

Kawalan Dalam Tadbir Urus Wakaf di Malaysia

RABIATUL HASANAH MAHMOOD, S. SHAHIDA, LATIFA BIBI MUSAFAR HAMEED & NAZIFAH MUSTAFFHA

ABSTRAK

Wakaf merupakan instrumen sosioekonomi untuk memperkasakan kebajikan masyarakat dalam pelbagai aspek seperti pendidikan, kesihatan, ekonomi dan lain-lain. Di Malaysia, wakaf ditadbir oleh Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) dan anak syarikat yang ditubuhkan di bawah MAIN seperti Perbadanan Wakaf Selangor (PWS) dan Wakaf Perak Ar-Ridzuan. Pengurusan wakaf merupakan aspek terpenting bagi menjamin kelangsungan harta wakaf itu sendiri. Tambahan pula, Matlamat ke-16 iaitu Keamanan dan Keadilan dalam Matlamat Pembangunan Mapan (Sustainable Development Goals – SDGs) oleh Pertubuhan Bangsa-Bangsa Bersatu (PBB) turut menekankan bahawa elemen tadbir urus institusi yang baik menyumbang ke arah pembangunan mapan sesebuah negara. Statistik menunjukkan terdapat lebih 11 ribu hektar tanah wakaf terbiar dan tergendala yang melibatkan wakaf am dan wakaf khas. Hal ini disebabkan oleh kelompongan yang terdapat dalam tadbir urus institusi wakaf itu sendiri. Ini menimbulkan persoalan mengenai sejauh mana pengurusan harta wakaf di Malaysia yang semestinya menjurus kepada tadbir urus institusi wakaf sebagai pihak yang bertanggungjawab. Kajian ini bertujuan melihat hubungan antara kawalan dalaman dengan tadbir urus yang baik dalam pengurusan wakaf Institusi A. Kajian ini penting bagi memastikan pengurusan wakaf di Malaysia yang lebih baik, bersistematik dan berintegriti, serta seterusnya menjamin kelangsungan harta wakaf di Malaysia. Kaedah kajian adalah berbentuk kualitatif melalui metod perbincangan kumpulan fokus dan analisis kandungan. Hasil kajian mendapati bahawa kawalan dalaman memberi kesan terhadap pengurusan wakaf Institusi A. Dapatan kajian ini diharapkan dapat meningkatkan kesedaran dalam kalangan institusi wakaf dan memandang kepentingan kawalan dalaman yang menjadi penyumbang kepada tadbir urus yang baik di institusi itu sendiri.

Kata Kunci: instrumen sosioekonomi; kawalan dalaman; pengurusan wakaf

ABSTRACT

Waqf is a socio-economic instrument in Islam to empower the welfare of society in various aspects such as education, health, economy and others. In Malaysia, waqf institutions are administered by the State Religious Islamic Councils (SRICs). Some SRICs even established subsidiaries such as Perbadanan Wakaf Selangor (PWS) and Wakaf Perak Ar-Ridzuan. Good Management of waqf properties is important to ensure good governance in waqf institution. Statistic shows that there are more than 11 thousand hectares of idle and disruption waqf land involving general and specific waqf. This problem caused by limited government funds, lack of professionalism and encroachment of waqf land. This poses a question of the extent to which management of waqf property in Malaysia should lead to the management of waqf institutions as a responsible party. The purpose of this study is to examine the relationship between internal control and good governance in management of Institusi A. This study is important to ensure better management of waqf in Malaysia, systematic and integrity, thereby ensuring the survival of waqf property in Malaysia. The paper uses qualitative approach based on focus group discussion and content analysis. The findings show that internal controls affect the management of Institution A. The findings from this study highlights the importance of internal control in developing a robust governance framework for waqf institutions.

Keywords: internal control; socio-economic instrument; waqf management

PENGENALAN

Wakaf berperanan penting dalam masyarakat Islam juga sejarah tamadun Islam. Malaysia juga tidak terkecuali dalam menggunakan wakaf sebagai instrumen kewangan Islam dalam kehidupan masyarakat majmuk. Wakaf ini secara harfiah bermaksud berhenti, menghalang dan menahan (Saad & Sarif 2017). Sektor ketiga ini juga bertindak sebagai mekanisma pembasmian kemiskinan dan pemangkin kepada peningkatan dalam sosioekonomi

negara. Sumbangan wakaf di dunia dapat dibuktikan melalui aktiviti wakaf di Turki yang merangkumi setiap aspek kehidupan seperti sosial, pendidikan, ekonomi dan lain-lain. Peranan wakaf dalam bidang pendidikan juga tidak kurang hebatnya dengan penubuhan universiti-universiti terkemuka dunia seperti universiti Harvard di Amerika Syarikat, Universiti Oxford dan Cambridge di United Kingdom, Universiti Al-Azhar di Mesir (Siti Mashitoh Mahamood & Asmak Ab Rahman 2015)

manakala universiti tempatan di Malaysia iaitu Universiti Islam Malaysia. Penubuhan kesemua institusi pendidikan tersebut adalah melalui aktiviti wakaf dan pada masa yang sama menunjukkan aktiviti wakaf telah berkembang hampir ke seluruh dunia sehinggalah ke rantau Asia termasuklah negara Malaysia.

Perkembangan wakaf adalah berkait rapat dengan beberapa faktor yang membolehkan wakaf itu berkembang ke seluruh pelosok dunia termasuklah pengurusan institusi wakaf itu sendiri. Sebagai sebuah badan bukan berorientasikan keuntungan (NPO), institusi wakaf juga memerlukan pengurusan sebagaimana operasi organisasi yang berorientasikan keuntungan diuruskan. Hal ini kerana, setiap organisasi yang ditubuhkan mempunyai matlamat masing-masing termasuklah institusi wakaf. Selain itu, operasi pengurusan juga merupakan kayu ukur kepada kecekapan dan keberkesanan sesebuah organisasi ataupun institusi. Manakala kegagalan dalam pengurusan akan memberi kesan negatif terhadap halatuju sesebuah organisasi tersebut. Oleh itu, penting bagi institusi wakaf dalam memastikan objektif tercapai bagi memenuhi keperluan sosial masyarakat. Walau bagaimanapun, matlamat atau objektif yang telah digariskan oleh organisasi tidak dapat dicapai dengan mudah sekiranya tiada sistem ataupun alat bagi mengawal operasi dalam organisasi tersebut. Oleh itu, amalan kawalan dalaman adalah diperlukan bagi melancarkan tadbir urus di samping mencapai matlamat yang disasarkan oleh institusi wakaf (Uwaoma & Ordu 2015).

Dalam konteks Malaysia, tadbir urus dan segala perihal yang berkaitan dengan institusi wakaf berada di bawah kuasa Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) yang juga bertindak sebagai pemegang amanah tunggal. Namun, terdapat beberapa negeri yang melantik badan khas bagi menguruskan wakaf seperti penubuhan Wakaf Perak Ar-Ridzuan bagi Majlis Agama Islam Perak dan juga Perbadanan Wakaf Selangor (PWS) bagi Majlis Agama Islam Selangor (MAIS). Tadbir urus wakaf bagi setiap negeri adalah berbeza mengikut perundangan negeri masing-masing terutamanya pengurusan tanah wakaf.

