berikut:¹⁰

⁶ Laporan Tahunan Baitul Mal Aceh "Annual Report" tahun 2014, 7.

⁷ Ibid.

⁸ Peraturan Gabenor Aceh Nombor 55 Tahun 2010, pasal 1, ayat 10 dan 11.

⁹ Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2010 Tentang Baitul Mal, Bab II, Bahagian kesatu, pasal 3.

¹⁰ Armiadi Musa, "Pentadbiran Zakat di Baitul Mal Aceh: Kajian Terhadap Agihan Zakat Bagi Permodalan Masyarakat Miskin" (tesis kedoktoran, Jabatan Syariah dan Ekonomi, Universiti Malaya, 2009), 138.

a. *Independent* (Bebas)

Baitul Mal Aceh (BMA) ditadbir secara bebas,¹¹ ertinya lembaga BMA tidak mempunyai ketergantungan kepada orang-orang tertentu atau lembaga lain. Lembaga yang demikian akan lebih selesa bagi memberikan pertanggungjawaban kepada para *muzakki* serta masyarakat secara luas.

BMA mempunyai kuasa dalam mengurus tadbir dan membangun harta zakat serta mempunyai kuasa dalam membuat perjanjian kerjasama dengan pihak-pihak lain untuk meningkatkan pemberdayaan ekonomi umat berdasarkan prinsip saling menguntungkan. Akan tetapi, walaupun BMA sebuah lembaga independen, mereka tetap harus menjaga nilai-nilai agama serta amanah dalam setiap aktiviti, disebabkan mereka akan diminta pertanggungjawabannya terutama sekali kepada Allah SWT, Gabenor, *muzakki* serta masyarakat secara luas.

Oleh demikian, BMA sebagai lembaga *independent* diketahui hanya pada pelaksanaan pentadbiran dan pengurusan zakat sahaja. Adapun untuk dana zakat Aceh, BMA tidak mempunyai kuasa untuk menyimpannya. BMA diharuskan membuat proposal kepada bendahari umum Aceh apabila ingin mengambil atau mengagihkan dana zakat tersebut. Hal ini disebabkan setiap dana zakat di Aceh disimpan di bendahari umum Aceh. Dalam hal ini, Ketua BMA Armiadi Musa menjelaskan bahawa status BMA walaupun dikatakan sebagai sebuah lembaga yang *independent* dalam mengurus harta zakat di Aceh, pada praktiknya itu hanya pada pelaksanaan sahaja atau Badan Pelaksana (BAPEL).¹²

¹¹ Independen adalah Kebebasan, merdeka atau berdiri sendiri. Apabila menjadi lembaga yang independen maka lembaga tersebut tidak bergantung kepada pihak lain dalam mengambil keputusan atau kebijakan. Laman sesawang "Pengertian Menurut Para Ahli", dicapai 13 October 2015, <http://www.pengertianmenurutparaahli.com/pengertian-independen-dan-dependen>.

¹² Armiadi Musa (Ketua Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 25 September 2015.

b. Neutral

Baitul Mal Aceh (BMA) merupakan lembaga yang mentadbir dan mengurus harta masyarakat (zakat), harta tersebut dikutip daripada masyarakat kaya (*muzakkī*), kemudian diagihkan kepada masyarakat miskin atau golongan lain yang berhak (*mustahik*). Oleh itu, lembaga ini adalah milik masyarakat, sehingga dalam menjalankan aktiviti, BMA tidak boleh hanya menguntungkan golongan tertentu sahaja, akan tetapi BMA mesti dapat memberi perkhidmatan yang sama kepada semua golongan *muzakkī* dan kepada golongan *mustahik*.

Dalam hal ini, BMA telahpun mempunyai visi menjadi lembaga yang amanah, telus dan boleh dipercayai. Oleh itu, dalam menjalankan tugasnya BMA mesti melaksanakan visi-visi tersebut dengan maksimum, demi terwujudnya tadbir urus yang baik pada lembaga zakat. BMA mesti memberi banyak perhatian dalam hal ini, kerana apabila BMA tidak dapat melaksanakan prinsip-prinsip tersebut ianya boleh mengurangkan kepercayaan masyarakat terutama para *muzakkī*. Adapun kesan daripada kurangnya kepercayaan masyarakat adalah dapat melemahkan kewangan BMA dan dapat melemahkan lembaga dalam mengembangkan harta zakat di Aceh.

c. Non Politik (Bukan Lembaga Politik)

Baitul Mal Aceh (BMA) merupakan sebuah lembaga masyarakat di bawah kerajaan yang berlandaskan kepada ajaran Islam dan tidak terikat ke dalam aktiviti politik praktis. Perkara ini perlu dilakukan agar para *muzakkī* dari parti lain percaya bahawa dana itu tidak disalahgunakan bagi kepentingan parti politik tertentu.¹³

¹³ Armidi Musa, "Pentadbiran Zakat di Baitul Mal Aceh," 139.

4.2.4. Dasar Hukum

Adapun yang menjadi dasar hukum Baitul Mal Aceh (BMA) iaitu keberadaan Undang-undang Nombor 44 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan keistimewaan daerah istimewa Aceh sebagai wujud autonomi khusus yang diberikan oleh Negara Republik Indonesia untuk Aceh, telah melahirkan antara lain peraturan daerah nombor 5 tahun 2000 tentang pelaksanaan syariat Islam, dan terdapat tiga belas bidang pelaksanaan syariat Islam di dalamnya, adapun BMA merupakan salah satu di antara tiga belas bidang syariat Islam tersebut.¹⁴

Penubuhan BMA mempunyai beberapa dasar hukum yang mengaturnya. Penubuhan ini juga berdasarkan ketentuan-ketentuan sebagai berikut:

- a. Undang-undang nombor 11/2006 tentang kerajaan Aceh yang mengatur masalah zakat dan Baitul Mal, iaitu:
 - a) Perkara 180 ayat (1) huruf d, zakat merupakan salah satu sumber Pendapatan Asli Aceh (PAA) dan pendapatan asli kabupaten / kota (PAK).
 - b) Perkara 191 zakat, harta wakaf dan harta agama dikendalikan oleh Baitul Mal Aceh dan Baitul Mal kabupaten / kota yang diatur dengan Qanun.
 - c) Perkara 192 zakat yang dibayar menjadi faktor pengurang terhadap jumlah cukai pendapatan terhutang dari wajib pajak.
- b. Qanun Aceh nombor 10/2007 tentang Baitul Mal, menetapkan Baitul Mal sebagai lembaga yang bersifat independen.
- c. Peraturan Menteri Dalam Negeri nombor 18/2008 tentang pedoman organisasi dan tata kerja lembaga keistimewaan wilayah Aceh (termasuk Baitul Mal) menetapkan

¹⁴ Laporan Baitul Mal Aceh, tahun 2014, 5.

sekretariat Baitul Mal Aceh (BMA) sebagai kesatuan kerja perangkat Aceh (SKPA) dalam jabatan struktural (tingkatan II.b, III.b dan IV.a).

- d. Peraturan Menteri Dalam Negeri No.37/2009 tentang pedoman organisasi dan tata kerja lembaga keistimewaan Baitul Mal Aceh 3 kabupaten / kota Aceh menetapkan sekretariat Baitul Mal kabupaten / kota (BMK) sebagai kesatuan kerja perangkat kabupaten / kota SKPK dalam jabatan struktural.
- e. Peraturan gubernor Aceh nombor 33/2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja sekretariat lembaga keistimewaan Aceh.
- f. Peraturan gabenor Aceh nombor 60/2008 tentang mekanisme pengurusan zakat.
- g. Peraturan gabenor Aceh nombor 92/2008 tentang susunan organisasi dan tata kerja Baitul Mal.
- h. Arahan gabenor Aceh nombor 06/INSTR/2008 tentang pungutan zakat pendapatan dikalangan pegawai / pekerja dalam skop kerajaan Aceh, kerajaan teras dan pekerja syarikat bersendirian di Aceh.
- i. Surat keputusan gabenor Aceh nombor 451.5/150/2005 tarikh 21 Jun 2005 tentang pengangkatan / penetapan ketua jabatan Baitul Mal Aceh.
- j. Surat keputusan gabenor Aceh nombor 451.6/066/2006 tarikh 25 Mac 2006 tentang pengangkatan / penetapan dewan syariah Baitul Mal Aceh.
- k. Keputusan MPU Aceh nombor 451.12/15/SK/2009 tarikh 5 Januari 2009 (diperbaharui pada tarikh 29 April 2009) tentang pengangkatan / penetapan pasukan pembina Baitul Mal Aceh.¹⁵

Dari semua ketentuan tersebut, maka terbentuklah Baitul Mal Aceh sebagai institusi zakat yang bertujuan mengurus zakat di Aceh.

¹⁵ Ibid.

4.2.5. Struktur Organisasi

Dalam upaya mencapai matlamat organisasi dan meningkatkan kecekapan kerjaya Baitul Mal Aceh (BMA) sebagai sebuah institusi zakat, maka BMA perlu mewujudkan hubungan yang baik antara setiap bahagian dengan kumpulan kerja. Dalam hal ini diharapkan adanya keselarasan yang baik di antara setiap unit kerja pada BMA iaitu semua staf mempunyai kesatuan arah dan tanggung jawab dalam setiap aktiviti demi kejayaan organisasi.

Manakala dalam menjalankan fungsi dan kuasa dalam pengurusan zakat, BMA disokong oleh tiga unsur utama organisasi, iaitu Badan Pelaksana (BAPEL), Dewan Pertimbangan Syariah (DPS), dan Sekretariat (urusetia).¹⁶

Badan Pelaksana adalah unsur pengurus zakat, infak, wakaf, dan harta agama lain yang diketuai oleh seorang Ketua yang berada di bawah dan bertanggungjawab secara langsung kepada gabenor Aceh. DPS adalah unsur kelengkapan BMA yang mempunyai kuasa untuk memberikan pertimbangan syarak, pengawasan fungsional, dan menetapkan pengurusan zakat, wakaf, dan harta agama lain kepada BMA, termasuk Baitul Mal Kabupaten/Kota. Adapun Sekretariat (urusetia) adalah unsur penyelenggara pentadbiran kesekretariatan, pentadbiran kewangan, menyokong pelaksanaan tugas dan fungsi BMA, serta menyediakan dan menyelaras tenaga ahli yang diperlukan BMA.

Ketiga unsur organisasi BMA ini menjalankan tugas pokok dan fungsi masing-masing dengan berpedoman kepada visi dan misi BMA. Struktur organisasi dan susunan perjawatan BMA untuk tahun 2014 iaitu:¹⁷

¹⁶ Laporan Auditor Independen dan Laporan Kewangan Baitul Mal Aceh tahun 2013 dan 2014, 5.

¹⁷ *Ibid*, 6

Jadual 4: Badan Pelaksana Baitul Mal Aceh (BAPEL).

BADAN PELAKSANA	
Ketua Baitul Mal Aceh	Dr. Armiadi Musa, Ma
Ketua Bahagian Pengawalan	Lisa Farida, SE
Ketua Bahagian Kutipan	Jusma Eri, SHI, MH
Ketua Bahagian Agihan	Rizki Aulia, S.Pd.I
Ketua Bahagian Sosialisasi dan Pembangunan	Ade Imami, ST
Ketua Bahagian Perwalian	Putra Misbah, SHI
Bendahari Penerimaan	Cut Azlina, SE
Bendahari Pengeluaran	Cut Nur Ika Sari, A.Md

Sumber: *Laporan Auditor Independen dan Laporan Kewangan Baitul Mal Aceh Tahun 2013 dan 2014.*¹⁸

Jadual 5: Sekretariat Baitul Mal Aceh.

SEKRETARIAT (URUSETIA)	
Ketua Kesekretariatan	Bustami Hamzah, SE, M.Si
Ketua Bahagian Umum	T. Fairuzzabadi, S.Sos
Ketua Bahagian Kewangan	Dra. Sabriana, M.Si
Ketua Bahagian Persidangan dan Risalah	Umi Salamah, SE, MM
Ketua Bahagian Hukum dan Hubungan Umat	Syamsuddin, SH

Sumber: *Laporan Auditor Independen dan Laporan Kewangan Baitul Mal Aceh Tahun 2013 dan 2014.*¹⁹

Jadual 6: Dewan Pertimbangan Syariah (DPS) Baitul Mal Aceh.

