

## **KESAN PENSWASTAAN TERHADAP PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DI INSTITUSI ZAKAT**

IMPACT OF PRIVATIZATION ON HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN ZAKAT  
INSTITUTIONS

### **HAIRULFAZLI MOHAMMAD SOM**

Jabatan Syariah, Fakulti Syariah & Undang-Undang, Kolej Universiti Islam Antarabangsa  
Selangor (KUIS)  
[hairulfazli@kuis.edu.my](mailto:hairulfazli@kuis.edu.my)

### **MUHSIN NOR PAIZIN**

Pusat Pungutan Zakat, Wisma PPZ, Kuala Lumpur.  
[muhsin.paizin@zakat.com.my](mailto:muhsin.paizin@zakat.com.my)

### **DR ROSLI MOKHAR**

Jabatan Syariah, Fakulti Syariah & Undang-Undang, Kolej Universiti Islam Antarabangsa  
Selangor (KUIS)  
[rosli@kuis.edu.my](mailto:rosli@kuis.edu.my)

### **DR FAKHRI SUNGIT**

Jabatan Syariah, Fakulti Syariah & Undang-Undang, Kolej Universiti Islam Antarabangsa  
Selangor (KUIS)  
[fakhri@kuis.edu.my](mailto:fakhri@kuis.edu.my)

## **ABSTRAK**

Pengurusan sumber manusia bertujuan untuk memastikan seseorang yang diambil bekerja oleh organisasi digunakan dengan cekap dan berkesan dan mereka berupaya menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Lazimnya sumber manusia dianggap sebagai aset kepada organisasi kerana menjadi nadi utama dalam sesebuah organisasi agar ia dapat bergerak dengan lancar. Kajian ini menetapkan bahawa pengurusan sumber manusia melibatkan kaedah pelantikan kakitangan baru serta kaedah pengurusan perjawatan perkhidmatan kakitangan di institusi zakat yang dikaji. Secara keseluruhan, kajian ini telah membuktikan penswastan pentadbiran zakat memberi beberapa kelebihan berbanding negeri yang tidak mengamalkan penswastan. Negeri-negeri yang tidak melaksanakan penswastan dilihat mengalami kesukaran untuk menambah kakitangan baharu serta dalam memberi jawatan tetap kepada kakitangan mereka. Hal ini menimbulkan kesukaran untuk melaksanakan dan mengembangkan lagi operasi zakat. Bagi negeri-negeri lain yang melaksanakan penswastan, mereka boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman mengikut keperluan semasa, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka mereka boleh mengiklankan jawatan kosong dalam media perdana.

**Kata kunci:** pentadbiran zakat, pengurusan, sumber manusia, penswastan

## **ABSTRACT**

Human resource management aims to ensure that the organization's people are used efficiently and effectively, and they can contribute to the achievement of organizational goals. Usually, human resources are considered an asset to the organization because it is the main pulse in an organization to move smoothly. This study stipulates that human resource management involves new staff appointment methods and staff service management methods in the zakat institutions studied. Overall, this study has proven that the privatization of the zakat administration gives some advantages over states that do not practice privatization. States that do not implement privatization are seen to have difficulty adding new staff and giving permanent positions to their staff. This makes it challenging to implement and further develop zakat operations. For other states that carry out privatization they can determine their operational activities. Each new staff application only needs to be approved at the internal management level according to current needs, and if management approves it, then they can advertise vacancies in the mainstream media.

**Keywords:** zakat administration, management, human resources, privatization

### **1. Pengenalan**

Semenjak tahun 90-an, Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) telah melakukan perubahan dengan melaksanakan penswastaaan melalui penurunan kuasa. Proses ini merupakan strategi untuk meningkatkan kualiti dan keberkesanan sistem pentadbiran kerajaan bagi memastikan perjalanan pengurusan dapat di laksanakan dengan lebih cekap dan berkesan (Herman Hidayat, 2008). Lazimnya pihak yang menurunkan kuasa merujuk kepada golongan yang berada di peringkat atasan, manakala pihak yang menerima kuasa merujuk kepada golongan di peringkat bawahan. Manakala kuasa itu sendiri yang merujuk kepada hak pengurusan yang telah ditentukan dalam undang-undang atau peraturan, sedangkan dalam konteks organisasi, penswastaaan membenarkan pengurusan di peringkat bawah untuk membuat keputusan (Robbins & Coulter, 2012). Keputusan yang dibuat dijangka juga akan lebih signifikan dengan kumpulan pelaksana. Oleh itu, proses penswastaaan melibatkan penyusunan semula kuasa, yang selalunya bermaksud menurunkan kuasa, iaitu daripada MAIN kepada institusi khusus yang menjalankan kegiatan zakat.