Statistik menunjukkan pada tahun 2012 terdapat 11,091.82 hektar tanah wakaf yang terbiar dan tergendala di Malaysia yang melibatkan wakaf am dan wakaf khas (Harian Metro 2016). Antara faktor yang menyebabkan berlaku permasalahan tersebut ialah dana kerajaan negeri yang terbatas yang mana merupakan kekangan dalam pembangunan tanah wakaf itu sendiri. Seterusnya ialah pencerobohan tanah wakaf yang membantutkan perkembangan tanah wakaf kepada perkara yang lebih bermanfaat. Terakhir ialah kekangan tenaga profesional yang mana merupakan salah satu sumber manusia yang penting dalam menggerakkan perkembangan tanah wakaf dan segala urusan berkaitan dengan wakaf. Hal ini menunjukkan terdapat masalah yang berlaku dalam tadbir urus dalam institusi wakaf. Hal ini telah melibatkan kecekapan sumber manusia dalam pengurusan wakaf seterusnya menyentuh isu berkaitan kawalan dalaman dan tadbir urus dalam pengurusan wakaf di Malaysia.

Isu berkaitan pengurusan dalam tadbir urus ini bukanlah sesuatu yang baru dan sudah lama dibincangkan. Selain itu, ia bukan sahaja berlaku dalam institusi yang baru dan masih lagi bertatih dalam meningkatkan mutu pengurusan. Tetapi ianya juga berlaku kepada institusi yang sudah lama menempa nama dan gah bukan sahaja di negara sendiri tapi juga di peringkat dunia. Seperti yang berlaku kepada beberapa institusi perbankan di Amerika Syarikat yang mengalami penipuan besar kesan daripada kelemahan dalam tadbir urus (Popa 2011). Hal ini dapat dilihat bahawa institusi yang besar juga mampu mengalami masalah tadbir urus yang memberi kesan kepada institusi dunia di Amerika Syarikat dan Eropah.

Oleh itu, kajian ini dijalankan bagi mengkaji isu-isu tadbir urus pengurusan wakaf di Institusi A. Seterusnya kajian ini juga cuba untuk menganalisa jurang yang wujud diantara piawaian kawalan dalaman dan amalan tadbir urus yang sedia ada di Institusi A. Terakhir ialah untuk memberikan cadangan penambahbaikan kepada Institusi A mengenai tadbir urus yang baik berdasarkan kawalan dalaman. Institusi A dipilih dalam kajian ini adalah kerana institusi ini merupakan antara badan wakaf terawal di Malaysia yang mempunyai enakmen wakaf khas bagi membantu pengurusan wakaf di negeri tersebut.

Keperluan kajian ini adalah untuk membantu Institusi A bagi menambah baik lagi pengurusan wakaf mereka dengan mengambil kira kawalan dalaman yang perlu dipatuhi dalam mewujudkan satu tadbir urus yang baik. Hal yang demikian akan meningkatkan lagi kepercayaan masyarakat yakni pewakaf terhadap Institusi A juga pusat-pusat wakaf yang lain. Ketelusan pihak wakaf dalam pengurusan akan meningkatkan lagi kredibiliti pihak wakaf sebagai pemegang amanah harta wakaf. Selain itu, kajian ini juga penting dalam menjadikan Institusi A sebagai tanda aras dan suri tauladan kepada pusat wakaf yang lain dalam meningkatkan keberkesanan dan kecekapan pengurusan wakaf dalam pentadbiran mereka. Namun, ianya bukan sahaja panduan kepada pusat wakaf, tapi juga kepada institusi dan badan yang lain sebagai kayu ukur kepada kejayaan mereka dalam tadbir urus organisasi. Pada masa yang sama keberkesanan ekonomi negara juga bertambah baik.

Skop kajian ini adalah bertumpu kepada Institusi A yang berada di bawah kelolaan MAIN. Institusi ini telah dipuji kerana menjadi salah satu badan wakaf pertama di Malaysia yang telah mewujudkan sebuah enakmen wakaf juga dipanggil undang-undang wakaf yang agak maju di Malaysia untuk mengurus dan mentadbir semua harta wakaf di negeri ini (Puad et al. 2014). Keunikan yang terdapat pada negeri ini telah menarik perhatian untuk kajian ini menumpukan pada tadbir urus yang terdapat dalam Institusi A dan menjadikan institusi A sebagai contoh atau model terbaik kepada pusat wakaf yang lain di Malaysia.

Artikel ini dibahagikan kepada enam bahagian iaitu bahagian pertama menerangkan pengenalan. Kedua, merujuk kepada kajian lepas. Ketiga, menerangkan rangka kerja teori dan metodologi yang digunakan. Keempat,

menerangkan hasil dapatan daripada kajian yang telah dilakukan. Kelima, menjelaskan cadangan dan implikasi dasar. Keenam, merupakan kesimpulan dan batasan kajian yang dikenalpasti. Bahagian terakhir ialah penghargaan.

SOROTAN KAJIAN

KONSEP WAKAF

Wakaf merupakan salah satu mekanisma untuk membantu perkembangan ekonomi sesebuah masyarakat. Wakaf menurut Bahasa Melayu bermaksud menahan, berhenti atau diam (Ahmad 2004) serta menghalang harta tersebut menjadi milik pihak ketiga. Wakaf menurut Bahasa Arab pula memberi makna pengurangan atau larangan (Bewley 2001). Tambahan lagi perundangan mendefinisikan wakaf sebagai harta yang tidak boleh diperniagakan dan mempunyai tahap keselamatan yang tinggi. Selain itu, wakaf menurut undang-undang juga boleh didefinisikan dalam dua bentuk wakaf di bawah peruntukan Bahagian 2 Pentadbiran Undang-undang Islam (Persekutuan Wilayah) Akta 1993 (Akta 505) iaitu wakaf am (Mohamad et al. 2012).

Menurut Kahf (1998), wakaf dari perspektif syariah bermaksud *maal* (aset) dipegang dan dihalang daripada digunakan supaya manfaatnya berterusan dengan tujuan untuk kebaikan dan kebajikan. Disokong oleh Ihsan dan Ibrahim (2007) yang memberi definisi wakaf sebagai sedekah jariah yakni kebajikan yang berterusan. Dari segi ekonomi bermaksud pelaburan pembiayaan dan aset yang berbentuk hartanah yang mana manfaatnya boleh digunakan oleh individu dan orang ramai pada masa depan (Pirasteh & Abdolmaleki 2007; Kahf 1998). Kenyataan ini diperkuatkan lagi dengan pandangan bahawa endowmen yang menjadi pemangkin kepada pertumbuhan dan kemakmuran masyarakat didorong oleh kuasa ekonomi yang kuat (Yalawae & Tahir 2003).

Pensyariaan dan Perundangan Wakaf di Malaysia

Wakaf merupakan salah satu khazanah yang tidak akan hilang hingga hari Kiamat, bahkan akan berkembang subur sekiranya dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya. Jumhur fuqaha berpendapat bahawa wakaf adalah diharuskan dalam konteks amalan kebaikan. Tujuan disyariatkan wakaf ialah untuk kebaikan Islam.