DEWAN PERTIMBANGAN SYARIAH	
Ketua	Prof. Dr. Al Yasa' Abubakar, MA
Wakil Ketua	Drs. Tgk. H. Ghazali Muhammad Syam
Anggota	Dr. H. Islahuddin, M.Ec
	Hj. Adiwarni Husin, S.Ag
	Drs. H. Said Mahdar
	Drs. M. Jamil Ibrahim, SH, MH

Sumber: *Laporan Auditor Independen dan Laporan Kewangan Baitul Mal Aceh Tahun 2013 dan 2014.*²⁰

Struktur organisasi BMA terbentuk berdasarkan kepada Peraturan Gabenor Aceh dan Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007. Adapun untuk menjadi pengetua dan naib ketua BMA, sebelumnya Gabenor Aceh membentuk sebuah pasukan independen untuk

¹⁸ *Ibid*, 6

¹⁹ *Ibid*, 6

²⁰ *Ibid*, 6

menguji kelayakan dan kepatutan bakal ketua dan naib ketua, setelah terpilih juga bakal ketua dan naib ketua diharuskan mendapati persetujuan daripada ketua Dewan Permusyawaratan Rakyat Aceh (DPRA).

Rajah 2: Struktur Organisasi Baitul Mal Aceh.



Sumber: Data Kepegawaian Baitul Mal Aceh²¹ dan Laporan Auditor Independen dan Laporan Kewangan Baitul Mal Aceh Tahun 2013 dan 2014.²²

4.3. PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH (BMA)

Dalam pelaksanaan tadbir urus Islam, BMA mempunyai mekanisme-mekanisme yang diguna pakai dalam menjalankan kerjanya sebagai pentadbir dan pengurus harta zakat, antaranya:

²¹ Baitul Mal Aceh, "Struktur Organisasi Baitul Mal Aceh", laman sesawang baitulmal.acehprov.go.id, dicapai 25 ogos 2015.

²² Laporan Auditor Independen," 6.

4.3.1. Mekanisme Pelaksanaan Tadbir Urus di Baitul Mal Aceh (BMA)

Pentadbiran zakat di Aceh berbeza dengan pelbagai daerah lain di Indonesia, permasalahannya tidak semata-mata pada aspek wewenang atau kuasa, peraturan, pembiayaan, dan saman (ketentuan uqubat), tetapi juga pertanggungjawaban samada kepada negara, pemerintah, umat dan juga *muzakki*⁷ sendiri tentunya. Perbezaan pertama adalah kewujudan BMA sebagai satu-satunya lembaga rasmi yang bertanggungjawab mengurus zakat, wakaf serta harta agama lainnya di Aceh. Ketentuan ini berbeza dengan peraturan yang wujud dalam Undang-undang Nombor 38/1999 (Tentang Pengelolaan Zakat), yang diguna pakai di seluruh Indonesia, yang menyatakan wujudnya lembaga zakat berbentuk Badan Amil Zakat (BAZ) yang dikelola pemerintah bersama unsur masyarakat dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) yang dikelola oleh pihak swasta.²³

Sedangkan kewujudan lembaga BMA, merujuk kepada ketentuan Undang-undang Nombor 18 tahun 2001 tentang Autonomi Khusus Aceh dengan segala aturan pelaksanaannya dalam bentuk Qanun, Peraturan Gabenor, Instruksi Gabenor dan Keputusan Gabenor : Bahawa zakat dan harta agama lainnya ditadbir oleh BMA dengan struktur dan tingkat atau kuasa organisasi secara khusus dan *independent*. Setelah lahirnya Undang-undang Nombor 11 Tahun 2006 tentang Pemerintahan Aceh, besar harapan yang disandarkan kepada Baitul Mal Aceh, agar bangkit lagi menerajui lembaga ini sebagai lembaga zakat yang handal, dan dapat menjadi perintis pemperkasaan (*empowering*) ekonomi umat di masa hadapan melalui pentadbiran dan pengurusan potensi zakat yang sebenarnya cukup besar di Aceh.

²³ Maulizan (Ketua Bahagian Hukum, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 23 September 2015.

4.3.1.1. Mekanisme sosialisasi zakat

Sosialisasi merupakan aspek penting yang mesti dilakukan oleh sebuah lembaga pentadbiran zakat. Puan Ade Irmani memaparkan, Apabila tanpa adanya sosialisasi, masyarakat tidak mungkin tahu kewujudan zakat dan kewujudan lembaga pentadbiran zakat. Oleh itu, ada tiga hal yang dilakukan Baitul Mal Aceh (BMA) dalam rangka sosialisasi ini, iaitu:²⁴

a. Sosialisasi tentang zakat

Sebahagian daripada masyarakat tidak tahu apa itu zakat dan apa saja kewajiban zakat daripada harta mereka yang harus mereka keluarkan dengan berzakat atau ada sebahagian daripada mereka yang sudah tahu zakat, akan tetapi kebanyakan daripada masyarakat tersebut mengetahui zakat hanya setakat zakat fitrah sahaja. Mereka tidak tahu sama sekali tentang zakat perdagangan, zakat pertanian, zakat ternak, zakat emas, perak dan *rikāz*. Dalam hal ini, BMA melakukan dan memberikan fahaman kepada masyarakat khususnya kepada golongan yang berhak mengeluarkan zakat, supaya mereka faham bahawa mereka telah menjadi orang yang berhak mengeluarkan zakat. Output yang diharapkan daripada sosialisasi ini adalah meningkatnya kesedaran masyarakat untuk membayar zakat, iaitu dengan bertambahnya muzakki yang membayar zakat ke BMA.

b. Sosialisasi lembaga pengelola zakat

BMA juga memberi fahaman kepada masyarakat tentang lembaganya supaya dikenal atau diketahui, iaitu tentang bagaimana kerja BMA sebagai pentadbir dan pengurus harta zakat. Harapannya adalah dengan diketahuinya lembaga tersebut keuntungan yang akan didapatkan, iaitu menambahnya kepercayaan dan keyakinan masyarakat untuk menyalurkan zakat ke BMA sehingga mewujudkan matlamat meningkatnya dana zakat (*fund rising*). Semakin banyak masyarakat

²⁴ Ade Irmani, dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

yang mengenal sebuah lembaga pentadbiran zakat, semakin banyak pula masyarakat yang akan menyalurkan zakatnya kepada lembaga tersebut. Antara kegiatan sosialisasi ini adalah dilakukannya seminar yang bertajuk “Meningkatkan Kemitraan Ulama-Umara dalam Pengelolaan Zakat di Aceh”. Dalam kegiatan ini BMA menjadikan ulama sebagai penambah yang dapat membangun komunikasi antara BMA dengan masyarakat sehingga kepercayaan dan fahaman masyarakat tentang kewajipan zakat serta lembaga pengelola zakat juga semakin kuat dan bertambah.

c. Sosialisasi program

Bahagian sosialisasi zakat pada BMA telahpun membuat program dan perkhidmatan yang ada pada lembaga tersebut supaya masyarakat dapat mengetahuinya. Seperti sosialisasi melalui televisyen, program ini dimaksudkan untuk memberikan pembelajaran kepada masyarakat luas supaya melaksanakan peraturan qanun tentang kewajipan berzakat melalui BMA. BMA juga membuat iklan dan talkshow melalui televisyen sehingga masyarakat lebih mengenal lembaga BMA sebagai lembaga rasmi dalam mentadbir dan mengurus zakat di Aceh. Program sosialisasi lain juga telah dibuat oleh BMA iaitu sosialisasi melalui surat khabar, papan iklan, pameran, *billboard*, *website*, sosial media dan penerbitan Baitul Mal Directory.²⁵

4.3.1.2. Mekanisme pengumpulan zakat

Setelah memberikan maklumat yang cukup kepada masyarakat melalui sosialisasi, samada sosialisasi tentang zakat, lembaga dan program. Baitul Mal Aceh (BMA) melanjutkan tahap yang kedua iaitu melakukan pengutipan zakat.

²⁵ Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 28-40.

Peraturan gabenor nombor 92 tahun 2008 tentang susunan organisasi dan cara kerja BMA, bahagian pengumpulan mempunyai tugas melakukan penelitian, pendataan muzakki, penetapan jumlah zakat yang harus dikutip serta perancangan pentadbiran pencatatan dan laporan.²⁶

BMA menjalin komunikasi dan kerjasama yang baik dengan pihak *muzzakkī*, samada *muzakki* yang bersifat peribadi, syarikat-syarikat mahupun lembaga-lembaga. Oleh demikian, dalam melakukan pengutipan zakat, BMA melakukan pengutipan zakat dari pihak kerajaan, institusi atau lembaga menegak yang bertugas di Aceh seperti Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Jabatan Polis, askar dan institusi swasta. Hal tersebut telah diatur dalam arahan presiden nombor 3 tahun 2004 tentang mengoptimumkan pengutipan zakat di institusi atau lembaga-lembaga tersebut.²⁷

Namun, pendapatan zakat terbesar pada BMA diperolehi daripada zakat pendapatan iaitu daripada kakitangan kerajaan Aceh/Pegawai Negeri Sipil (PNS). Hal ini kerana zakat dari kakitangan kerajaan tersebut dipotong langsung oleh Bendahari Umum Aceh (BUA). Dasar hukumnya diatur dalam arahan Gabenor Aceh Nombor 451.12/43594 tentang pengutipan langsung zakat dan infak oleh Bendahari Umum Aceh (BUA) dalam skop kerajaan Aceh. Adapun pemotong gaji mereka pada masa pembayaran setiap bulan sebanyak 2.5 peratus. Oleh itu, para kakitangan kerajaan ketika menerima gaji zakatnya telah tersalurkan secara langsung ke BMA tanpa harus menyalurkan sendiri.

Sedangkan untuk *muzakki* yang lain, biasanya BMA menerima zakat yang dihantar langsung ke pejabat BMA, atau mengambil dari *muzakki* berdasarkan notis *muzakki*. BMA juga bekerjasama dengan pihak bank ataupun institusi kewangan dalam

²⁶ Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 21.

²⁷ Jusma Ery (Ketua Bahagian Kutipan Zakat, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis 22 September 2015.

proses kutipan zakat. Hal ini sebagaimana yang disebut di dalam Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007 bahagian IV perkara 20 bahawa:²⁸

- a. Pengumpulan zakat dilakukan oleh BMA dengan cara menerima atau mengambil dari *muzakkī* berdasarkan notis *muzakkī*.
- b. BMA dapat bekerjasama dengan bank-bank dalam pengumpulan zakat harta *muzakkī* yang ada di bank berdasarkan permintaan *muzakkī*.

Namun, dalam pengiraan kadar nisab dan haul zakat juga ditetapkan di dalam Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007 bahagian IV, perkara 19 dinyatakan bahawa perhitungan kadar, nisab dan masa (haul) zakat *māl* ditetapkan sebagai berikut:

- a. Emas, perak, logam asli dan wang yang telah mencapai nisab 94 gram emas yang disimpan selama setahun, wajib zakatnya 2.5 peratus setahun;
- b. Harta perdagangan, syarikat dan perindustrian yang telah mencapai nisab 94 gram emas setahun, wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak 2.5 peratus daripada jumlah keuntungan;
- c. Hasil pertanian dan perkebunan yang telah mencapai nisab 5 *wasaq* (seukuran 1,200 kg padi), wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak 5 peratus untuk setiap tuai yang dirawat secara intensif dan 10 peratus untuk setiap tuai yang dibuat secara tradisional;
- d. Haiwan ternakan kambing atau sejenisnya yang telah mencapai nisab 40 ekor, wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak satu ekor setahun;
- e. Haiwan ternakan lembu, kerbau atau sejenisnya yang telah mencapai nisab 30 ekor wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak satu ekor setahun;
- f. Barang galian yang hasilnya mencapai nisab bernilai 94 gram emas, wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak 2.5 peratus untuk setiap pengeluaran/penemuan;

²⁸ Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007 tentang Baitul Mal Aceh.

- g. Pendapatan dan perkhidmatan yang telah mencapai nisab bernilai 94 gram emas setahun, wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak 2.5 peratus;
- h. Rikaz yang telah mencapai nisab bernilai 94 gram emas, wajib dikeluarkan zakatnya sebanyak 20 peratus untuk setiap penemuan.