Begitulah halnya yang berlaku dalam senario pengurusan zakat di Malaysia. Usaha ini di mulai oleh Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP) yang menswastakan urusan kutipan zakatnya dengan penubuhan Pusat Pungutan Zakat (PPZ) sebagai sebuah institusi khusus zakat yang menjadi wakil penuh dalam semua aktiviti kutipan zakat di Wilayah Persekutuan. Idea ini kemudiannya diikuti dan terlaksana di beberapa buah negeri lain seperti Selangor, Pulau Pinang, Pahang dan Melaka. Selepas penubuhan institusi-institusi zakat inilah, berlakunya perkembangan dari sudut pencapaian kutipan zakat, penambahan sistem saluran bayaran dan harta-harta kenaan zakat yang telah disesuaikan dengan peredaran zaman.

**Jadual 1: Penswastaaan Pentadbiran Zakat di Malaysia**

<b>Bil.</b>	<b>Negeri</b>	<b>Institusi Zakat Swasta</b>	<b>Tahun Ditubuhkan</b>
1	Wilayah Persekutuan	Pusat Pungutan Zakat	1991

2	Selangor	Pusat Zakat Selangor (Sekarang Lembaga Zakat Selangor)	1994
3	Pulau Pinang	Pusat Urus Zakat Negeri Pulau Pinang (Sekarang Zakat Pulau Pinang)	1994
4	Pahang	Pusat Kutipan Zakat Pahang	1995
5	Melaka	Kaunter Zakat Berkomputer (Sekarang Pusat Zakat Melaka)	1996

Sumber: Laman web institusi zakat negeri-negeri

## **2.Latar Belakang Institusi Zakat Di Malaysia**

Struktur organisasi sebenarnya boleh menggambarkan bagaimana ia menguruskan sumber dan keperluan di dalam melaksanakan tugas untuk mendapatkan pulangan yang terbaik. Struktur organisasi adalah corak perhubungan dan penyelarasan formal yang direka oleh pihak pengurusan untuk menyambung tugas atau tanggung jawab individu dan kumpulan (Hasan Hafizi Hanapi & Mohamad Idris Ramli, 2010). Ia sebenarnya dibentuk berdasarkan situasi mengikut keperluan organisasi tersebut. Struktur sesuatu organisasi juga mempunyai perkaitan yang erat dengan tujuan penubuhannya. Ini adalah kerana, struktur organisasi adalah merupakan titik tolak perancangan untuk mencapai visi dan misi yang telah ditetapkan.

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini, hal-hal berkaitan pentadbiran agama Islam di Malaysia adalah di bawah bidang kuasa negeri berdasarkan peruntukan di dalam Jadual Kesembilan, Perlembagaan Persekutuan Malaysia. Lazimnya zakat diletakkan di bawah bidang kuasa MAIN di mana setiap MAIN ditubuh dan didukung oleh undang-undang pentadbiran agama Islam masing-masing. Berdasarkan dapatan yang diperolehi, proses desentralisasi kuasa sebenarnya telah pun diterapkan dalam organisasi pengurusan zakat negeri. Walaupun begitu, tidak semua negeri menerapkan proses yang sama yang akhirnya telah membawa kepada kepelbagaian struktur organisasi zakat. Justeru, kajian ini beranggapan sistem pentadbiran zakat di Malaysia telah terbahagi kepada tiga struktur pentadbiran iaitu pentadbiran zakat secara langsung; pentadbiran zakat secara tidak langsung, dan pentadbiran dwi-sistem.

### **Struktur Pentadbiran Zakat Secara Langsung**

Struktur pentadbiran zakat secara langsung merupakan sebuah struktur di mana pihak MAIN menguruskan operasi zakatnya secara terus tanpa melantik mana-mana sebagai perantara dengan masyarakat (pembayar zakat atau asnaf). Pelaksanaannya dibuat melalui sebuah unit atau bahagian yang ditubuhkan atau dikelola secara dalaman. Manakala Ketua Agama yang sememangnya penguasa tertinggi dalam MAIN masih mempunyai kuasa eksekutif di mana beliau boleh terlibat secara langsung dalam proses membuat keputusan berkenaan dengan tadbir urus zakat di negerinya. MAIN sebagai badan penuh kerajaan juga tertakluk di bawah peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan seperti dasar-dasar yang dijalankan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA). Beberapa negeri yang mentadbir zakat secara langsung adalah negeri Johor dan Perak.