Firman Allah S.W.T:

Mafhumnya:-

“Kamu tidak sekali-kali akan mencapai kebaikan (yang sempurna) sehingga kamu dermakan sebahagian daripada apa yang kamu sayangi, dan apa jua yang kamu dermakan maka sesungguhnya Allah Maha Mengetahui.”

(Surah Ali-Imran: 92)

Dan petikan hadis yang bermaksud:

Daripada Ibnu Umar r.a katanya: Umar telah mendapat sebidang tanah di Khaibar kemudian dia datang menghadap Nabi S.A.W untuk meminta pendapat berkenaan cara menguruskannya, katanya: Wahai Rasulullah! Saya telah mendapat sebidang tanah di Khaibar. Saya belum pernah memperolehi harta yang lebih baik daripada ini. Baginda bersabda: Jika kamu suka, tahanlah tanah itu (wakafkanlah tanah itu) dan kamu sedekahkan manfaatnya. Lalu Umar mengeluarkan sedekah hasil tanah itu dengan syarat tanahnya tidak boleh dijual dan dibeli serta diwarisi atau dihadiahkan. Umar mengeluarkan sedekah hasilnya kepada fakir miskin, kaum kerabat dan untuk memerdekakan hamba juga untuk orang yang berjihad di jalan Allah serta untuk bekal orang yang sedang dalam perjalanan dan menjadi hidangan untuk tetamu. Orang yang menguruskannya boleh makan sebahagian hasilnya dengan cara yang baik dan boleh memberi makan kepada temannya dengan sekadarnya.

(Hadis Riwayat Muslim)

Al-Rafi'i telah mentafsirkan maksud kebajikan di dalam ayat di atas adalah wakaf, iaitu satu-satunya ibadah yang dapat dikategorikan sebagai sedekah jariah kerana kebajikan yang diperolehi oleh pewakaf adalah ganjaran pahala yang berterusan walaupun pewakafnya telah meninggal dunia dan selagi mana harta yang diwakafkan tersebut terus kekal dan dimanfaatkan (Johor 2017).

Seterusnya, perundangan wakaf di Malaysia adalah menjadi perkara dibawah Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri bagi negeri masing-masing dan juga terdapat bidang kuasa mahkamah syariah yang akan membincangkan kes yang berkaitan dengan wakaf (Dahlan 2014). Selain itu, masalah yang berkaitan dengan wakaf juga akan merujuk kepada keputusan perbincangan Majlis Fatwa Kebangsaan yang juga berkuasa dalam membuat keputusan selain daripada Majlis Agama Islam Negeri (Ab Majid 2004).

TADBIR URUS INSTITUSI WAKAF DI MALAYSIA

Dalam aspek tadbir urus pula, institusi wakaf di Malaysia adalah terikat di bawah kuasa MAIN termaktub dalam Perkara 74(2) Perlembagaan Persekutuan Malaysia (Hasliza Taib et al. 2014) di bawah *Enakmen Pentadbiran Agama Islam Negeri-Negeri* yang berlainan. MAIN bertindak sebagai pemegang amanah tunggal bagi harta yang diwakafkan. Namun, badan ini bukanlah berkuasa secara mutlak tetapi tetap menjalankan fungsi mereka sebagai pemantau dan penyelaras perancangan (Hasan & Abdullah 2008). Kuasa pemegang amanah dilihat berpindah kepada badan berautoriti seperti Wakaf Ar-Ridzuan di bawah Majlis Agama Islam Perak dan Perbadanan Wakaf Selangor di bawah Majlis Agama Islam Selangor yang dipantau oleh MAIN sendiri. Kelemahan dalam pengurusan dan pentadbiran dalam organisasi ini pasti memberi kesan terhadap harta wakaf yang ada dan menimbulkan pelbagai isu yang lain.

Namun, terdapat pelbagai perbincangan yang berkaitan dengan isu tadbir urus wakaf di Malaysia. Kajian Puad et al. (2014) membuktikan bahawa wujud isu pengurusan sumber

manusia yang mana berlaku ketidakseimbangan pekerja dalam menguruskan harta wakaf di MAIS dan menyebabkan wujudnya *multitasking*. Tambahan lagi, masalah ini timbul disebabkan oleh kurangnya pengetahuan dan kekurangan kepakaran teknikal. Maka, beban kerja akan tertumpu ke atas pekerja yang sedia dalam menguruskan wakaf (Puad et al. 2014). Saleem (2010) juga menyatakan dalam kajiannya selain daripada berakhlak baik, aspek kemahiran dalam pengurusan dan pembangunan oleh mutawalli juga adalah penting bagi mengelakkan salah urus harta wakaf.

Seterusnya isu berkaitan pengurusan tanah wakaf. Hal ini dapat dibuktikan melalui kajian Puad et al. (2014) di mana berlaku pembantutan perkembangan tanah wakaf disebabkan oleh tingkat kebolehpasaran yang rendah dan aset wakaf yang tidak produktif. Hal ini juga berpunca daripada lokasi yang kurang strategik ditambah pula terdapat syarat tertentu yang ditetapkan pada tanah wakaf tersebut. Selain itu, fokus kepada aktiviti Islami semata-mata juga telah mendorong kepada wujudnya batas dalam membangunkan tanah wakaf (Hassan & Shahid 2010). Pembangunan tanah yang terhad kepada penubuhan masjid dan tanah kubur akan menghalang perkembangan tanah wakaf sedangkan tujuannya adalah meluas yang bersifat kebajikan kepada masyarakat. Ditambah pula pemahaman yang kurang jelas dalam kalangan masyarakat mahupun pihak pentadbiran wakaf sendiri (Harun et al. 2012). Masalah ini telah menghalang potensi tanah wakaf yang sepatutnya dieksploitasi sepenuhnya bagi kebajikan dan kesejahteraan ummah.

Menurut Puad et al. (2014), kekangan dalam sistem pentadbiran tanah wakaf Malaysia merupakan isu yang timbul dalam pengurusan wakaf. Hal ini demikian kerana sistem yang sedia adalah dikatakan berasaskan model penjajah dan tidak sesuai diaplikasikan ke atas tanah wakaf. Kesulitan yang berlaku dalam sistem pentadbiran akan memberi kesan terhadap perjalanan wakaf di Malaysia.

Kawalan dalaman merupakan mekanisma yang penting bagi mendorong sesebuah organisasi beroperasi dengan amalan yang baik termasuklah NPO (Kamarudin & Ramli 2015) dan institusi-institusi wakaf. Antara kejayaan NPO adalah disebabkan oleh amalan kawalan dalaman yang baik. Kajian Petrovits et al. (2011) membuktikan bahawa tahap sokongan yang rendah daripada orang ramai terutamanya penderma bagi sesebuah NPO adalah berpunca daripada kawalan dalaman yang lemah. Pada masa yang sama keadaan ini akan menjejaskan kedudukan NPO seperti institusi-institusi wakaf kerana sokongan daripada orang ramai adalah penting dalam membangunkan aktiviti wakaf terutamanya pewakaf. Terbukti bahawa maklumat kawalan dalaman amat penting dalam meningkatkan sokongan orang ramai terhadap perjalanan sesebuah organisasi.