Setiap jumlah zakat yang telah disalurkan ke BMA akan dicatat oleh juru tulis di BMA. Dalam hal ini, juru tulis mempunyai tugas untuk mencatat harta zakat yang disalurkan oleh para *muzakkī*. Oleh itu, semua penerimaan zakat, sama ada zakat penghasilan mahupun zakat lainnya wajib diserahkan dan disimpan di akaun khusus zakat dalam akaun Perbendaharaan Umum Daerah dan dicatat sebagai penerimaan Pendapatan Asli Daerah (PAD).²⁹

4.3.1.3. Mekanisme pengagihan zakat

Bahagian pengagihan zakat Baitul Mal Aceh (BMA) mempunyai tugas melakukan agihan zakat sesuai dengan asnaf yang telah ditetapkan oleh ketentuan syariat dan hukum yang ada. Zakat yang telah dikutip akan diagihkan kepada *mustahik* sesuai dengan peruntukan setelah menunggu pengesahan bajet oleh Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA). Adapun bahagian pengagihan BMA melakukan tugasnya dengan menyusun program-program dan mendata *mustahik*, kemudian melakukan pengesahan kelayakan *mustahik* mengikut *syar'ī*.³⁰ Bahagian pengagihan juga melakukan pelaporan secara bertahap, melakukan koordinasi dengan institusi atau lembaga lain yang mempunyai hubungkait tentang dana zakat. Setelah pengesahan kelayakan *mustahik*, dana zakat diagihkan oleh *āmil* zakat dari BMA.³¹

²⁹ Cut Azlina (SE, Bendahari Penerimaan Zakat, Baitul Mal Aceh) dalam temubual dengan penulis, 24 September 2015

³⁰ Rizky Aulia (Ketua Bahagian Pengagihan Zakat, Baitul Mal Aceh) dalam temubual dengan penulis, 24 September 2015.

³¹ Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2013, 49.

Dana zakat yang telah dikumpulkan wajib diagihkan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan peruntukan undang-undang Islam. pengagihan zakat kepada *mustahik* harus bersifat geran (bantuan), dan harus memperhatikan skala keutamaan keperluan *mustahik* di kawasan-kawasan keperluan masing-masing. Pengagihan atau penyaluran dana zakat boleh bersifat bantuan sementara, iaitu membantu *mustahik* dalam menyelesaikan atau mengurangkan masalah yang sangat mendesak/kecemasan.

Zakat yang diagihkan oleh BMA kepada asnaf-asnaf yang telah ditentukan oleh hukum *syara'* adalah bersifat kepenggunaan, iaitu untuk memenuhi keperluan sehari-hari mereka, dan bersifat pengeluaran, iaitu untuk menambah modal usaha mereka. Dalam kaitan dengan pengagihan zakat yang bersifat pengeluaran, kerajaan Islam dibenarkan membina kilang-kilang atau syarikat-syarikat dari wang zakat, untuk kemudian pemilikan dan keuntungannya bagi fakir miskin dan asnaf-asnaf lain yang berhak menerima zakat. Sehingga akan dipenuhi keperluan kehidupan mereka sepanjang masa. Pada ketika ini, peranan kerajaan dalam pengurusan zakat digantikan oleh lembaga amil zakat.

Berdasarkan dengan Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007 tentang BMA, dinyatakan bahawa “semua penerimaan zakat yang diurus oleh BMA merupakan sumber Pendapatan Asli Daerah (PAD) Aceh yang harus diserahkan ke perbendaharaan kerajaan Aceh”.³² Setelah dana tersebut direalisasikan daripada perbendaharaan kerajaan, seterusnya dana akan dimasukkan ke akaun BMA. BMA kemudian mengagihkan dana zakat tersebut kepada *mustahik* bersesuaian dengan ketentuan syariat Islam. Untuk pengagihan zakat kepada *mustahik* boleh dirujuk kepada surat Dewan

³² Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007 Tentang Baitul Mal, Bab V tentang Pengelolaan Zakat, Bahagian Pertama Pengelolaan Zakat Provinsi pasal 24.

Syariah Baitul Mal Aceh (DPS) Nombor 01/DS/V/2006, di mana mempunyai ketentuan sebagai berikut:³³

- a. Ketentuan pembahagian peratusan:
 - a) Zakat dibahagikan kepada semua asnaf, jika asnaf tersebut benar-benar ada di lingkungan tersebut (Aceh).
 - b) Pembahagian terhadap asnaf yang ada tidak mesti disamakan, besar pembahagian mengikut kepada jumlah *mustahik* masing-masing asnaf dan besarnya keperluan.
 - c) Asnaf utama yang berhak menerima zakat adalah asnaf fakir dan miskin. Oleh itu, untuk asnaf ini perlu diberikan peratusan dan jumlah zakat yang besar. Untuk asnaf fakir diberikan secara konsumtif dan untuk asnaf miskin diutamakan melalui usaha produktif seperti pemberian modal usaha berterusan serta mendidik kemandirian.

b. Kebijakan penetapan peratusan penerimaan zakat

Berdasarkan pertimbangan keperluan dan tingkat kemampuan mengumpulkan zakat, polisi penetapan peratusan *mustahik* disesuaikan mengikut kepada keperluan dan kemampuan BMA. Adapun terhadap hal-hal yang belum diatur dalam pedoman penetapan kriteria asnaf *mustahik* dan tata cara penyalurannya serta petunjuk operasional ini dapat ditetapkan lebih lanjut setelah bermusyawarah dengan Dewan Pengawas Syariah (DPS) BMA.

Pembahagian peratusan zakat untuk masing-masing asnaf sebagai berikut:³⁴

Jadual 7: asnaf zakat Baitul Mal Aceh dan pembahagian peratusannya.

No	ASNAF	PERATUS
1	Fakir	15%
2	Miskin	30%
3	Amil	10%

³³ Dewan Pertimbangan Syariah Baitul Mal Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Pedoman Penetapan Kriteria Mustahik Zakat dan Petunjuk Operasional, Banda Aceh, 1 Mei 2006.

³⁴ Ibid.,

4	Muallaf	2.5%
5	Riqab	0%
6	Gharimin	10%
7	Fisabilillah	13%
8	Ibnu Sabil	20%
Jumlah		100%

Sumber : Dewan Pertimbangan Syariah (DPS) BMA.

Penerimaan pencairan dana zakat disalurkan oleh bendahara pengeluaran zakat pada Baitul Mal Kabupaten sesuai dengan asnaf yang ditetapkan dalam keputusan rapat dewan pembina dan pengurus Baitul Mal Kabupaten.

Proses pengagihan zakat pada BMA adalah, zakat terutama sekali ditulis oleh juru tulis, dalam hal ini yang melakukannya adalah bendahari pengeluaran zakat BMA. Bendahari pengeluaran zakat mengeluarkan zakat sesuai dengan asnaf yang telah ditetapkan dalam keputusan musyawarat Dewan Pembina Syariah (DPS). Bendahari pengeluaran zakat juga membuat perhitungan dan pertanggungjawaban pengagihan zakat, infaq dan sedekah sesuai dengan jumlah yang diterimanya. Dalam hal ini, bendahari pengeluaran/juru tulis zakat harus mencatat setiap pengagihan harta zakat ke atas *mustahik*, serta mencatat juga tentang asal-usul daripada *mustahik* zakat, serta jenis bantuan yang dibahagikan oleh BMA kepada *mustahik* zakat.³⁵

Dengan demikian, juru tulis zakat mempunyai peranan dan kuasa untuk mencatat setiap harta zakat, baik dalam bentuk kutipan samada pengagihan harta zakat. Juru tulis zakat pada BMA diberi kuasa penuh untuk melakukan pencatatan harta zakat.

4.3.1.4. Mekanisme pengawalan dan audit

Berdasarkan peraturan gabenor Nanggroe Aceh Darussalam nombor 92 tahun 2008 pasal 7 menyebutkan bahawa, bahagian pengawalan Baitul Mal Aceh (BMA)

³⁵ Cut Nur Ika Sari, (A.Md, Bendahari Pengeluaran Zakat Baitul Mal Aceh) dalam temubual dengan penulis, 24 September 2015.

mempunyai tugas melakukan kawalan, penilaian, penjagaan dan pemeriksaan serta pengesahan terhadap pendataan *muzakki*, *mustahik* dan pengelolaan zakat.

Bahagian pengawalan BMA juga melakukan kegiatan pembinaan dan pengawalan terhadap Baitul Mal wilayah kabupaten/kota. Adapun mekanisme kawalan dan audit pada BMA adalah sebagai berikut:

a. Dalaman (*Internal*)

Merujuk kepada struktur organisasi BMA, pengawalan dan audit di BMA dilakukan oleh Bahagian pengawalan BMA. BMA mempunyai bahagian pengawalan yang mempunyai tugas melakukan kawalan, evaluasi serta audit terhadap kinerja bahagian-bahagian lain, pengawalan dan audit ini dilakukan pada mekanisme kutipan dan agihan. Pada pengumpulan, audit dilakukan ketika semua data kutipan telah terkumpul. Sedangkan untuk agihan, Badan Kawalan BMA turun serta ke lapangan untuk melakukan kawalan bersama Bahagian Agihan zakat.³⁶

b. Luaran (*Eksternal*)

Kawalan luaran terhadap kerja BMA dilakukan oleh dua lembaga rasmi luaran iaitu:

a) Inspektorat Aceh

Inspektorat merupakan lembaga yang berfungsi untuk mengawal serta melakukan pemantauan pengurusan dan audit terhadap hasil kerja Satuan Kerja Perangkat Aceh (SKPA), termasuk di dalamnya adalah BMA.³⁷

b) Kantor Akuntan Publik (Pejabat Akauntan Awam)

Sistem audit BMA secara tetap, berdasarkan ketentuan pelaporan dan pengawalan terhadap transaksi kewangan BMA selalu dikawal dan di

³⁶ Lisa Farida (Ketua Bahagian Kawalan Zakat, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

³⁷ Ibid.

audit setiap tahun oleh pejabat akauntan awam, lembaga audit tersebut merupakan lembaga audit rasmi di Aceh.³⁸

4.4. KESIMPULAN

Baitul Mal Aceh (BMA) merupakan sebuah lembaga yang dibentuk sebagai bahagian dari keistimewaan atau autonomi khusus yang diberikan kepada Aceh, melalui Undang-undang Nombor 44 tahun 1999, Undang-undang Nombor 18 tahun 2001 dan setelah itu Undang-undang Nombor 11 tahun 2006 dan Undang-undang Nombor 44 tahun 2007.

BMA mempunyai visi dan misi yang jelas untuk menjadi lembaga yang profesional dalam usaha mengurus serta membangun harta zakat di Aceh. Dengan visi dan misi inilah, maka aktiviti BMA akan terhalal dengan baik mengikut kepada program-program yang telah dirancang.

Berkenaan dengan kedudukan, BMA adalah Lembaga Daerah Keistimewaan Aceh Non Struktural yang diberi kuasa untuk mentadbir dan mengurus zakat yang berkedudukan pada tingkat provinsi/wilayah. Dalam melaksanakan tugasnya, BMA bersifat *independent* (bebas) sesuai dengan ketentuan syariat dan bertanggungjawab kepada Gabenor. Adapun para pentadbir dan pengurus BMA terdiri daripada unsur-unsur kakitangan kerajaan (Pegawai Negeri Sipil atau disebut PNS) dan masyarakat awam.

Adapun yang menjadi dasar hukum BMA iaitu keberadaan Undang-undang Nombor 44 Tahun 1999 tentang penyelenggaraan keistimewaan daerah istimewa Aceh sebagai wujud autonomi khusus yang diberikan oleh Negara Republik Indonesia untuk Aceh, telah melahirkan antara lain peraturan daerah nombor 5 tahun 2000 tentang pelaksanaan syariat Islam, dan terdapat tiga belas bidang pelaksanaan syariat Islam di

³⁸ Laporan Auditor Independen, i.

dalamnya, adapun BMA merupakan salah satu di antara tiga belas bidang syariat Islam tersebut.

Dalam upaya untuk meningkatkan perkhidmatan dan mengembangkan harta zakat, BMA menjalankan mekanisme sosialisasi zakat, ia merupakan aspek penting yang mesti dilakukan oleh sebuah lembaga pentadbiran zakat. Apabila tanpa adanya sosialisasi, masyarakat tidak mungkin tahu kewujudan zakat dan kewujudan lembaga pentadbiran zakat. Ada tiga hal yang dilakukan dalam rangka sosialisasi ini, iaitu: 1). Sosialisasi tentang zakat; 2). Sosialisasi lembaga pengelola zakat; 3). Sosialisasi program.

Seterusnya, usaha yang harus dilakukan BMA adalah bekerja maksimum dalam pengutipan zakat. Oleh itu, BMA mencari berbagai macam sumber zakat, potensi zakat, untuk menjaring dan menambah para *muzakkī* agar menyalurkan zakat ke BMA.

Zakat yang telah dikutip oleh BMA akan diagihkan kepada *mustahik* sesuai dengan peruntukan setelah menunggu pengesahan bajet oleh Dewan Perwakilan Rakyat Aceh (DPRA). Adapun bahagian pengagihan BMA melakukan tugasnya dengan menyusun program-program dan mendata *mustahik*, kemudian melakukan pengesahan kelayakan *mustahik* mengikut syar'ī. setelah pengesahan kelayakan *mustahik* dana zakat baru diagihkan oleh amil zakat dari BMA.