### **Struktur Pentadbiran Zakat Secara Tidak Langsung**

Struktur pentadbiran zakat secara tidak langsung merupakan kaedah = mempertanggungjawabkan badan lain bagi pihak MAIN dalam urusan kutipan dan agihan zakat. Badan yang ditubuhkan itu, lazimnya sebuah anak syarikat, akan menjadi perantara antara MAIN dengan masyarakat khususnya dalam urusan zakat. Struktur pentadbiran zakat secara tidak langsung mengurangkan peranan Ketua Agama daripada aspek pelaksanaan serta menghadkan keterlibatan beliau secara langsung dalam pengurusan zakat. Sungguhpun begitu, ia tidak bermakna Ketua Agama tidak mempunyai peranannya sedangkan anak syarikat zakat yang ditubuhkan itu masih perlu melaporkan pencapaian atau perkembangan pengurusan zakat kepada pihak atasan. Struktur ini mempunyai kelebihan untuk membenarkan lebih banyak ruang kepada pengurusan anak syarikat supaya boleh merancang dan melaksanakan sendiri gerak kerja zakat sama ada dari sudut kutipan atau agihan zakat, dengan kawal selia yang minima oleh pihak MAIN. Disebabkan anak syarikat yang ditubuhkan itu bukanlah sebuah institusi penuh kerajaan, maka dasar-dasar atau peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan Malaysia terhadap badan atau jabatan awam tidaklah memberi kesan secara langsung, tidak sepertimana dasar JPA yang mempengaruhi negeri yang mengamalkan struktur pentadbiran zakat secara langsung. Negeri Selangor dan Pulau Pinang mengamalkan pentadbiran zakat secara tidak langsung.

### **Struktur Pentadbiran Zakat Secara Dwi-Sistem**

Struktur pentadbiran zakat secara dwi-sistem merupakan kaedah di mana sebahagian pengurusan zakat diserahkan kepada badan lain (anak syarikat), manakala sebahagian lagi ditadbir secara langsung oleh MAIN. Kebiasaannya yang berlaku, anak syarikatlah yang diamanahkan bagi menggalas tugas pengutipan zakat, manakala dari sudut agihan pula dikelolakan oleh MAIN sendiri di bawah bahagian Baitulmal, iaitu sebuah bahagian di dalam MAIN. Namun, Ketua Agama dan MAIN bagi negeri-negeri yang mengamalkan struktur ini kekal berperanan dalam menentukan hala tuju pengagihan zakat serta keseluruhan tadbir urus zakat dalam negeri. Sebagaimana sebuah badan yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat Malaysia, anak syarikat ini tidak dipengaruhi secara langsung oleh dasar-dasar atau peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan Malaysia terhadap badan atau jabatan awam. Justeru membolehkan ia untuk merancang dan menentukan perjalanan operasi zakatnya termasuklah menentukan jumlah pengambilan kakitangan dan lain-lain. Wilayah Persekutuan mengamalkan pentadbiran zakat secara dwi-sistem.

### **3.Objektif Kajian.**

Berdasarkan kepada pengenalan dan latar belakang yang dinyatakan di atas, maka kajian ini dilakukan dengan harapan dapat membentangkan hubung kait antara penswastaaan pentadbiran zakat dengan pengurusan zakat bagi aspek sumber manusia di Malaysia.

Pengurusan sumber manusia bertujuan untuk memastikan bahawa seseorang yang diambil bekerja oleh organisasi digunakan dengan cekap dan berkesan dan mereka berupaya menyumbang kepada pencapaian matlamat organisasi. Lazimnya sumber manusia dianggap sebagai 'aset' kepada organisasi kerana menjadi nadi utama dalam sesebuah organisasi agar ia dapat bergerak dengan lancar. Pengurusan tertinggi organisasi perlu memastikan sumber manusia yang menerajui organisasi mereka mampu memanasifestasikan misi, objektif dan saranan korporat. Kajian ini menetapkan bahawa pengurusan sumber manusia melibatkan kaedah pelantikan kakitangan baru serta perjawatan perkhidmatan kakitangan di badan atau anak syarikat zakat yang dikaji.

