

Amalan Pengurusan Wakaf di Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS)

Waqf Management Practices at Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS)

Mohammad Hilmie bin Mat Daud¹, Mohd Zain bin Mubarak²

^{1,2} Pusat Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insaniah, Universiti Malaysia Kelantan, Malaysia

Article progress

Accepted: 9 March 2020

Reviewed: 16 December 2020

Published: 1 November 2021

*Corresponding author:

Mohammad Hilmie Mat Daud
Pusat Pengajian Bahasa dan
Pembangunan Insaniah,
Universiti Malaysia Kelantan,
Malaysia;
Email: mie5577@yahoo.com

Abstrak: Wakaf berpotensi besar terhadap pembangunan ekonomi dan kesejahteraan ummah dan kini dilihat semakin berkembang dan memberi impak yang berkesan. Namun begitu aspek pengurusan wakaf yang berbeza mengikut Majlis Agama Islam Negeri menjadi antara kekangan kepada usaha memperkasakan agenda wakaf secara menyeluruh. Artikel ini memfokuskan kepada aspek pengurusan wakaf melalui penerapan fungsi-fungsi pengurusan, iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan. Kajian kualitatif dengan menggunakan kaedah temu bual dan kajian dokumen dijalankan terhadap Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS). Hasil kajian mendapati PWNS telah melaksanakan fungsi kepimpinan dan pengawalan dengan baik, namun masih perlu meningkatkan pelaksanaan fungsi perancangan dan pengorganisasian, khususnya dalam aspek pembentukan pelan strategik, proses pembahagian kerja yang lebih tersusun, langkah penjabatan yang merangkumi pelbagai aspek dan pembentukan struktur organisasi yang lebih baik.

Kata kunci: wakaf, PWNS, pengurusan wakaf, perancangan, pengorganisasian, kepimpinan, pengawalan

Abstract: *Waqf has great potential for economic development and welfare of ummah and is now seen as growing and making an effective impact. However, different aspects of waqf management according to the State Islamic Council became between restraint to efforts to strengthen the waqf agenda as a whole. This article focuses on aspects of waqf management through the implementation of management functions, namely planning, organizing, leadership and supervision. Qualitative study using the method of interviewing and document studies conducted against the State Waqf Corporation Sembilan (PWNS). The results of the study found pwns have carried out the functions of leadership and supervision well, but still need to improve the implementation of planning and organizing functions, especially in the aspects of strategic plan formation, a more structured work division process, acting steps that cover various aspects and the formation of a better organizational structure.*

Keywords: waqf; PWNS; waqf management; organization; leadership; governance

Pengenalan

Wakaf merupakan suatu instrumen yang mampu menyumbang penting kepada kesejahteraan ummah. Dalam konteks Malaysia, MAIN adalah pemegang amanah tunggal yang bertanggungjawab dalam mengurus dan membangunkan harta-harta wakaf di setiap negeri. Justeru, aspek pengurusan wakaf adalah sangat kritikal untuk memastikan MAIN mampu melaksanakan tugasnya dengan berkesan. Kajian ini memfokuskan aspek

pengurusan dalam konteks pelaksanaan fungsi perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan di Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS) selaku agensi pengurus harta wakaf di Negeri Sembilan. Kajian ini penting untuk meneliti dan mencadangkan beberapa penambahbaikan dalam aspek pengurusan wakaf dalam usaha untuk menjayakan agenda menjadikan wakaf sebagai agen yang memberikan impak positif kepada masyarakat.

Konsep Dan Definisi Wakaf

Wakaf merupakan perkataan Bahasa Arab yang bermaksud berdiri, berhenti atau menahan (Ibnu Manzur, 1993, al-Razi, 1967). Dalam istilah Bahasa Melayu pula, wakaf adalah sesuatu yang diberikan kepada orang awam sebagai derma atau sesuatu yang diberikan atau diperuntukkan bagi keperluan yang berkaitan dengan agama Islam (Noresah Baharom, et al., 2007). Menurut Sayyid Sabiq (1992), wakaf juga merupakan satu bentuk sedekah jariyah atau *al-Sadaqat al-Muharramat*. Dalam konteks Malaysia, wakaf difahami sebagai apa-apa harta yang ditahan hak pewakaf ke atas harta tersebut daripada sebarang urusan jual beli, pewarisan, hibah dan wasiat di samping mengekalkan sumber fizikalnya (JAWHAR, 2017).