Dana zakat yang telah dikumpulkan wajib diagihkan kepada yang berhak menerimanya sesuai dengan peruntukan undang-undang Islam. pengagihan zakat kepada *mustahik* harus bersifat geran (bantuan), dan harus memperhatikan skala keutamaan keperluan *mustahik* di kawasan-kawasan keperluan masing-masing. Pengagihan atau penyaluran dana zakat dapat bersifat bantuan sementara, iaitu membantu *mustahik* dalam menyelesaikan atau mengurangkan masalah yang sangat mendesak/kecemasan.

BAB LIMA

ANALISIS DAN DAPATAN KAJIAN

5.1. PENGENALAN

Bab ini akan membahas tentang analisis pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA. Adapun pembahasannya iaitu merangkumi analisis konsep tadbir urus Islam di BMA, analisis pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA dan cabaran-cabaran BMA dalam menjalankan pentadbiran dan pengurusan zakat di Aceh. Seterusnya, penulisan dalam bahagian ini dilengkapi dengan penemuan hasil penyelidikan lain untuk menyokong dapatan penyelidikan, serta kesimpulan.

5.2. ANALISIS KONSEP TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH

Dalam bab sebelumnya, penulis telah membincangkan konsep awal yang digunakan oleh BMA dalam menjalankan tadbir urus Islam di BMA. Dalam pengelolaan dana zakat dan dana keagamaan lainnya, BMA memiliki konsep Amanah, Kredibel (boleh dipercayai) dan Transperansi (telus). Konsep ini juga merujuk kepada visi dan misi BMA itu sendiri. Ketiga konsep ini selaras dan tidak bercanggah dengan konsep tadbir urus Islam kerana ketiga konsep di BMA ini juga berlandaskan kepada al-Qur'an dan al-Hadith¹ dan ianya mempunyai matlamat yang sama dengan tadbir urus Islam iaitu untuk mewujudkan kejayaan lembaga. Ia dikatakan amanah² kerana telah melakukan tugasnya

¹ Armiadi Musa (Doktor, Ketua Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 25 September 2015.

² Amanah dapat diertikan sebagai bentuk menjaga dengan sebaik-baiknya apa yang diserahkan kepadanya, samada daripada Allah SWT atau menjaga yang dipimpinya sehingga tercipta rasa aman bagi semua pihak. Jurnal Akademika, Kepemimpinan Spiritual Menurut M. Quraish Shihab. Vol 19, No. 1, (Januari-Juni 2014)

sesuai dengan SOP (*Standard Operating Procedures*). Ia dikatakan telus³ kerana telah memberikan maklumat kepada masyarakat tentang zakat. Dan ia dikatakan kredibel⁴ (dipercayai) kerana memiliki kakitangan yang memahami tugasnya sebagai pentadbir dan pengurus zakat. Ketiga prinsip atau visi ini akan penulis jelaskan lebih terperinci dalam analisis pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA.

5.3. ANALISIS PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH

Pelaksanaan tadbir urus Islam di BMA dibahagi kepada empat bahagian iaitu mekanisme sosialisasi, pengumpulan, pengagihan, dan pengawalan.

5.3.1. Analisis mekanisme sosialisasi zakat

Mekanisme sosialisasi merupakan aspek penting yang mesti dilakukan oleh sebuah lembaga pentadbiran zakat. Apabila tidak ada sosialisasi zakat, masyarakat tidak mungkin tahu kewujudan zakat dan lembaga pentadbiran zakat.

Mekanisme sosialisasi yang dilakukan oleh BMA sudah baik kerana telah mampu memberikan banyak maklumat yang diperlukan oleh masyarakat Aceh. Di antaranya, sosialisasi maklumat melalui papan iklan, laman sesawang BMA, filem tempatan tentang

³ Telus atau transparansi dapat diertikan sebagai keterbukaan dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan dan keterbukaan dalam mengemukakan maklumat yang ketara dan relevan mengenai institusi. *Jurnal Beraja Niti, Implementasi Sifat Good Corporate Governance Pada PT. Pelita Jaya Prima*. Vol 12, No. 11 (2013)

⁴ Kredibel adalah kebolehpercayaan dan kepakaran dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan kualiti tinggi, masa yang tepat, cermat dan dengan tatacara yang mudah difahami. (Siagian, Sondang, P, "Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya". "Manajemen Sumber Daya Manusia" Jakarta: PT. Bumi Aksara).

anjuran berzakat,⁵ mesyuarat dengan ulama tempatan⁶ dan melakukan kunjungan ke lokasi-lokasi yang dikategorikan sebagai lokasi para *muzakki*. Sebagaimana hasil temubual dengan bahagian sosialisasi BMA, beliau menyatakan bahawa:

“Sosialisasi sangat penting dalam memberikan informasi kepada masyarakat, supaya masyarakat tahu bahwasanya kita (BMA) akan mengelola zakat di Aceh secara profesional dan amanah. Masyarakat bisa melihat tingkat profesional dan tanggungjawab BMA dari laporan yang telah dicetak atau dipublikasikan”.⁷

Bahagian sosialisasi zakat BMA telah melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya dalam menjalankan program yang telah dirancang seperti:⁸

- Sosialisasi kesedaran zakat dan sosialisasi kesedaran zakat bersama ulama
- Sosialisasi melalui televisyen
- Sosialisasi melalui pameran
- Sosialisasi melalui surat khabar
- Sosialisasi melalui spanduk, baliho dan billboard
- Sosialisasi melalui laman sesawang dan social media
- Menyediakan tempat permintaan data dan maklumat untuk masyarakat awam
- Penerbitan Baitul Mal Directory, dan
- Membuat sistem maklumat Baitul Mal Aceh.

⁵ Laman sesawang Youtube Film Eumpang Breuh-Zakeut 1, dicapai 12 Februari 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=HAUt2FdZmuQ>.

⁶ Ade Irmani, Mesyuarat dengan Ulama Aceh di Hotel The Pade Banda Aceh, dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

⁷ Ibid.

⁸ Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 29-39.

Dalam temubual penulis dengan bahagian pengembangan zakat BMA, beliau menyatakan bahawa:

“demi membangun dan mengembangkan zakat Aceh, kita bekerjasama dengan bahagian sosialisasi untuk mensosialisasikan zakat kepada masyarakat dengan beberapa cara, seperti sosialisasi kesedaran zakat bersama ulama, melalui televisi, pameran, sosial media, web, dan baliho. Hal ini bisa dilihat pada baliho-baliho yang berada di Kota Banda Aceh atau di kabupaten/kota lain di wilayah Aceh. BMA melakukan ini sebagai bentuk usaha supaya masyarakat Aceh ingat tentang kewajiban berzakat dan BMA sebagai lembaga resmi yang mengelola zakat”.⁹

Dengan melakukan berbagai macam bentuk sosialisasi tersebut di atas, telah mewujudkan sikap kebertanggungjawaban BMA dalam melakukan pengurusan zakat. Dengan demikian, kepercayaan masyarakat terhadap BMA akan menjadi lebih baik kerana BMA adalah lembaga yang dituntut untuk menjadi lembaga yang telus dalam menjalankan setiap tugas/aktiviti.

5.3.2. Analisis Mekanisme pengumpulan zakat

Mekanisme pengumpulan zakat pada BMA sudah selaras dengan konsep tadbir urus Islam, kerana hasil zakat yang telah dikumpulkan akan diterbitkan di laman sesawang BMA, buku laporan tahunan BMA dan surat khabar tempatan.¹⁰ Ini merupakan wujud akauntabiliti, ketelusan dan kebertanggungjawaban memberikan maklumat daripada BMA kepada para *muzakki* secara khas dan masyarakat Aceh secara umumnya.

Penulis telah menemubual bahagian pengumpulan zakat BMA, beliau memaparkan bahawa:

“Insya Allah kami telah melakukan pengumpulan zakat sesuai dengan SOP yang ada pada BMA, dan sudah pasti ini sesuai amanah yang

⁹ Bobby Novrizan (S.Si, Bahagian Pengembangan Zakat Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 23 September 2015.

¹⁰ Sila rujuk mekanisme pengumpulan bab IV.

diberikan kepada kami. Hal ini bisa dilihat pada website dan buku laporan BMA, kami juga pernah menerbitkan hasil pengumpulan zakat pada surat kabar. Tujuannya adalah supaya menarik kepercayaan masyarakat Aceh kepada BMA agar masyarakat Aceh semakin banyak menyerahkan zakatnya kepada BMA”.¹¹

Bahagian pengumpulan zakat BMA telah merancang dan melaksanakan tugas yang diamanahkan kepada mereka, antaranya:¹²

- Penetapan jumlah zakat yang harus dibayar
- Menyusun pelaporan secara berkala
- Kegiatan koordinasi dan mengoptimumkan pemotongan jumlah zakat dan infaq satuan kerja pemerintah Aceh (SKPA) secara langsung melalui bendahari umum Aceh
- Melaksanakan program pelatihan dan mesyuarat unit pengumpul zakat (UPZ)
- Program pengumpulan zakat melalui kaunter, dan
- Kegiatan mengembalikan zakat kepada SKPA atau institusi yang telah membayarkan zakat kepada BMA.

Bahagian pembukuan dan pelaporan BMA yang telah penulis temubual, beliau menyatakan:

“diantara mekanisme pengumpulan zakat adalah menetapkan jumlah zakat yang harus dibayar, hal ini telahpun ditetapkan oleh DPS BMA.¹³ Adapun kami di bagian pelaporan membukukan setiap zakat yang masuk ke BMA, baik itu masuk melalui transfer atau melalui kaunter yang ada di BMA”.¹⁴

¹¹ Jusma Ery (SHI, MH, Ketua Bahagian Pengumpulan Zakat, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

¹² Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 22-26.

¹³ Lampiran kadar nasab zakat.

¹⁴ Nurma (SE, Bahagian Pembukuan dan Pelaporan Zakat Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 23 September 2015.

Ketua bahagian pengumpulan BMA menambahkan:

“Dalam usaha meningkatkan pengumpulan zakat di Aceh, bahagian pengumpulan melakukan sosialisasi dan koordinasi dengan SKPA atau institusi lain untuk memudahkan pembayaran zakat. Jadi, setiap pegawai/staf pada institusi tersebut langsung dipotong gajinya untuk zakat oleh bendahara institusi tersebut”.¹⁵

Dengan melakukan berbagai macam usaha serta program tersebut di atas, bahagian pengumpulan zakat BMA telah melaksanakan tugas mereka sebagaimana yang telah diamanahkan oleh gabenor Aceh, muzakki dan masyarakat secara umum. Akan tetapi, dalam mengumpulkan zakat BMA juga mengalami beberapa cabaran yang akan penulis sampaikan dalam sub bab cabaran pelaksanaan tadbir urus Islam.

5.3.3. Analisis Mekanisme pengagihan zakat

Mekanisme pengagihan zakat pada BMA juga mengalami cabaran seperti yang berlaku pada mekanisme pengumpulan.¹⁶ Namun, pengagihan zakat pada BMA sudah selaras dengan konsep tadbir urus Islam. Ini kerana, BMA telah memberikan banyak maklumat tentang cara untuk mendapati zakat (menjadi *mustahik*) seperti membuat atau mengisi borang rayuan *mustahik*.

Penulis juga mendapati maklumat tentang pengagihan zakat melalui temubual dengan bahagian pengagihan zakat BMA, beliau menyatakan:

“ada beberapa tahap untuk menjadi mustahik BMA, salah satunya dengan mendatangi BMA dan dapat mengisi formulir yang telah disediakan oleh petugas. Kemudian, petugas membuktikan kevalidan data dengan cara mendatangi tempat tinggal orang tersebut. BMA juga melakukan observasi ke daerah-daerah yang dianggap terdapat calon mustahik. Untuk merealisasikan kegiatan ini, bahagian pengagihan

¹⁵ Jusma Ery (SHI, MH, Ketua Bahagian Pengumpulan Zakat, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

¹⁶ Akan penulis paparkan pada sub bab cabaran dalam bab V

zakat bekerjasama dengan Baitul Mal Kota/Kabupaten juga bekerjasama dengan perangkat daerah/gampong".¹⁷

BMA juga memberikan maklumat tentang jumlah zakat yang telah diagihkan dalam laman sesawang BMA, buku laporan tahunan BMA dan surat khabar tempatan.¹⁸

Bahagian pengagihan zakat BMA juga telah membuat rancangan program dan pelaksanaan tugas yang sesuai dengan jabatan mereka, antaranya:¹⁹

- Santunan bulanan untuk asnaf fakir uzur
- Pengagihan bantuan paket Ramadhan untuk keluarga asnaf miskin
- Memberikan biasiswa penuh kepada anak daripada asnaf miskin
- Memberikan biasiswa penuh dan bantuan pendidikan kepada anak daripada asnaf mualaf
- Memberi pembekalan syariah untuk para asnaf mualaf
- Memberi bantuan kepada asnaf gharimin
- Memberi bantuan program kepada organisasi Islam dan syiar Islam atau asnaf fisabilillah
- Bantuan untuk seminar/perbincangan tentang permasalahan zakat, dan
- Biasiswa penuh tahfidh al-Qur'an kepada asnaf ibnu sabil.