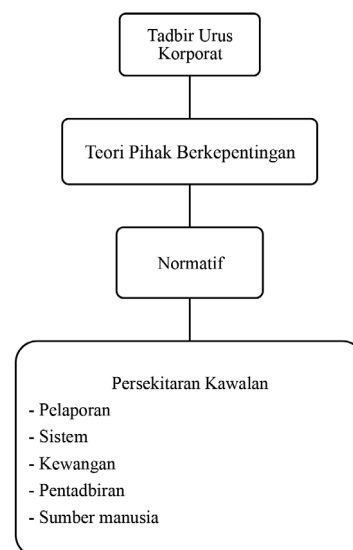
Kajian lepas ada membincangkan berkaitan dengan isu dan cabaran instrumen wakaf yang dihadapi oleh institusi A dan mencadangkan pelan tindakan terhadap isu yang dikenalpasti. Namun berbeza pula dengan kajian ini yang mana kajian ini mengenalpasti isu yang dihadapi oleh pengurusan wakaf institusi A dan mencadangkan

kawalan dalaman sebagai alat kawalan dalam mengukur tadbir urus yang baik dalam pengurusan wakaf dengan mengenalpasti jurang yang berlaku melalui perbandingan antara kawalan dalaman dengan tadbir urus yang sedia ada dalam institusi A.

RANGKA KERJA TEORI BERKAITAN TADBIR URUS

Terdapat lebih kurang lapan (8) teori yang terlibat dalam tadbir urus korporat. Antaranya ialah teori agensi, teori pihak berkepentingan, teori kebergantungan sumber, teori pengawasan, teori kontrak sosial, teori kesahihan, teori politik dan teori ekonomi kos transaksi. Namun, hanya terdapat satu yang dikenalpasti berkait rapat dan selari dengan beberapa elemen dalam kawalan dalaman seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1. Teori yang dikenalpasti ialah Teori Pihak Berkepentingan (*Stakeholder Theory*). Sejarah teori ini bermula pada pertengahan tahun 1980 yang digerakkan oleh Richard Edward Freeman (Fontaine et al. 2006). Teori ini menerangkan berkenaan keterlibatan pihak yang menentukan kejayaan atau kegagalan sesebuah organisasi (Heath & Norman 2014). Mereka yang dimaksudkan ialah pelanggan, pembekal, pekerja, komuniti tempatan dan pemegang saham. Menurut Donaldson dan Preston (1995), teori pihak berkepentingan dinilai dengan tiga (3) cabang yang berbeza iaitu secara deskriptif atau empirikal, instrumental dan normatif.

Namun, hanya satu (1) sahaja elemen dalam teori pihak berkepentingan yang berkait rapat dengan elemen dalam kawalan dalaman iaitu normatif yang merupakan prinsip di dalam teori ini yang menjelaskan bagaimana pihak pengurusan dan pihak berkepentingan perlu bertindak dan jelas mengenai matlamat organisasi bertunjangkan prinsip etika (Friedman & Miles 2006). Tuntutan ini selari dengan elemen persekitaran kawalan yang mengandungi undang-undang dan peraturan bagi meminimumkan risiko dalam menuju kepada pencapaian matlamat organisasi.

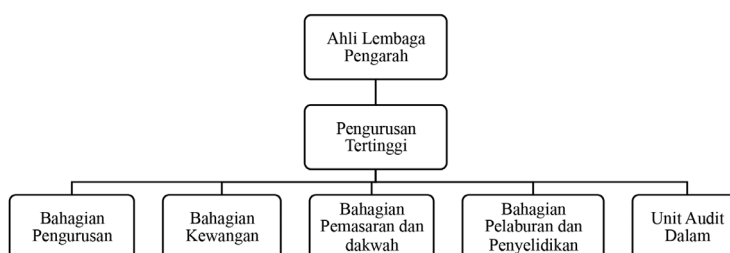


RAJAH 1. Rangka Kerja Teori berkaitan Tadbir Urus Korporat

Seterusnya ialah berkaitan dengan kawalan dalaman yang mana berkait rapat dengan teori pihak berkepentingan seperti yang diterangkan sebelum ini. Terdapat lima (5) elemen yang terkandung dalam kawalan iaitu persekitaran kawalan, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi, penilaian risiko dan pemantauan. Namun, hanya tiga (3) elemen yang dikenalpasti berhubung kait dengan teori di atas iaitu persekitaran kawalan, aktiviti kawalan dan pemantauan. Dalam persekitaran kawalan, aspek yang diambil kira ialah integriti dan nilai-nilai etika, komitmen kepada kecekapan, lembaga Pengarah dan jawatankuasa audit, falsafah pengurusan dan gaya operasi bagi sesebuah struktur organisasi, penyerahan kuasa dan tanggungjawab dan yang terakhir ialah dasar dan amalan sumber manusia. Seterusnya bagi aktiviti kawalan pula, terdapat aspek yang dinilai iaitu pengasingan tugas yang mencukupi, pengesahan transaksi dan aktiviti, dokumen dan rekod yang mencukupi, kawalan fizikal ke atas aset dan rekod dan pemeriksaan bebas mengenai prestasi. Elemen pemantauan pula melibatkan jabatan audit dalam melancarkan proses pemantauan. Pada peringkat ini, operasi dan perakaunan perlu dilaporkan kepada pihak pengurusan tertinggi.

TADBIR URUS KORPORAT INSTITUSI A

Institusi A ditubuhkan pada tahun 2009 dibawah Enakmen Pentadbiran Agama Islam dan arahan penubuhan Institusi A agar pengurusan wakaf dapat diperkasakan seperti pengurusan zakat. Punca kuasa penubuhan Institusi A adalah berdasarkan enakmen dan perintah penubuhan. Matlamat penubuhan Institusi A adalah bertujuan untuk meningkatkan nilai tambah dalam pengurusan harta wakaf dan membudayakan amalan wakaf ke arah membangunkan ekonomi ummah secara cekap dan holistik berdasarkan hukum syarak. Seterusnya, antara fungsi penubuhan Institusi A ialah memberi nasihat kepada MAIN berkenaan dengan dasar, cara dan langkah yang perlu dilaksanakan untuk menggalakkan pembangunan harta dan produk wakaf. Tadbir urus korporat Institusi A adalah seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 2 yang diketuai oleh ahli lembaga Pengarah yang dibantu oleh ialah barisan pengurusan tertinggi dan bahagian-bahagian yang terdapat dalam Institusi A yang mempunyai kakitangan seramai 54 orang. Namun, institusi A juga dilihat mempunyai kekuatan dan



Sumber : Institutusi A (2017)

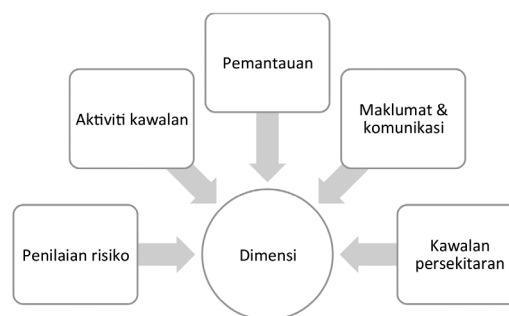
RAJAH 2. Tadbir Urus Korporat Institutusi A

cabaran dalam menguruskan wakaf berdasarkan penelitian terhadap kajian-kajian lepas.