Asas dan dalil pensyariaan wakaf adalah berdasarkan firman Allah SWT yang bermaksud:

“Kamu tidak sekali-kali akan dapat mencapai (hakikat) kebajikan dan kebaktian (yang sempurna) sebelum kamu dermakan sebahagian dari apa yang kamu sayangi.”

(Surah Ali ‘Imraan: 92)

Ibn Kathir (1997) dan Al-Qurtubi (1960) mengaitkan ayat ini dengan kisah seorang sahabat bernama Abu Talhah r.a yang telah mewakafkan telaga *bi’ru haa’* yang sangat berharga dan disayangi oleh beliau. Kisah ini memberikan satu petunjuk yang jelas bahawa wakaf merupakan amalan sedekah yang bukan sahaja dapat menjana pahala serta mendekatkan diri kepada Allah SWT, bahkan mempunyai potensi untuk memberi impak dan keuntungan besar kepada umat Islam (Osman, 2002).

Pengurusan dan pentadbiran wakaf termasuk di bawah kuasa Sultan sebagai ketua Agama Islam negeri yang telah mewakilkannya kepada Majlis Agama Islam Negeri (MAIN). Bagi Negeri Sembilan, Seksyen 5, Enakmen Wakaf (Negeri Sembilan) 5/2005 telah menyatakan bahawa Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) merupakan pemegang amanah tunggal semua harta wakaf (*mawquf*) yang terletak dalam Negeri Sembilan. Berdasarkan peruntukan ini, setiap MAIN telah mewujudkan sebuah bahagian atau unit pentadbiran wakaf masing-masing. (Baharuddin et.al., 2015). Menurut Mohd Afandi, et al. (t.t), Johor, Kedah dan Pulau Pinang mempunyai Bahagian Wakaf yang khusus, manakala Kelantan, Melaka, Pahang, Perak dan Terengganu menyerahkan tugas pengurusan wakaf kepada Unit Wakaf yang berada di bawah beberapa bahagian seperti Bahagian Pembangunan, Bahagian Hartanah dan Pembangunan, Bahagian Pengurusan Mal,

Bahagian Wakaf dan Sumber Am, Bahagian Baitulmal dan Bahagian Aset. Dalam konteks Negeri Sembilan, MAINS telah menubuhkan Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan Sdn. Bhd. (PWNS) pada tahun 2005 untuk menguruskan wakaf di Negeri Sembilan (PWNS, 2019).

Sejak kebelakangan ini, agensi-agensi pengurus wakaf didapati menghadapi banyak cabaran dalam menguruskan wakaf bagi membolehkannya memberi impak yang bermakna kepada pembangunan sosio ekonomi dan kesejahteraan ummah. Secara keseluruhan, masih terdapat banyak hartanah wakaf bernilai jutaan ringgit yang belum dibangunkan (Rabiatul, et.al., 2017; Mohd Haiyazid & Sanep, 2014). Cabaran utama yang dihadapi adalah dari segi prosedur & perundangan, pengurusan dan pentadbiran, pembangunan tanah serta halangan fizikal dan sosial (Rohayu & Rosli, 2014). Kajian-kajian oleh Che Zuina et al., (2015), Afiffudin et al., (2016) dan Farah Nadia & Fauziah (2018) pula menyenaraikan beberapa cabaran yang dihadapi iaitu kesukaran untuk mendapatkan dana pembangunan hartanah wakaf, kos pembangunan hartanah wakaf yang tinggi, saiz dan lokasi tanah yang tidak sesuai, pengkalan data hartanah wakaf yang tidak lengkap serta masalah pencerobohan ke atas tanah wakaf. Dalam usaha untuk melaksanakan agenda untuk membasmi kemiskinan dan membangunkan sosio-ekonomi ummah, agensi-agensi pengurus wakaf perlulah menambahbaik kualiti pengurusan wakaf (Kahf, 1999). Kajian oleh Dahlia et al., (2018) ke atas agensi-agensi pengurus wakaf mendapati bahawa pelbagai masalah yang dihadapi ini berpunca daripada kelemahan aspek pengurusan. Justeru, agensi pengurus wakaf perlu memperbaiki amalan pengurusan wakaf supaya menjadi lebih cekap dan berkualiti.

Konsep Dan Definisi Pengurusan

Pengurusan merupakan usaha-usaha yang dilakukan untuk mencapai objektif-objektif organisasi melalui sumber manusia dan sumber teknikal dengan menggunakan cara yang paling berkesan (Boone & Kurtz, 2011). Manakala Daft (2012) dan George (1953) pula mentakrifkan pengurusan sebagai pelaksanaan fungsi perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan oleh anggota organisasi untuk mencapai objektif organisasi. Keempat-empat fungsi utama pengurusan ini sangat mustahak dilaksanakan secara praktikal dan menyeluruh oleh agensi-agensi pengurus wakaf untuk mencorakkan dan meningkatkan mutu pengurusan wakaf.