Pelaksanaan program tersebut di atas merupakan bentuk tanggungjawab dan amanah yang dilaksanakan BMA untuk mengembangkan zakat di Aceh. Ketua bahagian pengagihan zakat BMA dalam temubual dengan penulis menambahkan:

¹⁷ Rizky Aulia (S.Pdi, Ketua Bahagian Pengagihan Zakat Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 24 September 2015.

¹⁸ Sila rujuk sub bab mekanisme pengagihan bab IV

¹⁹ Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 49-89.

“sesuai dengan SOP²⁰ dan arahan dari Dewan Pertimbangan Syariah (DPS), ada beberapa jenis bantuan zakat yang telah kita salurkan kepada mustahik seperti: santunan bulanan, biasiswa, pembekalan para asnaf, bantuan program dan bantuan untuk seminar tentang zakat. Penyaluran zakat ini dilakukan sesuai dengan program yang telah dirancang pada setiap awal tahun, kemudian pada pelaksanaannya kami bekerjasama dengan bagian pengawasan untuk dilakukan monitoring di lapangan”²¹.

Dengan melakukan berbagai macam program tersebut di atas, bahagian pengagihan zakat BMA telahpun melaksanakan tugas yang telah diamanahkan sebagai satu bentuk tanggungjawab untuk mewujudkan kejayaan lembaga yang bersesuaian dengan visi dan misi BMA iaitu menjadi lembaga amil yang amanah, telus dan boleh dipercayai.

5.3.4. Analisis Mekanisme pengawalan

Bahagian kawalan BMA telah melaksanakan tugasnya untuk mengawal aktiviti zakat sepertimana yang dikuasakan kepada mereka, kerana BMA mempunyai bahagian kawalan dalaman mahupun luaran yang mempunyai tugas mengawal mekanisme kutipan dan agihan zakat secara khas mahupun kerja BMA secara umum dengan matlamat untuk menambahbaik lembaga tersebut. Kawalan dalaman dilakukan oleh bahagian pengawalan BMA dan Inspektorat Aceh sedangkan kawalan luaran dilakukan oleh lembaga audit iaitu Kantor Akuntan Publik (pejabat akauntan awam).²²

Adapun bahagian kawalan BMA secara khas mengawal kerja bahagian atau jabatan lain dalam BMA seperti bahagian pengumpulan dan bahagian pengagihan BMA.

Pelaksanaan tugas bahagian kawalan adalah:²³

²⁰ Laporan kegiatan Standard Operasional Prosedur BMA.

²¹ Rizky Aulia (S.Pdi, Ketua Bahagian Pengagihan Zakat Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 24 September 2015.

²² Buku Akauntan Publik Laporan Auditor Luaran Baitul Mal Aceh.

²³ Laporan Baitul Mal Aceh Tahun 2014, 91-102.

- Pengesahan dan pensahihan program pengagihan dana zakat
- Pemantauan dan penilaian program pilihan BMA
- Pembinaan dan penyeliaan serta kawalan kepada Baitul Mal Wilayah.

Dalam melaksanakan kerjanya seperti yang disebutkan di atas, bahagian kawalan BMA membahagikan tatacara kepada dua bentuk, iaitu:

- Tatacara pelaksanaan kegiatan pengesahan pentadbiran
- Tatacara pelaksanaan kegiatan pengesahan dan tinjauan ke lokasi.

Dalam temubual penulis dengan bahagian pengawalan zakat BMA, beliau menyatakan:

“untuk mewujudkan kinerja BMA yang maksimal, kami bekerjasama dengan bagian-bagian lain di BMA seperti bagian pengumpulan dan penyaluran zakat dalam hal pemantuan atau penilaian program, data mahupun pelaksanaan kerja. Setelah data didapatkan dari mereka (bagian pengumpulan atau penyaluran), data tersebut akan diverifikasi. Kemudian, dalam pelaksanaan penyaluran zakat, kami turun ke lokasi untuk memantau dan menilai layak atau tidak asnaf mustahik tersebut. Adapun tatacara yang kami lakukan adalah pengesahan administrasi dan pengesahan tinjauan ke lokasi”.²⁴

Pelaksanaan kegiatan bahagian kawalan telahpun dilakukan sesuai dengan objek, di mana kesesuaian pelaksanaan program dengan rancangan awal, aturan yang berlaku, *output* dan *outcome* yang diperolehi serta kesan yang dihasilkan.

²⁴ Lisa Farida (SE, Ketua Bahagian Kawalan Baitul Mal Aceh) dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

5.4. ANALISIS CABARAN-CABARAN YANG DIHADAPI BAITUL MAL ACEH DALAM MELAKSANAKAN TADBIR URUS ISLAM

Pelaksanaan tadbir urus yang baik dalam sebuah organisasi menghadapi pelbagai cabaran merupakan hal yang sering terjadi. Namun, cabaran tersebut sebaiknya jangan menyebabkan prestasi pengurusan menjadi merosot. Akan tetapi cabaran tersebut harus menjadi sebuah motivasi dalam menambahbaik pentadbiran dan pengurusan organisasi. Begitu juga BMA sebagai Lembaga zakat, dalam melaksanakan tadbir urus berhadapan dengan berbagai macam bentuk cabaran, sama ada yang bersifat dalaman mahupun luaran.

Dari penelusuran dan kajian lapangan yang dilakukan penulis, terdapat beberapa cabaran yang perlu mendapat perhatian, di antaranya iaitu:

5.4.1. Cabaran Dalaman

Dalam melakukan tadbir urus Islam dalam pengurusan zakat, Baitul Mal Aceh juga mengalami berbagai macam cabaran dalaman, sehingga menjadi sebuah cabaran ke atas Baitul Mal Aceh dalam memaksimumkan pengurusan zakat di Baitul Mal Aceh. Adapun cabaran dalaman tersebut iaitu:

1. Terhadapnya Sumber Manusia.

Sumber manusia merupakan sesuatu hal yang sangat penting dalam mewujudkan kejayaan dalam sesebuah organisasi. Ianya mempunyai peranan penting dalam melaksanakan tadbir urus yang baik. Salah satu persoalan penting yang menjadi cabaran ke atas Baitul Mal Aceh dalam pelaksanaan tadbir urus Islam adalah minimumnya sumber manusia yang cekap dan profesional dalam bidang tadbir urus Islam.

Sumber manusia yang profesional sangatlah diperlukan oleh Baitul Mal Aceh dalam merancang berbagai macam program kerja yang unggulan, khususnya dalam

pengagihan harta zakat, dengan tujuan agar harta zakat dapat terealisasi dengan baik kepada mustahik. Sumber manusia yang mampu memahami fiqh klasik dan fiqh modern amatlah diperlukan untuk dapat mewujudkan tadbir urus Islam di Baitul Mal Aceh.

Di samping itu, sumber manusia yang mampu memahami program-program pemberdayaan masyarakat, informasi teknologi serta pengurusan masyarakat sangatlah penting untuk menjadikan Baitul Mal Aceh berjaya dalam pelaksanaan tadbir urus Islam. Berdasarkan hasil temubual penulis dengan bahagian kawalan BMA, beliau menyatakan bahawa:

“Dalam melaksanakan tugas sebagai badan pelaksana zakat kami merasa masih memerlukan penambahan sumber daya manusia (SDM) di BMA dari segi kuantitas dan kualitas yang lebih berkompeten dalam bidang tatakelola zakat, untuk kedepan diharapkan perlu dibuat pelatihan khusus tentang tatakelola zakat bagi sumber manusia yang ada dan untuk penambahan SDM baru perlu dilakukan uji kemampuan pengetahuan tentang tatakelola dan manajemen zakat, sehingga kedepan BMA semakin mudah dalam mengembangkan harta zakat di Aceh”.²⁵

Daripada temubual di atas, didapati bahawa cabaran ini boleh berlaku disebabkan masih kurangnya jumlah staf/kakitangan yang berkebolehan dalam bidangnya masing-masing, terutama sekali berkebolehan dan pengetahuan tentang tadbir urus zakat.

2. Terhadapnya Perundangan.

Pengurusan zakat di Aceh dilaksanakan di bawah kerajaan Aceh dengan penubuhan Baitul Mal Aceh sebagai institusi rasmi yang melakukan pengurusan zakat. Penubuhan Baitul Mal Aceh melalui Qanun No. 10 Tahun 2007 tentang Baitul Mal Aceh. Ini bermakna bahawa pengurusan zakat di Aceh amat berkaitan dengan perundangan daripada kerajaan.

²⁵ Ibid.

Dalam *The International Conference on Zakat in Islamic Society*²⁶ di Aceh pada tarikh 13-14 Ogos 2014, Armiadi Musa memaparkan cabaran yang dihadapi oleh BMA tentang aspek peraturan undang-undang (juridikal) rasmi organisasi dan tata kerja BMA yang diatur dalam Undang-undang dan Qanun. Beliau menceritakan kelemahan Qanun Aceh Nombor 10 Tahun 2007 tentang BMA. Antaranya iaitu penghapusan zakat sebagai PAD Khusus (pendapatan asli daerah yang bersifat khusus), zakat menjadi PAD murni yang pelaksanaannya harus tertakluk kepada mekanisme Anggaran Pendapatan dan Belanja Aceh (APBA). Zakat sebagai pendapatan asli daerah dalam pengurusannya mengikut ketentuan kewangan tempatan, ianya tanpa mengambil kira zakat sebagai bahagian daripada arahan agama. Sepatutnya, zakat dalam agama setelah terkumpul harus segera diagihkan tidak harus menunggu pengesahan APBA, seperti PAD murni. Penyerahan zakat kepada bendahari tempatan sesuai dengan tuntutan PAD murni dianggap telah menyanggah prinsip-prinsip Syari'ah.

Permasalahan PAD tersebut di atas merupakan salah satu cabaran yang membuat BMA tidak maksimum dalam melaksanakan tadbir urus Islam di Aceh. Hal ini kerana, BMA harus menunggu pengesahan dan keputusan bajet daripada APBA kerana wang zakat disesuaikan dengan kewangan umum daerah. Apabila PAD khusus terwujud, tentunya pengagihan zakat dapat dilakukan sesuai dengan zakat yang telah terkumpul dan sesuai dengan keperluan asnaf mustahik di Aceh, tanpa harus menunggu pengesahan APBA. Dalam temubual penulis dengan bahagian kewangan urusetia BMA, beliau memaparkan bahawa:

“Setiap keperluan dana yang akan disalurkan, BMA diharuskan membuat permohonan anggaran, kemudian diserahkan kepada bagian keuangan sekretariat BMA. Berkas permohonan tersebut diserahkan

²⁶ Armiadi Musa, *The International Conference on Zakat in Islamic Society, Enhancing Zakat as a Pillar of Islamic Civilization*, (Banda Aceh, 13-14 Ogos 2014).

kepada Bendahara Umum Aceh (BUA) untuk kemudian menunggu proses pencairan dana'.²⁷

Daripada hasil temubual di atas didapati bahawa, BMA mengalami cabaran dalam mengagihkan zakat kerana BMA tidak mempunyai kuasa dalam mengagihkan zakat sesuai dengan masa atau keadaan yang mereka perlukan.

3. BMA Masih Pasif Dalam Mengutip Zakat.

Maksud daripada pasif pada bahagian ini adalah BMA tidak mempunyai kuasa penuh secara praktik untuk menghukum lembaga yang tidak menyerahkan zakat kepada BMA, di mana lembaga-lembaga tersebut tertakluk kepada peraturan kerajaan pusat walaupun mereka berdomisil di Aceh. hal ini mengalahkan BMA, walaupun secara peraturan BMA diberi kuasa penuh oleh kerajaan Aceh tentang pentadbiran dan pengurusan zakat.