Berdasarkan sorotan kajian di atas dapat disimpulkan bahawa isu-isu tadbir urus yang wujud adalah berkait rapat dengan elemen kawalan dalaman. Sistem kawalan dalaman bagi sesebuah NPO terutamanya institusi-institusi wakaf adalah amat penting kerana peranannya yang besar dalam memastikan kebajikan dan kemakmuran masyarakat terjaga. Kajian ini berbeza dengan kajian lain kerana ianya dilaksanakan secara spesifik dan langsung terhadap tadbir urus Intitusi A.

KERANGKA KERJA KONSEP

Merujuk kepada Rajah 3, berikut merupakan rangka kerja konsep kajian ini iaitu dimensi kajian ini adalah berdasarkan lima (5) elemen tersebut. Namun, kajian ini hanya memfokuskan kepada satu (1) elemen sahaja iaitu persekitaran kawalan. Manakala dalam elemen ini pula, ia dibahagikan kepada beberapa aspek iaitu sumber manusia, sistem, pelaporan, kewangan dan juga pentadbiran.



RAJAH 3. Rangka kerja konsep

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini berbentuk kualitatif dengan mengaplikasikan kaedah analisis kandungan yang melibatkan perolehan data secara analisis dokumen dan perbincangan kumpulan fokus. Pengumpulan data bagi kajian ini adalah berdasarkan elemen yang terdapat dalam kawalan iaitu persekitaran kawalan, penilaian risiko, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi dan terakhir ialah pemantauan yang dilakukan ke atas Institutusi A.

Bagi menjawab objektif pertama, kaedah pengumpulan data secara analisis dokumen telah digunakan bagi mengkaji isu-isu tadbir urus pengurusan wakaf di Institusi A. Selain itu juga, maklumat berkaitan isu yang wujud dalam pengurusan di Institusi A dapat dikenalpasti melalui perbincangan kumpulan bersama dengan kakitangan Institusi A dengan menggunakan soal selidik berstruktur. Bahagian yang terlibat dalam kajian ini ialah bahagian pengurusan pentadbiran yang melibatkan pihak pengurusan Institusi A sendiri, sumber manusia, kewangan dan sistem maklumat.

Bagi menjawab objektif kedua, kaedah analisis jurang telah digunakan bagi menganalisa jurang yang wujud diantara piawaian kawalan dalaman dan amalan tadbir urus yang sedia ada di institusi wakaf Institusi A. Kaedah analisis jurang ini merupakan mekanisma yang digunakan oleh sesebuah organisasi dalam membantu mereka menganalisa prestasi dengan membandingkan amalan yang sedia ada dengan piawaian yang telah ditetapkan. Analisis ini juga mengambil kira teori yang terdapat dalam tadbir urus korporat iaitu teori pihak berkepentingan yang memfokuskan kepada elemen normatif dalam teori ini. Manakala untuk objektif ketiga, cadangan penambahbaikan kepada Institusi A mengenai tadbir urus yang baik berdasarkan pemantauan dalaman dan penelitian terhadap jurang yang wujud dalam tadbir urus Institusi A.

DAPATAN KAJIAN

Hasil kajian mendapati terdapat isu-isu yang berlaku dalam tadbir urus pengurusan wakaf di Institusi A. Terdapat beberapa isu yang dikenalpasti adalah bagi institusi A sebenarnya mempunyai persamaan dengan kajian lepas. Hal ini demikian masih terdapat masalah yang sama dalam institusi A menerusi kajian walaupun telah didedahkan dalam kajian-kajian yang lepas. Seterusnya, adalah penemuan ke atas jurang yang wujud di antara piawaian kawalan dalaman dan amalan tadbir urus yang sedia ada di institusi wakaf A.

ISU-ISU TADBIR URUS DI INSTITUSI WAKAF INSTITUSI A

Melalui temubual yang dilakukan dalam perbincangan kumpulan fokus bersama pihak pengurusan atasan institusi A pula, isu yang terdapat dalam tadbir urus wakaf Institusi A ialah latihan di peringkat bawahan yang telah dijalankan tidak komprehensif untuk semua jabatan dalam Institusi A. Walaupun latihan tahunan telah dimansuhkan oleh kerajaan pusat namun, terdapat bahagian tertentu dalam Institusi A yang masih lagi mengamalkan latihan tersebut bagi meningkatkan mutu dan kualiti pekerja. Isu lebih pekerja di peringkat bawahan juga turut berlaku dalam Institusi A. Jumlah pekerja yang ada adalah melebihi kerja yang sepatutnya dilakukan. Hal ini telah mendorong kepada berlaku kepincangan terhadap tadbir urus Institusi A. Tambahan lagi, Institusi A belum mempunyai tanda aras yang terbaik yang boleh dijadikan sebagai kayu ukur dalam pengurusan wakaf di Institusi A. Namun, Institusi A mengambil inisiatif dengan menjadikan

kelebihan dan kebaikan yang ada di pusat wakaf yang lain sebagai panduan dalam pengurusan wakaf. Selain itu, institusi A juga mempunyai kekangan dari segi dana untuk menguruskan wakaf di peringkat institusi. Dapatan ini dilihat bertepatan dengan kajian yang dilakukan oleh Puad et al. (2014).

Jurang diantara piawaian kawalan dalaman dan amalan tadbir urus Institusi A:-

Berikut merupakan aspek perbandingan antara piawaian kawalan dalaman dengan tadbir urus institusi A. Kebanyakan aspek tadbir urus institusi A memenuhi piawaian, namun terdapat beberapa aspek tadbir urus yang mempunyai kelompondan. Hal ini telah menyebabkan terhasilnya jurang antara kawalan dalaman dengan tadbir urus institusi A.

SUMBER MANUSIA

Sumber manusia merupakan sekumpulan kakitangan dan pekerja yang berkhidmat dalam sesebuah organisasi. Dalam mencapai matlamat sesebuah organisasi, pengurusan sumber manusia berperanan untuk memastikan bahawa manusia yang diambil bekerja oleh organisasi digunakan dengan cekap dan berkesan. Berikut adalah keterangan yang diberikan oleh informan terhadap sumber manusia di institusi A.

“Jumlah pekerja sekarang adalah seramai 54 orang dan jumlah tersebut melebihi keperluan institusi. Saya beri contoh iaitu dari jam 8.00 pagi pekerja tersebut hanya menumpukan pada surat sahaja. Hal ini bermakna terdapat jumlah pekerja yang ramai tetapi kerja yang dilakukan adalah sedikit. Jadi, setiap pekerja tidak boleh melakukan satu kerja sahaja pada satu masa tetapi perlu melakukan semua kerja.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Berdasarkan keterangan diatas, kakitangan di institusi A dilihat melebihi jumlah kakitangan yang sepatutnya diperlukan iaitu jumlah keseluruhan adalah seramai 54 orang. Walaubagaimanapun, pekerja di institusi tersebut diberikan tugas yang pelbagai dan bukan hanya satu tugas sahaja. Kebiasaannya pekerja terpaksa melakukan tugas disebabkan oleh kekurangan tenaga kerja. Tetapi berbeza pula dengan institusi A yang mana multitugas juga berlaku dalam situasi bilangan kakitangannya melebihi keperluan institusi tersebut.