Fungsi perancangan merupakan fungsi yang paling penting dalam pengurusan (Koontz, O’Donnell & Wehrich, 1980) serta berperanan untuk memilih aktiviti yang akan dibuat, pihak yang terlibat dan maklumat yang diperlukan untuk menjayakannya (Worth, 2009 & Azman, 2014). Melalui perancangan, seorang pengurus

akan menentukan objektif organisasi serta menyenaraikan langkah-langkah yang bakal diambil bagi mencapai objektif tersebut. Pelaksanaan fungsi ini akan menjadikan gerak kerja organisasi tersebut bergerak dengan baik dan lancar (Hick & Gullet. 1976; Robbins & Coulter, 2002). Terdapat beberapa bentuk perancangan seperti perancangan berdasarkan tempoh jangka waktu, perancangan strategik dan perancangan operasi. Perancangan berdasarkan tempoh jangka waktu terbahagi kepada perancangan jangka panjang, perancangan jangka sederhana dan perancangan jangka pendek. Perancangan strategik pula melihat peluang dan ancaman yang akan dihadapi pada masa hadapan, manakala perancangan operasi pula bersifat dalaman, jangka pendek dan bertindak sebagai sokongan kepada perancangan strategik (Ahmad Atory, 1985).

Fungsi pengorganisasian juga perlu diberikan tumpuan dalam usaha untuk meningkatkan prestasi agensi-agensi pengurus wakaf. Fungsi ini berkait rapat dan merupakan kesinambungan kepada fungsi perancangan. Ia adalah proses menyusun sumber manusia supaya dapat mencapai objektif organisasi yang melibatkan proses menentukan kesesuaian pekerja dari segi bakat, potensi serta kebolehan. (Ahmad Ibrahim, 2008; Rasid et al., 2010; Aizzat et al., 2006). Terdapat empat aspek yang perlu dilihat dalam melaksanakan fungsi ini iaitu pembahagian kerja, penjabatan, pembentukan struktur organisasi dan penyelarasan. Pembahagian kerja adalah pemecahan sesuatu tugas yang besar kepada beberapa individu supaya dapat menumpukan kepada tugas yang khusus (Stoner, Freeman & Gilbert, 1995), manakala penjabatan pula merupakan pengwujudkan unit-unit khusus bagi aktiviti-aktiviti kerja yang berkaitan (Aizzat et al., 2006). Pembentukan struktur organisasi pula berkait rapat dengan pembentukan carta, rangkaian arahan antara peringkat rendah dengan yang paling tinggi, jangkauan kawalan oleh pengurus, konsep tanggungjawab serta pembahagian autoriti, manakala penyelarasan pula adalah langkah menghubungkan pekerja supaya berkomunikasi dan bekerja sebagai satu pasukan. (Aizzat et al, 2006).

Fungsi kepimpinan pula berkaitan dengan proses mempengaruhi dan memberikan semangat kepada para pekerja untuk menyempurnakan tugas mereka ke arah mencapai objektif organisasi dengan menggunakan kaedah komunikasi yang terbaik. Seorang pengurus juga berperanan untuk menangani kerenah dan permasalahan yang timbul dalam kalangan pekerja (Robbins & Coulter, 2002; Koontz & O'Donnel, 1976; Robbins & Judge, 2011) Contoh pelaksanaan fungsi kepimpinan dalam dilihat dalam amalan yang dilaksanakan oleh Perbadanan Johor (Johor Corp) telah menetapkan supaya semua aktiviti mestilah selaras dengan syariat Islam demi mendapatkan keredhaan Allah SWT (Muhammad Ali, 1996).

Fungsi pengawalan merupakan tindakan memantau prestasi sebenar dengan membandingkannya dengan perancangan yang telah dibuat serta mengambil tindakan pemulihan yang sesuai (Robbins & Coulter, 2002; Khaliq, 2009; Azman, 2014) Kebiasaannya, pengawalan hanya dilaksanakan terhadap sebilangan kecil anggota yang bermasalah sahaja kerana agak sukar untuk membuat pengawalan ke atas semua aktiviti organisasi (Ahmad Atory, 1985).