Sehingga, kutipan zakat yang terkumpul tidak bertambah secara signifikan, walaupun pada realiti yang berlaku bahagian pengumpulan zakat telahpun melaksanakan tugasnya sepertimana yang ditujukan kepada mereka. Oleh demikian, pasif disini tidak bermakna bahagian pengumpulan zakat tidak melaksanakan tugasnya, tetapi ianya lebih kepada beberapa cabaran yang belum mampu untuk diselesaikan. Hal ini tentunya membuat tadbir urus Islam di BMA juga terhambat dan tidak maksimum. Dalam temubual dengan bahagian pengumpulan zakat, beliau menyatakan:

“Di antara masalah yang kami hadapi di BMA adalah kurangnya partisipasi daripada pihak-pihak atau lembaga-lembaga yang pada dasarnya bisa bekerjasama dengan BMA untuk memberikan data muzakki secara lengkap dan berkelanjutan atau mereka juga bisa menjadi UPZ BMA untuk memotong gaji staf/karyawan mereka. Apabila ini terwujud maka dapat meningkatkan pengumpulan zakat BMA”.²⁸

²⁷ Sabriana, (Dra, Bahagian Kewangan Urusetia Baitul Mal Aceh) dalam temubual dengan penulis, 28 September 2015.

²⁸ Jusma Ery (SHI, MH, Ketua Bahagian Pengumpulan Zakat, Baitul Mal Aceh), dalam temubual dengan penulis, 22 September 2015.

5.4.2. Cabaran Luaran

Di samping cabaran dalaman, Baitul Mal Aceh juga menghadapi cabaran dari luaran dalam pelaksanaan tadbir urus Islami Lembaga tersebut. Adapun cabaran luaran yang dihadapi oleh Baitul Mal Aceh adalah:

1. Minimnya Kepercayaan Masyarakat Terhadap Baitul Mal Aceh

Masyarakat Aceh masih memberikan persepsi bahawa Baitul Mal Aceh sama seperti lembaga kerajaan lainnya yang kerap melakukan praktik rasuah. Masyarakat masih memberikan anggapan bahawa Baitul Mal Aceh belum mampu melakukan ketelusan dan keadilan dalam pengurusan zakat. Ini merupakan salah satu cabaran yang amat besar bagi Baitul Mal Aceh.

Sebagai contoh, sampai hari ini, masih ada syarikat-syarikat dan usaha perniagaan yang menghasilkan keuntungan besar di Aceh tidak mahu membayar zakat ke BMA.²⁹ Didapati bahawa majoriti usahawan perniagaan di Kota Banda Aceh tidak menyalurkan zakat ke BMA.³⁰ Hal ini disebabkan mereka masih belum percaya terhadap kerja BMA dalam menguruskan zakat secara profesional. Menurut persepsi usahawan Kota Banda Aceh, BMA masih belum mampu menunjukkan akauntabiliti dan ketelusan dalam mengurus zakat. Oleh itu, mereka lebih memilih untuk mengagihkan zakat secara langsung kepada *mustahik*. Hal ini kerana, dengan demikian mereka lebih berpuas hati disebabkan hakikat zakat dapat langsung dirasakan oleh *mustahik*.

²⁹ Laman sesawang theglobejournal.com/, dicapai 5 Desember 2014, <http://theglobejournal.com/sosial/perusahaan-besar-di-aceh-malas-bayar-zakat/index.php>

³⁰ Iqbal dan Muhammad Yasir Yusuf, *Kecenderungan Pengusaha Kota Banda Aceh Tidak Membayar Zakat Perdagangan Kepada Baitul Mal Banda Aceh, Proceeding International Conference, Enhancing Zakat as a Pillar of Islamic Civilization*, (Banda Aceh, 2014), 1-15.

2. Berbeza Pandangan Ulama dan Masyarakat Dalam Pengurusan Zakat

Masyarakat Aceh dan ulama Aceh pada umumnya bermazhab syāfi'ī dan masih menjalankan hukum-hukum syariah sebagaimana yang terdapat dalam kajian kitab klasik. Pengurusan zakat yang modern belumlah dapat diterima sepenuhnya oleh masyarakat Aceh, khususnya sebahagian kalangan alim ulama di Aceh. Seperti halnya dalam zakat pendapatan, banyak ulama di Aceh yang tidak sepakat dan menolak pengumpulan zakat profesi, disebabkan zakat pendapatan tidak disebutkan dalam kajian kitab klasik. Di samping itu, juga terjadi perbezaan pandangan dalam *mustahik* zakat pada saat Baitul Mal Aceh melakukan agihan zakat. Persoalan-persoalan tersebut menjadi cabaran kepada Baitul Mal Aceh dalam melakukan tadbir urus yang baik, hal disebabkan terhadnya ruang lingkup BMA dalam mengutip zakat kerana perbezaan hukum dan pandangan tersebut.

5.5. UPAYA PENYELESAIAN CABARAN-CABARAN DALAM PELAKSANAAN TADBIR URUS ISLAM DI BAITUL MAL ACEH

Sebagaimana yang telah penulis bincangkan di atas tentang cabaran-cabaran yang dihadapi, pihak BMA telahpun berusaha untuk menyelesaikan. Berikut merupakan upaya-upaya penyelesaian cabaran yang dilakukan oleh BMA:

1. Upaya Penyelesaian Cabaran Terhadapnya Sumber Manusia

Banyak permasalahan atau cabaran yang dihadapi oleh Baitul Mal Aceh dalam pelaksanaan tadbir urus Islam. Seperti cabaran luaran mahupun cabaran dalaman. Sebagaimana sebuah institusi yang mempunyai peranan dalam pengurusan zakat, Baitul Mal Aceh harus mampu mencari solusi dalam penyelesaian cabaran tersebut agar pelaksanaan pengurusan zakat di Baitul Mal Aceh berjaya.

Baitul Mal Aceh telah melakukan berbagai macam upaya dalam menghadapi cabaran dalam pelaksanaan tadbir urus Islam. Seperti cabaran minimumnya sumber manusia, di mana Baitul Mal Aceh berusaha untuk dapat memberikan berbagai macam pelatihan dan pendidikan kepada amil zakat di Baitul Mal Aceh agar amil zakat dapat memiliki skil dan kepakaran dalam berbagai macam bidang di Baitul Mal Aceh, seperti bengkel IT (informasi teknologi), serta konsep pengurusan zakat, samada pungutan mahupun pengagihan zakat. Hal ini tentunya bertujuan untuk menjadikan kakitangan-kakitangan Lembaga yang amanah, telus dan profesional.

2. Upaya Penyelesaian Cabaran Terhadapnya Perundangan

Permasalahan perundangan khasnya tentang kedudukan dan status zakat dalam komponen PAD dianggap patut dirisaukan terjadi, kerana kewujudan peraturan/pengawalseliaan tersebut masih diperlukan penerbitan pengaturan yang lebih menyeluruh. Menurut Armiadi Musa, kesalahan ini tidak berpunca kepada ketetapan zakat sebagai PAD murni, tetapi kepada maklumbalas/respon yang dibangunkan oleh para pihak yang berkompeten/ahli selama zakat belum diatur sebagai PAD khusus.

Menurut beliau, pengurusan zakat sebagai PAD khusus, tidak bertentangan dengan Undang-undang manapun. Walaupun istilah ini (PAD khusus) belum pernah ada/diatur dalam perundangan di Indonesia. Untuk menjaga dan memelihara agar harta zakat yang telah dimasukkan ke dalam PAD tetap berada dalam skop syariat, Pemerintah Aceh dan Pemerintah Kabupaten/Kota (wilayah) telah memastikan bahawa:

- a. Pengagihan seluruh harta zakat untuk para asnaf sesuai ketentuan nas/syar'i.
- b. Membuat perancangan pengagihan untuk satu tahun, kemudian langsung diagihkan setelah mendapati pengesahan daripada DPRA pada tahun tersebut.
- c. Jika hasil kutipan zakat lebih kecil daripada siling (*plafond*), maka yang diagihkan oleh Baitul Mal Aceh adalah jumlah yang sebenar dari zakat.

- d. Jika hasil kutipan zakat lebih besar daripada siling (*plafond*), wang zakat yang lebih tersebut tetap menjadi penerimaan seterusnya sehingga zakat dapat diagihkan seluruhnya.
- e. Mengelakkan pengagihan zakat pada program-program pelelongan, tender dan penunjukkan langsung, sehingga tidak terjadi pembayaran kepada yang bukan *mustahik*, seperti jasa konsultan perancangan, konsultan pengawas, panitia tender, jasa teknikal dan sebagainya.
- f. Memastikan bahawa amillah (pengurus Baitul Mal Aceh) sebagai pengurus zakat walaupun statusnya bukan dari Pegawai Negeri Sipil (PNS).

Jika ketentuan zakat sebagai *lex specialist* difahami secara tersirat sebagai PAD khusus (bukan PAD murni), maka ketentuan tersebut selaras dengan syariat zakat itu sendiri yang telah diatur secara menyeluruh. Namun hal ini, kontra produktif dengan undang-undang nombor 17 tahun 2003 tentang Kewangan Negara dan Peraturan Pemerintah (PP) Nombor 58 tahun 2005 tentang Pengelolaan Kewangan Daerah, yang mengatur bahawa: yang boleh mengurus wang zakat tersebut adalah pejabat negara/kakitangan kerajaan (PNS), sedangkan para amil zakat di Baitul Mal Aceh, umumnya bukan PNS, serta mekanisme pengurusan wang tersebut harus mengikuti ketentuan mekanisme PAD murni. Dari sinilah, diperlukan pengaturan secara tegas bahawa zakat itu tidak boleh ditadbir melalui mekanisme PAD murni secara menyeluruh.

Selanjutnya, terhadapnya perundangan tentang zakat di Aceh, Baitul Mal Aceh telah berupaya untuk dapat memperkuat perundangan zakat di Aceh, agar pengurusan zakat di Aceh dapat dilaksanakan dengan baik sesuai dengan tadbir urus Islam.

3. Upaya Penyelesaian Cabaran Masih Pasifnya BMA Dalam Mengutip Zakat

Dalam pengurusan zakat oleh BMA, banyak terjadi cabaran dalam pengurusan zakat. Meskipun banyak cabaran yang dihadapi oleh BMA, namun BMA telah mengusahakan berbagai macam strategi/cara untuk mewujudkan pengurusan zakat yang optimum supaya tujuan daripada zakat boleh dirasakan oleh asnaf yang berhak menerima zakat. Cabaran tersebut harus diselesaikan oleh BMA, dengan tujuan pengurusan zakat dapat berjalan dengan lancar dan berkesan.

Adapun permasalahan masih pasifnya pengagihan zakat yang dilakukan oleh BMA, faktor utama yang harus dijaga oleh BMA adalah menjaga kepercayaan *muzakki* supaya BMA menjadi lembaga yang berjaya dalam menguruskan zakat. Peranan BMA diharapkan aktif dan telus terhadap para *muzakki* sehingga boleh mewujudkan kepercayaan mereka untuk menyalurkan zakat ke lembaga zakat.

4. Upaya Penyelesaian Cabaran Berbeza Pandangan Ulama dan Masyarakat Dalam Pengurusan Zakat

Permasalahan perbezaan pendapat dan kefahaman dalam memaknai sebuah hukum yang terdapat di dalam kitab klasik dan modern tentunya menjadikan usaha BMA dalam membangun tadbir urus yang baik menjadi terhambat.

Dalam hal ini, pengarah atau pengurus Baitul Mal Aceh senantiasa melakukan berbagai macam kajian-kajian moden tentang zakat dengan melibatkan seluruh masyarakat di Aceh, sama ada dari segi akademik, tokoh masyarakat mahupun alim ulama,³¹ khususnya dalam pengurusan zakat moden. Hal ini bertujuan untuk dapat menyatukan persepsi masyarakat, khususnya dalam hal pengurusan zakat yang kontemporari atau kekinian yang sesuai dengan zaman sekarang.

³¹ Lihat lampiran bahagian sosialisasi BMA

5.6. KESIMPULAN

Daripada semua paparan yang telah dihuraikan di atas, boleh diperolehi beberapa persoalan untuk dikaji lebih jauh. Baitul Mal sebagai lembaga amil zakat mempunyai kedudukan yang sangat penting dalam suatu proses perzakatan. Fungsi dan kedudukannya tidaklah hanya sebagai pengurus yang meliputi memungut, mengagihkan zakat. Akan tetapi lebih daripada itu iaitu sebagai orang / badan undang-undang yang bertanggung jawab penuh terhadap kelangsungan dan kewujudan zakat.