#### **4. Metodologi Kajian.**

Kajian ini melakukan pengumpulan data berbentuk kualitatif melalui kajian perpustakaan dan temu bual. Populasi kajian terdiri daripada Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) dan institusi-institusi zakat negeri-negeri yang terpilih. Manakala sampel kajian akan terfokus lima buah negeri iaitu Johor, Perak, Selangor, Pulau Pinang dan Wilayah Persekutuan. Pemilihan negeri-negeri ini sebenarnya cukup dan memadai kerana telah meliputi pembahagian negeri-negeri yang melaksanakan penswastaan yakni menubuhkan institusi zakat iaitu Selangor (Lembaga Zakat Selangor / LZS), Pulau Pinang (Zakat Pulau Pinang / ZPP), dan Wilayah Persekutuan (Pusat Pungutan Zakat / PPZ); dan tidak melaksanakan penswastaan kuasa yakni pengurusan zakat oleh MAIN iaitu Johor (Majlis Agama Islam Johor / MAIJ) dan Perak (Majlis Agama dan Adat Melayu Perak / MAIPk).

#### **5. Tinjauan Pengurusan Sumber Manusia Di Negeri-Negeri.**

##### **Johor dan Perak**

Majlis Agama Islam Negeri Johor (MAIJ) dan Majlis Agama Islam Dan Adat Melayu Perak (MAIPk) merupakan sebuah badan kerajaan negeri. Justeru pengurusan sumber manusia MAIJ dan MAIPk adalah tertakluk di bawah dasar yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA). Umumnya, kerajaan Malaysia telah menetapkan Dasar Inisiatif Penggunaan Sumber Manusia secara optimum melalui JPA, di mana dasar ini telah menghadkan pewujudan jawatan baru bagi semua kementerian, jabatan dan agensi kerajaan. Oleh itu, mana-mana badan berkaitan perlulah mengenal pasti keperluan sumber manusia agar setiap pegawai yang dilantik benar-benar dioptimumkan dengan bebanan tugas yang dipertanggungjawabkan. Transformasi Pengurusan Pembangunan Organisasi Agensi Kerajaan yang telah di perkenalkan oleh JPA juga adalah lanjutan daripada arahan kerajaan agar pewujudan jawatan baru dibekukan dalam usaha untuk mengawal perbelanjaan mengurus telah mengariskan strategik mengukuhkan struktur organisasi bagi mengurangkan hierarki pelaporan (Zihan Binti Ismail, t.th). Oleh itu, proses kerja di jabatan atau MAIN dikaji semula bagi memastikan sesuatu gerak kerja dapat di laksanakan dalam tempoh masa yang pendek dan berkesan serta dapat memanfaatkan sumber tenaga dengan seoptimum mungkin.

MAIJ sebagai salah sebuah badan dalam sektor kerajaan perlu mendapatkan kebenaran dari Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi memohon pelantikan kakitangan baharu secara tetap atau kontrak. Ini berikutan untuk menjamin skim-skim perkhidmatan yang disediakan oleh kerajaan dapat dinikmati oleh pegawai kerajaan tersebut. Namun begitu, kelulusan dan kebenaran JPA mengambil kira beberapa faktor, antaranya keperluan organisasi, kekosongan jawatan dan tahap kewangan organisasi tersebut (sungguh pun gaji dibayar oleh organisasi itu sendiri), dan pada masa yang sama ia mengambil tempoh yang lama menyebabkan badan-badan awam seperti MAIJ hanya boleh melantik pegawai baharu dengan status pelantikan secara kontrak. Apatah lagi dengan adanya Dasar Inisiatif Penggunaan Sumber Manusia yang telah menghadkan kewujudan jawatan-jawatan baru menambahkan lagi kesukaran untuk menambah kakitangan baharu. Lazimnya agensi kerajaan yang memerlukan kakitangan dengan

segera akan melaksanakan pengambilan kakitangan secara kontrak. Pengambilan kakitangan secara kontrak ini akan bersandarkan kepada jawatan-jawatan sedia ada yang telah wujud sama ada jawatan tersebut berpandukan jawatan tetap atau memang khas diwujudkan untuk pengambilan secara kontrak.