“Wakaf adalah diwujudkan dibawah perintah penubuhan. Dari segi kefahaman, pihak pengurusan mempunyai kefahaman berkaitan perkara tersebut. Namun bagi pekerja bawahan pula, antara pekerja yang paling awal terlibat semasa penubuhan adalah seramai 13 orang pegawai yang dipinjamkan dari MAIS dan saya merupakan salah seorang daripada mereka. Kami mampu membekalkan maklumat perintah penubuhan kerana ianya lebih spesifik

berkaitan dengan polisi. Tetapi dari segi pengambilan pula, berkaitan dengan pengambilan staf biasanya akan dikendalikan oleh pihak kami untuk memilih kriteria yang diperlukan. Mereka akan beri apa yang kita mahukan kerana kami lebih kepada teknikal. Contohnya seperti bahagian perancang, kerja-kerja mengukur dan pekerja yang mengukur memerlukan pekerja yang sesuai dan tidak boleh diambil secara sembarangan. Kalau bahagian dakwah pula, berdasarkan pemerhatian saya adalah ianya lebih kepada pengetahuan seseorang. Bahagian sumber manusia akan memberikan kami pekerja seperti mana yang kami perlukan.” (Temubual 1, Institusi A, Pegawai)

Terdapat dasar yang digunakan dalam pengambilan pekerja atau kakitangan bagi institusi A. Pada masa sekarang, institusi A membuat pemilihan kakitangan adalah berdasarkan pengetahuan dan kemahiran bagi sesetengah jawatan. Walau bagaimanapun, pihak institusi A berada dalam fasa perancangan ke arah menambahbaik pemilihan kakitangan dalam masa yang sama memberi keseragaman kepada proses perekrutan kakitangan. Hal ini kerana sebahagian daripada jawatan yang terdapat dalam institusi ini adalah memerlukan kepada kepakaran tertentu seperti bahagian unit perancangan, sumber manusia dan unit dakwah.

“Hal tersebut sememangnya dibincangkant dalam mesyuarat yang mengandungi senarai tugas yang perlu dilakukan oleh pekerja terutama perkara yang akhir sekali. Apakah perkara akhir yang perlu ustazah perlu lakukan?.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Selain itu, setiap kakitangan mempunyai fail yang lengkap serta memahami skop kerja yang perlu mereka lakukan. Tambahan lagi, kandungan fail tersebut juga merangkumi maklumat peribadi, penilaian prestasi dan juga rekod cuti.

“Kami mempunyai borang LMPT dan mempunyai piawaian sendiri. Pihak kami juga mengambil panduan daripada syarikat-syarikat yang lain sebagai contoh MAIS, PKNS dan LZS. Hal ini bermakna piawaian tersebut adalah hampir kepada piawaian syarikat-syarikat tersebut.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Seterusnya ialah aspek penilaian kakitangan bagi institusi A yang mana penilaian dibuat adalah berdasarkan borang Petunjuk Prestasi Utama (KPI) yang mengikut piawaian institusi A sendiri.

“Latihan atau bengkel seminggu bagi pekerja adalah tidak dijalankan. Semua perkara yang dilakukan oleh pekerja itu sendiri merupakan latihan.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

“Latihan yang kami jalankan adalah lebih kepada pemasaran dan kebanyakan latihan yang lain biasanya

kami sertai latihan luar daripada jabatan. Seperti pihak kami di bahagian penyelidikan, kami mempunyai latihan pengurusan bagi setiap bahagian teknikal. Bahagian kami adalah berlainan dan bagitu juga dengan bahagian saya. Pihak kami juga membantu dengan menghadiri rancangan tempatan dalam pembangunan sesebuah daerah dan mencapai sasaran yang telah diletakkan. Contohnya adalah pada tahun lepas dibawah RT2030 ada menjemput pihak kami dibahagian perancangan.” (Temubual 1, Institusi A, Pegawai)

Aspek latihan di institusi A adalah tidak mencakupi untuk semua unit dalam institusi tersebut. Terdapat sebahagian sahaja unit dalam institusi tersebut yang menjalankan latihan bagi memantapkan lagi gerak kerja mereka. Kakitangan institusi A kebanyakannya mengikuti program latihan di luar daripada institusi.

“Kalau disini pihak kami tidak menggunakan cara saman tetapi dengan memberi nasihat. Pekerja akan dipanggil sekiranya melanggar peraturan yang telah ditetapkan sebagai contoh datang lambat ke tempat kerja ataupun tukar kad. Perkara tersebut adalah perkara biasa dan juga teknikal. Apa yang perlu dilakukan adalah kita bertanya berkaitan masalah tersebut dan juga berdasarkan budi bicara. Sekiranya masalah tersebut sememangnya dilakukan oleh pekerja tersebut maka tindakan akan dikenakan keatas mereka.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Seterusnya adalah wujudnya tatakelakuan kakitangan dalam institusi A dan disampaikan kepada pekerja. Setiap salah laku yang terjadi dalam institusi ini akan diambil tindakan oleh pihak atasan sebagai contoh adalah lewat hadir ke tempat kerja. Pihak atasan juga membuat pertimbangan keatas salah laku yang berlaku dan mengambilkira budi bicara keatas kesalahan yang dilakukan oleh kakitangan mereka. Namun, segala teguran bagi salah laku pekerja akan dilakukan dalam mesyuarat jawatankuasa majlis institusi A.

PENTADBIRAN

Pentadbiran bermaksud fungsi pengurusan yang terdapat dalam sesebuah organisasi demi mencapai sesuatu tujuan organisasi.

“Carta organisasi adalah mudah difahami. Sebagai contoh puan hendak menjalankan kajian dan bagaimana kajian dilakukan. Melalui pihak pengurusan akan terus kepada CEO dan ianya tidak boleh diterima oleh unit-unit lain selain daripada unit tersebut. Tetapi ianya bergantung juga kepada siapa yang hendak dilantik ataupun mereka boleh melantik diri sendiri. Contohnya, kalau mereka melihat saya maka mereka akan melantik saya iaitu berkaitan dengan tanah dan kebanyakan kajian adalah berkaitan dengan tanah.” (Temubual 1, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Carta organisasi yang terdapat dalam institusi A adalah mudah untuk difahami. Punca kuasa yang berlaku adalah tersusun daripada Pihak atasan sehinggalah pihak bawahan.

“Memang akan dijalankan sebulan sekali. Jadi dalam mesyuarat pengurusan tersebut akan ada teguran-teguran terutamanya daripada CEO berkaitan dengan salah laku dan juga masalah lain serta pembetulan daripada pihak atasan. Pihak kami melihat kepada perkara yang perlu dipercepatkan akan dipercepatkan yang mana akan dipantau secara langsung oleh saya dan juga CEO sendiri. Pemantauan yang dilakukan bukan sahaja pada setiap bulan malah pada setiap minggu. Kalau pemantauan daripada CEO sendiri adalah setiap minggu juga setiap hari dia datang dari bilik ke bilik untuk melihat apa yang berlaku.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Pengurus memainkan peranan mereka dalam memastikan kakitangan mereka beretika dalam pekerjaan mereka. Pengurus melakukan pemantauan yang berkala keatas kakitangan mereka dan memahami peranan mereka dalam menguruskan institusi A. Bagi kakitangan pula, mereka memahami skop kerja mengikut apa yang didokumentasikan.