Dalam pelaksanaan tadbir urus Islam, Baitul Mal Aceh telah melakukan berbagai macam program pengurusan zakat yang telah besesuaian dengan tadbir urus Islam. Meskipun demikian, Baitul Mal Aceh juga mendapati berbagai macam cabaran, baik cabaran dalaman mahupun cabaran luaran dalam pelaksanaan tadbir urus Islam. Cabaran dalam meliputi terhadanya sumber manusia, terhadanya perundangan serta masih pasifnya pengumpulan zakat. Di samping cabaran dalaman, Baitul Mal Aceh juga mendapati cabaran luaran, seperti kurangnya kepercayaan masyarakat terhadap Baitul Mal Aceh serta terjadinya perbezaan pandangan terkait dengan pengurusan zakat di Aceh.

Berdasarkan hasil di atas dapat diambil kesimpulan bahawa pelaksanaan tadbir urus yang dijalankan oleh BMA tidak bercanggah dengan tadbir urus Islam dan sesuai dengan rancangan program dan visi misi lembaga, walaupun BMA juga menghadapi cabaran-cabaran sehingga pelaksanaan tugasnya sebagai pentadbir zakat tidak maksimum.

BAB ENAM

PENUTUP

6.1. PENGENALAN

Bab ini membincangkan kesimpulan daripada bab-bab sebelumnya. Setelah itu, penulis memaparkan beberapa cadangan berdasarkan hasil dapatan kajian sebagai usaha untuk menambahbaik dan mengoptimumkan pelaksanaan tadbir urus Islam dalam membangunkan harta zakat di Aceh.

6.2. RUMUSAN

Islam telah menetapkan bahawa zakat adalah wajib bagi kaum muslimin. Beberapa ayat dalam al-Qur'an telah menjelaskan arahan untuk mengeluarkan zakat dan mengambilnya dari para *muzakkī*.

Dalam Islam, zakat merupakan sumber dana yang cukup berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Ia juga mempunyai peranan dan fungsi serta kedudukan yang penting dalam ajaran Islam. Oleh itu, diperlukan sebuah organisasi yang mempunyai tadbir urus yang baik untuk menguruskannya. Dengan adanya pengurusan yang mempunyai tadbir urus yang baik, diharapkan potensi zakat yang besar boleh diuruskan dan dikembangkan berlandaskan ajaran Islam yang sebenar.

Zakat di Aceh, diurus di bawah satu lembaga rasmi yang diiktiraf oleh kerajaan Aceh iaitu Baitul Mal Aceh (BMA). Ini berdasarkan Qanun Nombor 10 tahun 2007 tentang Baitul Mal. Dalam mentadbir urus zakat BMA memiliki konsep Amanah, boleh dipercayai dan telus.

Pelaksanaan tadbir urus zakat di BMA didapati banyak cabaran yang berlaku. Namun, BMA telah mengusahakan berbagai macam strategi dan cara supaya dapat mewujudkan pengurusan zakat yang optimum supaya tujuan daripada zakat boleh dirasakan oleh asnaf yang berhak menerimanya. BMA juga telah menjalankan tugasnya sesuai dengan program yang dirancang dan mengamalkan visi dan misi lembaga yang bersesuaian dengan hukum Syariah, peraturan dan perundangan di Aceh.

Berdasarkan hasil di atas, dapat diambil kesimpulan bahawa pelaksanaan tadbir urus yang dijalankan oleh BMA tidak bercanggah dengan tadbir urus Islam dan sesuai dengan rancangan program dan visi misi lembaga, walaupun BMA juga menghadapi cabaran-cabaran sehingga pelaksanaan tugasnya sebagai pentadbir zakat tidak maksimum.

6.3. CADANGAN

Berdasarkan kepada dapatan kajian ini, penulis mencadangkan beberapa cadangan kepada pihak tertentu untuk melaksanakan atau mempertimbangkan supaya dapat terwujud pentadbiran dan pengurusan zakat yang maksimum di Aceh.

Pelaksanaan tadbir urus zakat yang baik tentunya melibatkan lembaga pentadbir yang mengurusinya. Dalam hal ini, BMA adalah lembaga yang bertanggungjawab kepada Berjaya atau tidaknya pembangunan zakat di Aceh. Oleh itu, BMA harus memerhati segala aspek yang berhubungkait samada tentang zakat mahupun tentang lembaga. Antara cadangan yang penulis cadangkan iaitu:

1. Pemerintah Aceh

Pemerintah Aceh berperanan sebagai pemegang kekuasaan di Aceh. Oleh itu, diharapkan adalah peranannya dalam membantu menguatkan kuasa BMA supaya dapat bekerja lebih mudah. Dalam hal ini, Pemerintah Aceh diharapkan

menguatkan dasar hukum BMA seperti perundangan tentang zakat, penguatan Qanun tentang zakat dan Peraturan Gabenor tentang zakat. Penguatan hukum dan kuasa tersebut mesti dikawal di lapangan sehingga peraturan tersebut tidak hanya menjadi tulisan sahaja tetapi dapat dipraktikkan di lapangan. Apabila dasar hukum kuat dan Pemerintah juga menjadi kawalan, tentunya sangat memudahkan BMA dalam melaksanakan tugasnya sebagai lembaga pentadbir zakat di Aceh.

2. Baitul Mal Aceh

Baitul Mal Aceh berperanan sebagai lembaga pelaksana pentadbiran zakat di Aceh diharapkan dapat menambahbaik kerjanya dalam melaksanakan tadbir urus zakat yang baik, antara cadangan yang dapat penulis cadangkan iaitu: 1) menambahbaik kerja pentadbiran. 2) memperkuat kerjasama dengan lembaga lain seperti Badan Pusat Statistik untuk memudahkan jaringan data dasar *mustahik*, kerjasama dengan Dinas Sosial dalam memberdayakan masyarakat, dan lembaga-lembaga lain yang mempunyai kepentingan. 3) memperkuat sumber manusia, sumber manusia merupakan hal yang sangat penting dalam mencapai kejayaan dari suatu lembaga. 4) menambahbaik sosialisasi kepada masyarakat tentang konsep, visi dan misi Lembaga sehingga menghadirkan lebih banyak kepercayaan masyarakat untuk menyerahkan zakatnya kepada Baitul Mal Aceh.

6.4. KESIMPULAN

Daripada huraian di atas, dapatlah difahami bahawa, BMA telah melakukan berbagai macam usaha dalam menyelesaikan berbagai macam masalah atau cabaran yang dihadapi dalam perkara pengurusan zakat di Aceh. BMA juga telah menjalankan tugasnya sebagai pelaksana pentadbir zakat di Aceh sesuai dengan visi dan misi lembaga. Dengan

demikian, diharapkan pengurusan zakat di Aceh akan lebih berjaya. Semoga tujuan daripada pengurusan zakat boleh diwujudkan dengan baik.

Harapan penulis adalah supaya masyarakat muslim secara umum dan masyarakat Aceh secara khas mengetahui dan mengamalkan bahawa ada beberapa keuntungan yang boleh didapat dengan menyalurkan zakat kepada lembaga zakat iaitu BMA, di antaranya:

1. Menjamin kepastian dan disiplin *muzakkī* dalam membayar zakat,
2. Untuk menjaga perasaan rendah diri daripada *mustahik*,
3. Memperlihatkan syiar Islam,
4. Untuk memperolehi kecekapan dan keberkesanan serta penggunaan yang tepat dana zakat menurut skala prioriti/keutamaan,
5. Dapat digunakan untuk kemaslahatan umat Islam secara umum yang memerlukan dana tidak sedikit.

Jika masyarakat Aceh mempunyai kesedaran tentang hal tersebut di atas, BMA tentunya akan cepat menjalani perkembangan dan kemajuan dalam membangun harta zakat. Oleh itu, peranan setiap orang terkemuka, alim ulama, pakar, ahli, pihak kerajaan dan kakitangan yang berkaitan, serta peranan aktif masyarakat untuk saling mengingatkan sebagai seorang muslim sangat diperlukan dan diharapkan, demi tujuan utama iaitu memajukan institusi zakat di Aceh.

Masyarakat Aceh yang menjadi *muzakkī* diharapkan mempunyai kesedaran dan percaya kepada BMA sebagai lembaga yang amanah dalam mentadbir zakat dan tentunya menyerahkan zakatnya ke BMA. Masyarakat Aceh yang menjadi *mustahik* juga diharapkan kerjasamanya untuk dapat membantu BMA iaitu dengan cara menjadi *mustahik* yang amanah dalam memanfaatkan zakat yang diterima, dan apabila zakat tersebut adalah zakat produktif, maka memiliki keinginan untuk merubah hidupnya daripada *mustahik* menjadi *muzakkī* di masa hadapan.

BIBLIOGRAFI

- A. Hassan, Terjemahan *Bulughul Maram*, Bandung: CV Diponegoro, 2002.
- AAOIFI. *Accounting and Auditing and Governance Standard for Islamic Financial Institutions*, Bahrain: AAOIFI, tt.
- Abdul Ghofur Anshori, *Hukum dan Pemberdayaan Zakat Upaya Sinergis Wajib Zakat dan Pajak di Indonesia*, Yogyakarta: Nuansa Aksara, 2006.
- Abdul Hamid Mahmud Al-Ba'ly, *Mafāhim Asāsiyah fī Al-Buruk Al-Islāmiyyah* Kairo: Al-Ma'had Al'ālamy Lil Fikri Al-Islāmy, 1996.
- Abdul Rahim Abdul Rahman, "Issues in Corporate Accountability and Governance: An Islamic Perspective", *Jurnal The American Journal of Islamic Social Science*, Vol. 15 No.1, 1998.
- Abdullah Al-Hasan & Stephen B. Young (ed), *Guidance for Good Governance Explorations in Qur'anic, Scientific and Cross-Cultural Approaches*. Gombak, Selangor: IIUM Press 2009.
- Abdussalam Mahmoud Abu-Tapanjeh, *Corporate governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles*, *Critical Perspectives on Accounting* 20, 2009.
- Afriadi Bin Sanusi, *Peranan Komisi Pemberantasan Korupsi Dalam Merealisasikan Urus Tadbir Baik Dalam Islam di Indonesia*, Tesis Doktor Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2017.
- Ahmad Atory Hussain, *Tadbir Urus Korporat Ke arah tadbir urus yang berkualiti dalam sector awam dan swasta*, Kuala Lumpur: Utusan Publications and Distributors Sdn Bhd, 2007.
- Amrullah, *Regulasi Zakat Dari Fiqh Klasik Menuju Fiqh Negara*, Banda Aceh, 2004.

Andi Wahyu Wibisana, "Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance Pada Lembaga Amil Zakat di Indonesia: Studi Kasus Pada Lima Lembaga Amil Zakat Terbesar di Indonesia, Tesis Master Fakultas Hukum, Universitas Indonesia, Jakarta, 2004.

Anis Wulandari, Menggagas Konsep Good Corporate Governance dalam Konstruksi Syariah, Fakultas Ekonomi, Universiti Tronojoyo, Vol.3 No.1, 2010.

Arikunto, Suharsimi, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Jakarta: Rineka Cipta, 2006.

Armiadi Musa, Kontribusi Pemerintah dalam Pengelolaan Zakat di Aceh: Kontestasi Penerapan Asas Lex Specialis dan Lex Generalis, Jurnal Media Syariah, Vol. XVI, No. 2, Desember 2014.

_____. Pentadbiran Zakat Di Baitul Mal Aceh: Kajian Terhadap Agihan Zakat Bagi Permodalan Masyarakat Miskin, Tesis Doktor Jabatan Syariah Dan Ekonomi Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2009.

_____. *The International Conference on Zakat in Islamic Society, Enhancing Zakat as a Pillar of Islamic Civilization*, Banda Aceh 13-14 Ogos 2014.

Bayu Tri Cahya, "Kilas Kebijakan Good Corporate Governance pada Perbankan Syariah di Indonesia", Jurnal La_Riba, Ekonomi Islam, Vol. VII No.1, Julai 2013.

Beraja Niti, Jurnal Beraja Niti, Implementasi Sifat *Good Corporate Governance Pada PT. Pelita Jaya Prima*. Vol 12, No. 11, 2013.

Dewan Pertimbangan Syariah Baitul Mal Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam, Pedoman Penetapan Kriteria Mustahik Zakat dan Petunjuk Operasional, Banda Aceh, 1 Mei 2006.

Eneng Yulie Andriani, Tinjauan Yuridis Terhadap Pengaturan dan Penerapan Prinsip-Prinsip Good Corporate Governance di Beberapa Bank Umum Syariah dan Unit

Usaha Syariah di Indonesia, Tesis Master Program Studi Ilmu Hukum Kekhususan Hukum Ekonomi, Universiti Indonesia, Jakarta, 2012.