Menurut JPA, pelantikan kakitangan kontrak bermaksud pelantikan seseorang calon atau pegawai untuk berkhidmat dengan agensi awam yang diuruskan mengikut Pekeliling Perkhidmatan bagi tempoh tertentu berasaskan kepada syarat perkhidmatan seperti yang di persetujui dalam perjanjian kontrak. Manakala tempoh sesuatu kontrak hendaklah tidak melebihi tiga tahun. Kakitangan yang menerima jawatan yang ditawarkan secara kontrak lazimnya telah difahamkan bahawa jawatan tersebut bukan merupakan jawatan tetap dan tidak ada jaminan bahawa kakitangan tersebut akan diserapkan ke jawatan tetap. Beberapa perkara menjadi sebab mengapa berlakunya kesukaran untuk diserapkan ke jawatan tetap antaranya, faktor kelulusan, kekosongan jawatan dan dipaksa berpindah ke jabatan atau badan kerajaan lain yang mana kesemuanya sukar untuk dipenuhi. Manakala untuk diserapkan ke jawatan tetap adalah bergantung kepada kekosongan dan kelulusan JPA, jenis kontrak dan jenis jawatan (sekiranya jawatan itu mengikut projek yang bermusim maka ianya lebih sukar), dan taraf kelayakan, dan pemohon yang layak perlu menjalani ujian kelayakan atau satu sesi temuduga.

Majlis Agama Islam Dan Adat Melayu Perak (MAIPk) juga merupakan badan kerajaan yang memerlukan sokongan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi memohon pelantikan kakitangan baharu tetap atau kontrak. Sehingga kini MAIPk mempunyai kakitangan sekitar 300 orang, di mana hanya 100 orang berjawatan tetap manakala selebihnya berjawatan kontrak. Kesukaran yang berlaku dalam menerima pegawai tetap baharu menyebabkan pelantikan pegawai tetap hanya dibuat sejak 10 tahun lepas. Dan masih ada juga beberapa kakitangan MAIPk yang tetap berjawatan kontrak sehingga 20 tahun.

Maka oleh sebab itu, badan-badan kerajaan seperti MAIJ dan MAIPk akan mengalami kesukaran untuk melaksana dan mengembangkan lagi operasi zakatnya dengan lebih pesat oleh kerana kekangan yang dihadapi ini. Perkara ini sebenarnya akan menjadi lebih kronik apabila tahap motivasi kakitangan kontrak bakal merudum tidak sepertimana yang diharapkan kerana tiada jaminan untuk kekal dalam jawatan atau jabatan yang sama.

### **Selangor dan Pulau Pinang**

Selangor dan Pulau Pinang adalah negeri yang mentadbir zakat secara tidak langsung iaitu merupakan kaedah penswastan badan lain bagi pihak MAIN dalam kesemua urusan kutipan dan agihan zakat. Badan yang dilantik itu akan menjadi perantara bagi pihak MAIN dengan masyarakat.

Di Selangor, Lembaga Zakat Selangor (LZS) ditubuhkan di bawah Akta Pemegang Amanah (Pemerbadanan) 1952. Proses lantikan kakitangan diuruskan oleh Sektor Perjawatan & Perhubungan Pekerja di bawah Divisyen Sumber Manusia LZS berdasarkan prosedur pengambilan pekerja LZS. Biasanya iklan kekosongan jawatan akan disiarkan di akhbar-akhbar perdana dan di dalam portal zakat Selangor. Pemohon dikehendaki mengisi borang permohonan dengan dilampirkan sekali butir-butir peribadi. Permohonan akan diproses di bahagian Sektor Perjawatan dan Perhubungan Pekerja sebelum calon-calon yang layak

dipanggil untuk di temuduga (Hairullfazli Mohammad Som, 2009). Pemohon yang berjaya akan ditawarkan kerja samada secara tetap, kontrak ataupun sementara berdasarkan keperluan semasa, walau bagaimanapun hampir semua kakitangan adalah berjawatan tetap. Manakala gaji berdasarkan kepada kelulusan, jawatan, bidang tugas dan pengalaman pemohon. Pengkaji difahamkan skim gaji pekerja di LZS tidak mengikut gred dan tidak berpandukan skim gaji kakitangan awam sebagaimana anak syarikat Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) yang lain, malah sebenarnya berpandukan skim gaji yang ditentukan sendiri oleh LZS.

Bukan semua kakitangan LZS terlibat secara langsung dengan urusan kutipan zakat. Sehingga kini jumlah keseluruhan kakitangan di LZS seramai 500 orang dan hampir semua daripadanya berjawatan tetap.