KEWANGAN

Kewangan memerlukan kepada seseorang individu atau sesebuah organisasi mengemukakan peruntukan dan penggunaan sumber yang berlaku.

“Kami mengadakan mesyuarat kewangan dan juga mesyuarat audit bagi memantau semua bajet-bajet belanjawan yang dibuat. Jadi mesyuarat ini akan menentukan kami mengikut bajet atau sebagainya ataupun kami terlebih guna.” (Temubual 2, Institusi A, Timbalan Pengarah)

Belanjawan bagi institusi A adalah dipantau dalam mesyuarat kewangan dan mesyuarat audit yang mana merangkumi kurangan dan lebihan keatas belanjawan. Belanjawan institusi A mempunyai belanjawan yang realistik malah berlaku defisit belanjawan bagi institusi tersebut dalam menjalankan operasi mereka. Bagi aspek penyata kewangan institusi A pula adalah disiapkan dengan lengkap dan dihantar tepat pada masanya mengikut jadual yang ditetapkan. Bagi penyimpanan rekod pula, institusi A merekod pada hari yang sama bagi setiap operasi yang berlaku seperti rekod kemasukan tunai. Disamping itu juga, rekod-rekod yang disimpan itu akan sentiasa dikemaskini bagi memudahkan operasi institusi. Institusi A juga menyediakan sebarang dokumen yang diperlukan bagi proses pengauditan. Tambahan lagi, segala maklum balas daripada hasil audit itu akan diambil perhatian oleh pihak institusi A untuk penambahbaikan mereka pada masa hadapan.

PELAPORAN

Pelaporan merupakan suatu aktiviti yang dalam menyampaikan hal-hal yang berhubungan hasil pekerjaan yang telah dilakukan selama satu tempoh masa tertentu.

Laporan yang dibuat oleh pihak institusi A adalah disediakan dengan lengkap yang mana merangkumi projek wakaf yang dilakukan oleh mereka, prestasi pengurusan dana wakaf, aktiviti institusi A, laporan ketua audit negara dan juga platform bagi memudahkan masyarakat untuk berwakaf. Institusi A tidak mempunyai sistem pengurusan laporan, namun dari segi penilaian laporan adalah dijalankan secara tahunan.

SISTEM

Sistem merupakan adalah jaringan kerja prosedur-prosedur yang saling berhubungan, berkumpul bersama-sama untuk melakukan suatu kegiatan atau menyelesaikan suatu sasaran tertentu (Jogiyanto 1999)

“Kami mempunyai dua (2) sistem besar dan lebih daripada 3 sistem pemulihan yang digunakan digunakan oleh pihak kami sendiri dan juga turut berkongsi dengan pihak MAIS. Kemudian sistem RGIS yang boleh diakses oleh PWS dan MAIS tetapi diakses secara berasingan. Pihak MAIS boleh mengakses untuk MAIS sahaja dan juga PWS boleh mengakses untuk PWS sahaja. Tapi untuk ,... Pihak tertentu sahaja yang boleh akses maklumat berkaitan.” (Temubual 1, Institusi A Pegawai)

Institusi A memiliki dua (2) sistem besar dan lebih daripada tiga (3) sistem pemulihan yang mana berkongsi dengan Majlis Agama Islam Negeri tersebut. Sistem yang beroperasi dalam institusi A adalah didokumenkan dibawah satu sistem iaitu *Geographical Information System* (GIS) yang menumpukan kepada hartanah dan dikelolakan oleh Majlis Agama Islam Negeri tersebut.

“Ya. untuk sistem keselamatan memang kita mempunyai backup kita sendiri. Sistem tersebut akan mempunyai auto log sendiri dan tempoh masa. Apabila kita dah log masuk dalam masa 5 minit dia akan keluar sendiri. Berikut adalah sekuriti sistem kami. Tiada orang lain yang boleh akses sekiranya pegawai tersebut tiada. Pegawai yang diperingkat key in juga adalah orang yang berbeza. Pegawai mempunyai peringkat dan hanya boleh akses peringkat tertentu sahaja.” (Temubual 1, Institusi A, Pegawai)

Selain itu, institusi A juga mempunyai sistem keselamatan mereka sendiri yang dikendalikan oleh pegawai tertentu. Setiap peringkat dalam sistem institusi tersebut diuruskan oleh pegawai yang berlainan bagi menjaga keselamatan sistem itu sendiri.

IMPLIKASI DASAR

Tadbir urus yang baik dalam sesebuah organisasi akan membantu kepada perkembangan organisasi. Cadangan

bagi membantu penambahbaikan tadbir urus di Institusi A ialah dengan menetapkan latihan yang berkesan dan konsisten di peringkat bawahan, terutamanya dalam bahagian pembangunan tanah wakaf yang mana dilihat potensi wakaf dalam kehidupan masyarakat adalah sangat besar. Namun, jika tersilap percaturan dalam mengendalikan dan membangunkan aset wakaf ini akan menjadikan wakaf seakan tidak banyak memberi manfaat kepada masyarakat terutamanya pewakaf. Niazi (2011) dalam kajiannya mendapati di Pakistan, terdapat jurang yang wujud antara kemahiran yang sepatutnya dengan kemahiran yang ada disebabkan oleh syarikat yang tidak memenuhi tuntutan mereka terhadap latihan dan pembangunan. Hal ini akan memberi kesan terhadap prestasi kerja dan syarikat tersebut. Dengan hasil kajian ini, adalah diharapkan pihak MAIN dan Institusi A menetapkan satu dasar terhadap latihan yang efektif dan konsisten mengikut kesesuaian kemahiran yang diperlukan. Dengan kajian ini juga, pusat wakaf lain dapat menjadikan Institusi A sebagai kayu ukur dalam memastikan tadbir urus wakaf berjalan dengan baik dan membantu meningkatkan prestasi pusat wakaf masing-masing. Kajian Ali dan Wahid (2014) turut menyokong bahawa wakaf akan cepat berkembang dan membangun dengan mengutamakan tadbir urus yang baik dan cekap

KESIMPULAN

Tadbir urus di institusi A dilihat hampir memenuhi piawaian dalam elemen persekitaran yang terdapat dalam kawalan dalaman. Namun, terdapat beberapa kelompokan yang masih berlaku dalam institusi A. Tadbir urus yang baik dalam sesebuah organisasi akan mendorong kepada prestasi yang memberangsangkan. Institusi A berhadapan dengan pelbagai isu dalam menguruskan wakaf yang mana kekangan yang dihadapi adalah berpunca dari luaran dan juga dalaman Institusi A. Dalam menghadapi isu pengurusan Institusi A, tadbir urus yang baik amatlah dituntut. Apabila kukuhnya pentadbiran dalam Institusi A, segala masalah yang akan datang dapat ditangkis dengan mudah dan Institusi A akan berupaya untuk terus mengembangkan potensi ke arah menjadi pusat wakaf terbaik di Malaysia dan juga menjadi rujukan kepada pusat wakaf yang lain. Oleh itu, piawaian kawalan merupakan mekanisme yang terbaik dalam mengukur tadbir urus sesebuah institusi baik untuk organisasi kerajaan mahupun swasta.