Fauzan dan Rita Indah Mustikowati, Model Peningkatan Hidup Islami Melalui Good Corporate Governance: Telaah Atas QS. Al-Baqarah 282, Prosiding Seminar Nasional Menuju Masyarakat Madani dan Lestari, Universiti Kanjuruhan, Malang, 2013.

Fuadi, S.H., M.H, *Zakat Dalam Sistem Hukum Pemerintah Aceh*, Yogyakarta: Deepublish / Publisher, 2016.

Hadith riwayat Abdullah ibn Umar, no. Hadith. 2928, Lihat. Muhammad Nasir al-Din al-albani, *Shahih Sunan Abi Daud*, Juz 8 (Kuwait: Ghurats, 1423H).

Hairunnizam Wahid et. Al, *Melokalisasikan Urus Tadbir Pengagihan Zakat: Peranan Institusi Masjid di Malaysia*, Asian Journal of Accounting and Governance 3: 71–83, 2012.

<http://setiawantopan.wordpress.com/2012/02/22/metode-penelitian-dan-metode-penelitian/>

http://www.bnm.gov.my/?ch=bm_speech&pg=bm_speech_all&ac=208&lang=bm.

Huriyatul Akmal, “Good Corporate Governance dan Manajemen Resiko di Bank Syariah”, Disertasi, UIN Sunan Kalijaga, Yogyakarta, 2008.

Iqbal dan Muhammad Yasir Yusuf, *Kecenderungan Pengusaha Kota Banda Aceh Tidak Membayar Zakat Perdagangan Kepada Baitul Mal Banda Aceh*, Proceeding International Conference, Enhancing Zakat as a Pillar of Islamic Civilization, Banda Aceh, 2014.

Jasni Sulong dan Anwar Mohd Ali, Kajian Perbandingan Dalam Pentadbiran Undang-undang Kutipan Zakat Di Provinsi Aceh dan Negeri Kedah, Jurnal Kajian Malaysia, Vol. 30, No. 1, Universiti Sains Malaysia 2012.

Jill Solomon, *Corporate Governance dan Accountability*, Malaysia: Jhon Wiley and Sons, 2010.

Kamus Dewan Edisi Keempat, Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka, 2007.

Komite Nasional Kebijakan *Corporate Governance* (KNKCG), *Pedoman Good Corporate Governance*, KNKCG: ttp, 2004.

Laman sesawang “Pengertian Menurut Para Ahli”, dicapai 13 october 2015, <http://www.pengertianmenurutparaahli.com/pengertian-independen-dan-dependen>.

Laman sesawang Aceh.tribunnews.com, dicapai 6 Mac 2015, <http://aceh.tribunnews.com/2015/01/16/potensi-zakat-aceh-capai-rp-14-triliun>

laman sesawang al-Bāb, Nasser M Suleiman, “Corporate Governance in Islamic”, dicapai 28 Ogos 2015, <http://www.al-bab.com/arab/econ/nsbanks.htm>.

Laman Sesawang Baitul Mal Aceh, dicapai 29 April 2014, <http://www.baitulmal.nad.go.id/>

Laman sesawang baitulmal.acehprov.go.id, dicapai 25 ogos 2015.

Laman sesawang Bank Negara Malaysia, Zeti Akhtar Aziz, “Peningkatan Dan Keberkesanan Tadbir Urus Korporat Dalam Industri Perkhidmatan Kewangan Islam”, dicapai 18 Mac 2015,

Laman sesawang Penelitian dan Metode Penelitian, dicapai 30 May 2014,

Laman sesawang www.acehkita.com, dicapai 5 Desember 2014, <http://www.acehkita.com/berita/pemerintah-didesak-atasi-kemiskinan-aceh/>

Laman sesawang Youtube Film Eumpang Breuh – Zakeut 1, dicapai 12 Februari 2016, <https://www.youtube.com/watch?v=HAUt2FdZmuQ>.

Laman Sesawang Zakat Pengurang Pajak, dicapai 21 Juli 2016, <http://mpu.bandaacehkota.go.id/2010/09/24/zakat-pengurang-pajak-kapan-berlaku/>.

Laman sesawang Definisi Pelaksanaan, dicapai 19 Desember 2013, <http://ekhardhi.blogspot.com/2010/12/pelaksanaan.html>.

- Laman sesawang, *Pentingnya Zakat Melalui Lembaga*, dicapai 2 Desember 2013 <http://zulfadhlipdkb.wordpress.com/2011/08/19/pentingnya-zakat-melalui-lembaga/>
- Lamansesawang, www.bps.go.id, dicapai 2 Januari 2015, <http://www.bps.go.id/Subjek/view/id/23#subjekViewTab3|accordion-daftar-subjek1>
- Laporan Auditor Independen dan Laporan Keuangan Baitul Mal Aceh 2013 dan 2014.
- Laporan Tahunan Baitul Mal Aceh “Annual Report” 2013 dan 2014.
- M. Quraish Shihab, *Jurnal Akademika*, Kepemimpinan Spiritual Menurut M. Quraish Shihab. Vol 19, No. 1, Januari-Juni 2014.
- Masiyah Kholmi, “*Akuntabilitas dan Pembentukan Perilaku Amanah dalam Masyarakat Islam*”, *Jurnal Studi Masyarakat Islam*, Vol.15 No.1, 2012.
- Maslinda Osman, et al, *Sejarah Masjid Pada Zaman Rasulullah SAW*, Seminar Antar Bangsa Aqidah, Dakwah dan Syariah, 2016.
- Masudul Alam Choudhury dan Mohamad Ziaul Hoque, “Corporate Governance in Islamic Perspective”, Emerald Group Publishing Limited 6, no 2, 2006.
- Md Hairi Md Hussain, et al, *Ketelusan Di Dalam Tadbir Urus Institusi Zakat*, Prosiding Seminar Isi-isu Kontemporari Zakat di Malaysia, 2012.
- Mervyn K. Lewis, *Islamic Corporate Governance*, International Association for Islamic Economics, *Review of Islamic Economics*, Vol. 9, No. 1, 2005.
- Mohd Izzat Amsyar Mohd Arif & Ruzian Markom, Penerapan Nilai-nilai Wasatiyyah Dalam Tadbir Urus Syariah Bagi Sistem Perbankan Islam di Malaysia, *International Journal of West Asian Studies*, EISN: 2180, Vol. 9, No. 1, DOI: 10.22583/ijwas, 2017.
- Mohd Zaidi Ismail dan Mohd Sani Badron, *Good Governance Adab-Oriented Tadbir In Islam*, Kuala Lumpur: Penerbit IKIM, 2012.

- Muhammad dan Abubakar HM, *Manajemen Organisasi Zakat Perspektif Pemberdayaan Umat dan Strategi Pengembangan Organisasi Pengelola Zakat*, Jawa Timur: Madani, 2011.
- Mustafa Edwin Nasution, *Current Issues Lembaga Keuangan Syariah*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009.
- Nalim, "Good Corporate Governance Dalam Perspektif Islam", *Jurnal Hukum Islam*, Vol.12 No.1, Oktober 2009.
- Nasirwan dan Setia Budi Utomo, *Penerapan Good Corporate Governance (GCG)*, Jakarta: Direktorat Perbankan Syariah, 2006.
- Nasrullah, *Regulasi Zakat dan Penerapan Zakat Produktif Sebagai Penunjang Pemberdayaan Masyarakat: Studi Kasus Pada Baitul Mal Kabupaten Aceh Utara*, *Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* Vol. 9, No. 1, Juni 2015.
- Nurul Zuriah, *Metodologi Penelitian Sosial dan Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2007.
- Panel Akademi Pengurusan YaPEIM, *Pengurusan Islami Menghayati Prinsip dan Nilai Quranī*, Kuala Lumpur: Akademi Pengurusan YaPEIM Sdn Bhd, 2010.
- Peraturan Bank Indonesia (PBI) No. 11/33/PBI/2009 tentang pelaksanaan *Good Corporate Governance* bagi Bank Umum Syariah (BUS) dan Unit Usaha Syariah (UUS) pada bagian umum.
- Peraturan Gubernur Aceh Nombor 55 Tahun 2010, pasal 1, ayat 10 dan 11.
- Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. Per-01/Mbu/2011 tentang penerapan tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance*) pada Badan Usaha Milik Negara pasal.1 No.1.
- Rahman El Junusi, *Implementasi Syariah Governance Serta Implikasinya Terhadap Reputasi dan Kepercayaan Bank Syariah*. *Jurnal Al-Tahrir*, Vol. 12, No. 1, Mei 2012.

- Shafwan, Peranan Agihan Zakat Produktif Terhadap Pembangunan Industri Kecil Di Baitul Mal Aceh Tesis Master Jabatan Syariah Dan Ekonomi Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya, 2011.
- Sharifah Hayaati Syed Ismail, et al. Pembinaan Indeks Kelestarian Insan Berdasarkan Nilai Wasatiyyah Dalam Tadbir Urus, Prosiding Seminar Kebangsaan Wasatiyyah & Tadbir Urus, 10 Oktober 2017.
- Shekh Ghāzalī Abod, *Towards an Islamic Corporate Governance: Institute of Islamic Understanding Malaysia*, Malaysia: tt, 2002.
- Shukri Rahman, “*Falsafah Tauhid Tunjang Tadbir Urus di Malaysia*”, MILENIA MUSLIM, Januari 2012.
- Siagian, Sondang, P, “Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya”. “Manajemen Sumber Daya Manusia” Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Siti Nuryanah dan Sardar M.N Islam, “Corporate Governance and Performance: Evidence From An Emerging Market”, *Malaysia Accounting Review* 10, no. 1, 2011.
- Sjahrudin Rasul, Penerapan Good Governance di Indonesia Dalam Upaya Pencegahan Tindak Pidana Korupsi, *Jurnal Mimbar Hukum* Volume 21, Nomor 3, Oktober 2009.
- Solichin Abdul Wahab, *Analisis Kebijakan: Dari Formulasi Ke Implementasi Kebijakan Negara*, Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Sri Maryanti, “Analisis Akuntabilitas dan Transparansi Laporan Keuangan Lembaga Amil Zakat di Kota Bandung”, latihan Ilmiah, Fakultas Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pendidikan Indonesia, 2012.
- Surat KSN PSM(S) Bil.17479/13 Bertarikh 9 Mac 2007 Bertajuk Garis Panduan Bagi Mempertingkatkan Tadbir Urus Dalam Sektor Awam, 6.
- Surya Darma, Hamid Sarong dan Iman Jauhari, Kewenangan Baitul Mal Aceh Dalam Pendistribusian Zakat, *Kanun Jurnal Ilmu Hukum*, Vol. 19, No. 2, Ogos, 2017.

- Sutan Remi Sjahdeini, *Menuju Perbankan Yang Sehat Dan Credible Melalui Good Corporat Governance*, dalam seminar bahana securities, Jakarta, 28 Januari 2004.
- Suwanto Sutoyo dan E john Al dridge, *Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan Sehat)*, Jakarta: PT. Damar Mulia. Pustaka, 2005.
- Tesaurus Bahasa Melayu Dewan, Edisi Baharu Cetakan Keempat, Dewan Bahasa dan Pustaka Kuala Lumpur, 2015.
- theglobejournal.com/, dicapai 5 Desember 2014, <http://theglobejournal.com/sosial/perusahaan-besar-di-aceh-malas-bayar-zakat/index.php>
- Thomas S. Kaihatu, "Good Corporate Governance dan Penerapannya di Indonesia", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol 8 No 1, Mac 2006.
- Wafiq Grais and Matteo Pellegrini, *Corporate Governance and Syariah Compliance in Institutional Offering Islamic Financial Services*, World Bank Policy Research Working Paper, November 2006.
- Zakaria Bin Othman, Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s): Model Tadbir Urus Institusi Islam, Prosiding Seminar Kebangsaan Wasatiyyah & Tadbir Urus, 10 Oktober 2017.
- Zelhuda Shamsuddin, et. Al, Penilaian Teoritik Terhadap Ciri-ciri Tadbir Urus di Kalangan Lembaga Pengarah Koperasi di Malaysia, *Proceeding of The 1st International Conference on Management and Muamalah*, e-ISBN: 978-967-0850-01-6, 2014.
- Zuliana Binti Ismail, Hubungan Tadbir Urus Korporat Islam dan Prestasi Kewangan: Kajian di Institusi Perbankan Islam di Malaysia, Disertasi Sarjana Syariah, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya, 2015.
- Zulkifli Hasan, "Corporate Governance", *International Review of Business Research Paper*, Vol. 5 No.1, 2009.