Bagi Pulau Pinang pula, ZPP ditubuhkan dibawah Akta Syarikat 1965. Sepertimana LZS, ZPP merupakan sebuah agensi yang dilantik Majlis Agama Islam untuk menguruskan kutipan dan agihan zakat di negeri Pulau Pinang. Proses pelantikan kakitangan baru adalah mengikut kepada keperluan semasa. Sebagai sebuah syarikat, ZPP perlu merancang keperluan sumber manusia mengikut kepada kemampuan dan keperluan semasa. Sekiranya terdapat kekosongan jawatan, ZPP akan mengiklankan jawatan kosong di akhbar-akhbar perdana dan laman web. Sebagaimana telah dinyatakan sebelum ini, sehingga kini ZPP telah mempunyai kakitangan sekitar 100 orang.

## **Wilayah Persekutuan**

Wilayah Persekutuan merupakan negeri yang melaksanakan penswastaan. Ia berada di bawah struktur pentadbiran zakat secara dwi-sistem iaitu kaedah di mana sebahagian tugas zakat diserahkan kepada badan lain, manakala sebahagian lagi ditadbir secara langsung oleh MAIN. Pusat Pungutan Zakat (PPZ) yang ditubuhkan dibawah Akta Syarikat 1965 bebas melantik pegawai baru mengikut keperluan serta digajikan mengikut skim perkhidmatan masing-masing. PPZ sebagai sebuah syarikat boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman PPZ, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka PPZ boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana. Melalui temubual dengan pegawai PPZ, sehingga kini, PPZ mempunyai sekitar 200 kakitangan tetap Hal ini memberikan kelebihan kepada PPZ untuk menjalankan aktiviti kutipan zakat secara besar besaran dan menyeluruh. Pada masa yang sama setiap kakitangan diberi peluang untuk menerima kenaikan pangkat sekiranya terdapat kekosongan bagi sesebuah jawatan.

## **6.Impak Penswastaan Ke Atas Pengurusan Sumber Manusia**

### **Analisis Perbandingan Sistem Pengurusan Sumber Manusia**

Sistem pengurusan sumber manusia merupakan satu bahagian dalam pengurusan yang mempunyai hubungan yang rapat sesama individu dan organisasi. Amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan perlu dibentuk dan digunakan untuk membantu mencapai matlamat dan objektif yang telah ditetapkan. Di samping itu, ia menyokong terhadap pencapaian dan kehendak serta keperluan kepada pelanggan, di mana ia boleh membantu organisasi memberi

kepuasan kepada keperluan luaran pelanggan. Kepentingan sumber manusia dalam proses pelaksanaan dan pembangunan sesebuah pengoperasian zakat memang tidak dapat dipertikaikan, apatah lagi ia merupakan elemen yang penting dan berharga untuk mengerakkan sesuatu aktiviti dakwah zakat dan menguruskan sistem bayaran supaya memastikan zakat dapat dikutip.

Merujuk kepada dapatan yang telah dijelaskan sebelum ini, Johor dan Perak adalah negeri-negeri yang tidak melaksanakan penswastaan, juga bermakna keduanya di bawah kategori pentadbiran zakat secara langsung oleh MAIN. Justeru, pentadbir zakat bagi negeri-negeri ini iaitu MAIJ (Johor) dan MAIPk (Perak) adalah tertakluk di bawah kaedah-kaedah pengurusan jabatan kerajaan Malaysia. Maka oleh itu pengurusan sumber manusianya juga tertakluk dibawah dasar yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) ((Zihan Binti Ismail, t.th). Umumnya, kerajaan Malaysia telah menghadkan pewujudan jawatan baru bagi semua kementerian, jabatan dan agensi kerajaan. MAIJ dan MAIPk sebagai salah sebuah badan dalam sektor kerajaan perlu mendapatkan kebenaran dari Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi memohon pelantikan kakitangan baharu secara tetap atau kontrak. Lanjutan daripada arahan kerajaan agar pewujudan jawatan baru dihadkan dalam usaha untuk mengawal perbelanjaan mengurus telah menyebabkan MAIJ dan MAIPk melantik pegawai-pegawai berstatus jawatan kontrak. Hal ini menimbulkan kesukaran untuk melaksana dan mengembangkan lagi operasi zakat bagi kedua-dua negeri ini.