Namun, kajian ini berhadapan dengan kekangan utama iaitu kekangan masa. Masa yang suntek menjadikan kajian ini hanya memilih Institusi A sebagai kajian pertama bagi Institusi wakaf di Malaysia. Diharapkan bahawa kajian pada masa akan datang mengambil kira institusi wakaf yang lain dalam mengkaji tadbir urus yang terdapat dalam organisasi mereka.

PENGHARGAAN

Artikel ini adalah sebahagian daripada dapatan Projek Penyelidikan “*Identifying Internal Control Loopholes in*

Waqf Management in Malaysia in Developing A Good Governance for Waqf”, Geran Penyelidikan Kementerian Pengajian Tinggi Malaysia (Kod projek: FRGS/1/2015/SS01/KUIS/03/1).

RUJUKAN

- Al Quran
- Ab Majid, Mahmood Zuhdi Hj. 2004. Fatwa dan Isu Semasa: Masalah dan Cabaran di Malaysia. *Jurnal Syariah* 12(2): 79-93.
- Ahmad, H. 2004. Syariah and Historical Aspects of Zakah and Awqaf *Role of Zakah and Awqaf in poverty Alleviation*. Jeddah, Saudi Arabia.
- Bewley, Mufti Abdalhaqq Sayf Al-Ilm. 2001. *Zakah The Fallen Pillar Of Islam*, Dar al-Hijrah, Cape Town, South Africa.
- Dahlan, N.K., Yaa'kub, N.I., Hamid, M.A. & Palil, M.R. 2014. Waqf (endowment) practice in Malaysian society. *International Journal of Islamic Thought* 5(56).
- Donaldson, T. & Preston, L. E. 1995. The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of management Review* 20(1): 65-91.
- Fontaine, C., Haarman, A. & Schmid, S. 2006. The stakeholder theory. *Edlays Education* 1: 1-33.
- Friedman, A.L. & Miles, S. 2006. *Stakeholders: Theory and practice*. Oxford University Press on Demand.
- Harun, R., Mohamed Isa, Z. & Ali, N. 2012. Preliminary Finding on Waqf Management Practices among selected Muslim Countries, Proceedings of 2012 International Conference on Economics Marketing and Mangement IPEDR Vol 28. LACSIT Press, Singapore.
- Hassan, A. & Shahid, M.A. 2010. Management and Development of the Awaqf Assets. Proceeding at The Seventh International Conference - The Tawhidi Epistemology Zakat and Waqf Economy organized by Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi. 6-7 January 2010.
- Hasan, Z. & Abdullah, M.N. 2008, February. The Investment of Waqf Land as an instrument of Muslims: Economic development in Malaysia. In *The Dubai International Conference on Endowments' Investment, February* (pp. 4-6).
- Hasliza Talib, N. I. & Nurzatil Ismah Azizan. 2014. Pembangunan Dana Wakaf: Kajian Di Perbadanan Wakaf selangor. Paper presented at the Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2014), Kuala Lumpur, Malaysia.
- Heath, J. & Norman, W. 2004. Stakeholder theory, corporate governance and public management: what can the history of state-run enterprises teach us in the post-Enron era? *Journal of Business Ethics* 53(3): 247-265.
- Ihsan, H. & Ibrahim, S.H.H.M. 2007. *Waqf Accounting and Possible Use of SORP 2005 to Develop Waqf Accounting Standard*. Paper presented at first Singapore International Waqf Conference: Integration of Awqaf (Islamic Endowment) in the Islamic Financial Sector. 6-7 March. Singapore.
- Johor, M.A. 2017, August 17. *Portal Rasmi Majlis Agama Islam Johor*. Retrieved from <http://www.maj.gov.my>: http://www.maj.gov.my/?page_id=432
- Kahf, Monzer. 1998. *Financing the Development of Awqaf Property*. Paper presented at the Seminar on Development of Awqaf organized by Islamic Research and Training Institute (IRTI), Kuala Lumpur, Malaysia, March 2-4, 1998
- Kamaruddin, M.I.H. & Ramli, N.M. 2015. Internal Control Practices in Islamic Non-Profit Organization in Malaysia.

- In *Proceedings of The Islamic Economic System Conference 2015 (iECONS 2015)*, 511-527.
- Mohamad, N.A., Kader, S.A., Zubaidah, S. & Ali, Z. 2012. Waqf lands and challenges from the legal perspectives in Malaysia.
- Niazi, B.R.A.S. 2011. Training and development strategy and its role in organizational performance. *Journal of Public Administration and Governance* 1(2): 42-57.
- Uwaoma, I. & Ordu, P.A. 2015. The Impact Of Internal Controls On Financial Management: A Case Of Production Companies In Nigeria. *International Journal of Economics, Commerce and Management* 111(2).
- Popa, A.S. 2011. Internal Control-Corporate Governance. *Journal of Doctoral Studies. Accounting* 1(1-2).
- Puad, N.A.M., Rafdi, N.J. & Shahr, W.S. 2014. Issues and Challenges of waqf instrument: A case study in MAIS. Retrieved on, 18.
- Pirasteh, H. & Abdolmaleki, H. 2007. *Developing Awqaf Properties and Islamic Financial Engineering: a Conceptual and Empirical Analysis*. Paper presented at first Singapore International Waqf Conference: Integration of Awqaf (Islamic Endowment) in the Islamic Financial Sector. 6-7 March. Singapore.
- Petrovits, C., Shakespeare, C. & Shih, A. 2011. The causes and consequences of internal control problems in nonprofit organizations. *The Accounting Review* 86(1): 325-357.
- Saad, N.M. & Sarif, S.M. 2017. Managing Corporate Waqf In Malaysia: Perspectives Of Selected SEDCs AND SIRC'S. *Jurnal Syariah* 25(1): 91-116.
- Saleem, Muhammad Yusuf. 2010. Mutawalli institutions for the management of waqf properties. *Malaysia Law Journal* 4(MLJ cxiv).
- Selangor, P.W. 2017, August 17. *Perbadanan Wakaf Selangor*. Retrieved from www.wakafselangor.gov.my: <http://www.wakafselangor.gov.my/>
- Siti Mashitoh Mahamood & Asmak Ab Rahman. 2015. Financing universities through waqf, pious endowment: is it possible?. *Humanomics* 31(4): 430-453
- Yalawae, A., Tahir, I.M., UDM, U.D.I.M. & Campus, K. 2003. The Role of Islamic Institution in Achieving Equality and Human Development: Waqf or Endowment. *Universiti Darul Iman Malaysia (UDM)*.
- Rabiatul Hasanah Mahmood
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 Bangi Selangor
MALAYSIA
Email: hasanahmahmood@yahoo.com
- S. Shahida*
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 Bangi Selangor
MALAYSIA
Email: shahida@ukm.edu.my
- Latifa Bibi Musafar Hameed
Pusat Penyelidikan Antarabangsa Ekonomi dan Kewangan Islam (IRCIEF)
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)
Bandar Seri Putra 43000 Kajang Selangor
MALAYSIA
Email: latifabibi@kuis.edu.my
- Nazifah Mustaffha
Fakulti Pengurusan dan Muamalah (FPM)
Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)
Bandar Seri Putra 43000 Selangor
MALAYSIA
Email: nazifah@kuis.edu.my

*Corresponding author