Isu ini sebenarnya tidak timbul bagi negeri-negeri lain yang telah dikaji, Selangor (LZS) sebagai contoh, sungguhpun sebagai sebuah Lembaga sebenarnya melaksanakan pengurusan sumber manusia sepertimana syarikat-syarikat lain yang ditubuhkan oleh MAIN, seperti ZPP (Pulau Pinang) dan PPZ (Wilayah Persekutuan). Bermakna, ketiga-tiga negeri ini tidak mempunyai halangan untuk merekrut kakitangan baharu. Sebagai sebuah syarikat, ia boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman syarikat mengikut keperluan semasa, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka syarikat boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana. Pemohon yang berjaya ditawarkan kerja akan diletakkan di mana-mana jabatan atau bahagian yang memerlukan, dan lazimnya kakitangan tersebut berstatus jawatan tetap. LZS, ZPP dan PPZ selaku institusi zakat negeri yang melaksanakan desentralisasi kuasa MAIN bebas melantik pegawai baru mengikut kehendak dan keperluan serta digajikan mengikut skim perkhidmatan masing-masing, dan semua tidak terikat dengan agensi dan jabatan luar dalam menjalankan aktiviti pengurusan sumber manusia mereka. Berdasarkan penjelasan di atas, pengkaji meringkaskan analisis kajian ini ke dalam jadual berikut:

**Jadual 2: Ringkasan Dapatan dan Analisis Kajian**

Bil.	Kriteria Perbandingan	Negeri-Negeri			Ulasan
		MAIJ & MAIPk	LZS & ZPP	PPZ	
1	Amalan Penswastaan Dalam Pentadbiran Zakat	Tidak swasta	Penswastaan	Penswastaan	Amalan Penswastaan Dalam Pentadbiran Zakat



2	Struktur Pentadbiran	Langsung	Tidak Langsung	Dwi-Sistem	Struktur Pentadbiran
3	Lantikan kakitangan	Kebenaran JPA	Bebas	Bebas	Anak Syarikat lebih bebas melantik pegawai baharu
4	Status jawatan kakitangan (Jumlah)	Tetap < Kontrak	Tetap > Kontrak	Tetap > Kontrak	Penswastaan memberi kemudahan untuk mendapatkan pegawai berstatus tetap

Berasaskan maklumat ini, dapat disimpulkan bahawa amalan penswastaan dalam pentadbiran zakat sepertimana di Selangor, Pulau Pinang dan Wilayah Persekutuan di Malaysia memberi beberapa bentuk kelebihan berbanding negeri Johor dan Perak. Terutamanya dalam aspek pengurusan sumber manusia

## 7. Kesimpulan

Secara keseluruhan, kajian ini telah membuktikan penswastaan dalam pentadbiran zakat memberi beberapa kelebihan berbanding negeri yang tidak mengamalkan penswastaan. Negeri-negeri yang tidak melaksanakan penswastaan dilihat mengalami kesukaran untuk menambah kakitangan baharu dan memberi jawatan tetap kepada kakitangan mereka. MAIJ dan MAIPk sebagai salah sebuah badan kerajaan perlu mendapatkan kebenaran dari Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi memohon pelantikan kakitangan baharu secara tetap atau kontrak. Lanjutan daripada arahan kerajaan agar pewujudan jawatan baru dihadkan dalam usaha untuk mengawal perbelanjaan mengurus telah menyebabkan MAIJ dan MAIPk melantik pegawai-pegawai berstatus jawatan kontrak. Hal ini menimbulkan kesukaran untuk melaksana dan mengembangkan lagi operasi zakat bagi kedua-dua negeri ini. Perkara ini terkecuali bagi negeri-negeri lain seperti Selangor (LZS), ZPP (Pulau Pinang) dan PPZ (Wilayah Persekutuan) kerana syarikat boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman syarikat mengikut keperluan semasa, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka syarikat boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana.

## 8. Rujukan

- Abdul Aziz Bari. (2005). *Islam dalam Perlembagaan Malaysia*. Petaling Jaya: Intel Multimedia and Publication.
- Ahmad Hidayat Buang. (2004). *Fatwa di Malaysia*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Auni Abdullah. (2005). *Tradisi Pemerintahan Islam & Kolonialisme dalam Sejarah Alam Melayu*. Kuala Lumpur: Darul Fikir Sdn Bhd.
- Doyle Paul Johnson. (1986). *Teori Sosiologi: Klasik dan Modern, Jilid 2*. Terjemahan Robert Lawang. Jakarta: Gramedia.

- Hairullfazli Bin Mohammad Som. (2009). *Amil Dalam Institusi Zakat Kontemporari: Kajian Di Lembaga Zakat Selangor (LZS)*. Disertasi Ijazah Sarjana Syariah. Kuala Lumpur: Jabatan Fiqh dan Usul, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Hasan Hafizi Hanapi & Mohamad Idris Ramli. (2010). Struktur Organisasi Pengurusan Baitulmal Di Negeri: Ke Arah Penstrukturan Terbaik. *Jurnal Pengurusan JAWHAR* Vol.4, No. 1, 115.
- Hasnan Kasan. (2008). *Institusi Fatwa di Malaysia*. Bangi: Penerbit UKM.
- Herman Hidayat. (2008). *Politik Lingkungan: Pengelolaan Hutan Masa Orde Baru Dan Reformasi*. Indonesia: Yayasan Obor.
- Kamil Md Idris. (2000). *Gelagat Kepatuhan Zakat Pendapatan Penggajian*. Sintok Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia (UUM).
- Lokmanulhakim Hussain. (2013). *Monograf INFAD Siri 1: Ijtihad Jama'i Dalam Penetapan Hukum Syarak: Aplikasi Di Malaysia*. Bandar Baru Nilai: Institut Pengurusan dan Penyelidikan Fatwa Sedunia Universiti Sains Islam Malaysia.
- Lokmanulhakim Hussain. (2013). *Monograf INFAD Siri 2: Penyelarasan Fatwa Di Malaysia: Kewajaran dan Kekangan*. Bandar Baru Nilai: Institut Pengurusan dan Penyelidikan Fatwa Sedunia Universiti Sains Islam Malaysia.
- Nor Mohd Faisal Md Ariffin. (2015). *Penentuan 'Urf Zakat Emas Perhiasan: Analisis Perbandingan Majlis Agama Islam Selangor dan Pusat Zakat Melaka*. Disertasi Ijazah Sarjana. Kuala Lumpur: Jabatan Syariah dan Ekonomi, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Mohd Faez Bin Mohd Shah. (2013). *Metode Fatwa Jawatankuasa Fatwa Negeri Johor Dalam Menangani Persoalan Semasa: Analisis Fatwa-Fatwa Negeri Johor Dari Tahun 2000 Hingga 2010*. Disertasi Ijazah Sarjana Syariah. Kuala Lumpur: Jabatan Fiqh dan Usul, Universiti Malaya.
- Muhammad Uzair Gamal Abdul Nasir dan Luqman Abdullah. (2015). Fatwa-Fatwa Zakat Di Negeri Perak: Satu Analisa. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society* Vol. 9 (2015). Sabah: Universiti Malaysia Sabah.
- Mustafa Abdul Rahman. (2013). *Pemodenan Pengurusan Pungutan Dan Pelaksanaan Agihan Zakat: Amalan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan*. Prosiding Kongres Majlis Agama Islam Negeri Seluruh Malaysia. Putrajaya: Jabatan Kemajuan Islam Malaysia.
- Pejabat Mufti Wilayah Persekutuan. (2012). *Fatwa-Fatwa Mufti Wilayah Persekutuan 1987 – 2010*. Kuala Lumpur: Pejabat Mufti Wilayah Persekutuan Jabatan Perdana Menteri.
- Rahimin Affandi Abd Rahimin, Paizah Ismail dan Nor Hayati Mohd Dahla. (2009). *Ijtihad Dalam Institusi Fatwa di Malaysia*. *Jurnal Syariah*, Jil. 17, Bil. 1 (2009).
- Siti Nurfatimah Hussien. Pentadbiran Korporat. [https://www.academia.edu/5407188/pentadbiran\\_korporat](https://www.academia.edu/5407188/pentadbiran_korporat). (diakses pada 31 Julai 2020).
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. (2012). *Management (11th Edition)*. New Jersey: Pearson Education.
- Zihan Binti Ismail, Penjenamaan Semula Majlis Agama Islam Johor Melalui Penstrukturan Organisasi Bersesuaian Dengan Fungsi Dan Peranannya, <http://eprints.utm.my/60569/1/ZihanIsmailMFGHT2016.pdf> (diakses pada 22 Februari 2020).