Agensi pengurus wakaf sangat memerlukan penambahbaikan dalam aspek pengurusan wakaf supaya mampu memberikan impak yang berkesan kepada kemaslahatan umat Islam. Justeru, kajian ini membincangkan pelaksanaan keempat-empat fungsi pengurusan iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan dalam pengurusan wakaf di Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS). Agensi ini dipilih memandangkan ia merupakan sebuah agensi yang diwujudkan khusus oleh Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) untuk menguruskan hal ehwal wakaf di Negeri Sembilan sejak tahun 2005. Ia juga merupakan badan berasingan yang pertama ditubuhkan oleh Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) untuk menguruskan wakaf di negara ini.

Metodologi

Kajian ini memfokuskan kepada PWNS yang merupakan sebuah agensi pengurus wakaf di Negeri Sembilan. Kaedah pengumpulan data adalah melalui kajian dokumen dan temu bual mendalam (*in-depth interview*) bersama informan berkaitan pengurusan wakaf di agensi terbabit. Teknik pensampelan bertujuan (*purposive*) telah digunakan untuk memilih informan kajian. Kaedah temu bual yang dijalankan ini adalah secara separa berstruktur yang melibatkan pemilihan soalan yang telah ditentukan terlebih dahulu, tetapi cara mengajukan soalan, bentuk, urutan dan bilangan soalan boleh berubah bergantung kepada maklum balas dan reaksi yang diberikan oleh informan (Othman, 2014; Noraini, 2010). Informan yang telah ditemu bual adalah Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS. Data temu bual telah disalin semula dalam bentuk transkrip yang lengkap dan dianalisis dengan menggunakan perisian ATLAS.ti versi 8.3.16.

Dapatan Dan Perbincangan

Kajian ini memfokuskan kepada pelaksanaan tiga bentuk perancangan yang asas oleh PWNS, iaitu pembentukan pelan strategik, perancangan jangka panjang dan perancangan jangka pendek. Berdasarkan data temu bual dan kajian dokumen yang dibuat, berikut adalah dapatan kajian yang berkaitan;

(1) Pembentukan Pelan Strategik

Kajian mendapati PWNS tidak mempunyai pelan strategik yang khusus mengenai pengurusan dan pembangunan wakaf, sedangkan kewujudan pelan strategik sebagai perancangan bertulis yang tersusun adalah amat penting untuk memastikan sesebuah organisasi dapat melaksanakan peranannya dengan berkesan. Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS menjelaskan:

“Blueprint tu...kita ada bincang dengan.. lantik orang-orang tertentulah untuk membuat perancangan tu kan. Cumanya secara final yang sah macam orang lain tu, kita tak ada buat. Dia satu perancangan yang biasalah, setiap staf kena buat..”

(2) Perancangan Jangka Panjang

PWNS telah mempunyai perancangan jangka panjang mengenai pembangunan wakaf. PWNS mensasarkan pelaksanaan projek-projek pembangunan komersial, perumahan dan pertanian pada masa hadapan. Ini dinyatakan oleh informan mengenai hasrat PWNS pada tahun 2019 ini untuk memulakan projek pembangunan wakaf tunai sebagaimana berikut;

“Untuk jangka panjang more kepada projek. Sebab kita Negeri Sembilan, kita tak ada lagi projek-projek...Negeri Sembilan kita belum ada lagi yang macam tu. So, kita target jangka panjang kita, kita start tahun ni sebenarnya. Start tahun ni, sebab dah 2019 kan, kita akan rangka satu projek, yang ini kita akan iklankan sebagai produk wakaf tunai kitalah, untuk tengok feedback orang Negeri Sembilan ni...”

(3) Perancangan Jangka Pendek

Kajian menunjukkan PWNS juga mempunyai perancangan jangka pendek untuk membangunkan wakaf. Agensi ini memfokuskan kepada program-program untuk membina kesedaran masyarakat mengenai amalan berwakaf. Perkara ini disebut oleh informan antaranya;

“Jangka pendek kita, walaupun kita dah 5 tahun aktif, tapi kita masih lagi nak kena fokus kepada kesedaran. Kefahaman tu kebanyakan dah ada.. Cuma kesedaran tu, sebab macam dari segi kesedaran zakat tu masih kurang lagi. Wakaf ni lagilah dia.. kita tengok masih berlaku lagi, ada orang yang apa...memilih untuk berwakaf, tapi tak nak berzakat, sedangkan zakat tu wajib kan? Kita fokus untuk jangka pendek ni masih lagi fokus kepada kesedaran.”

Fungsi Pengorganisasian

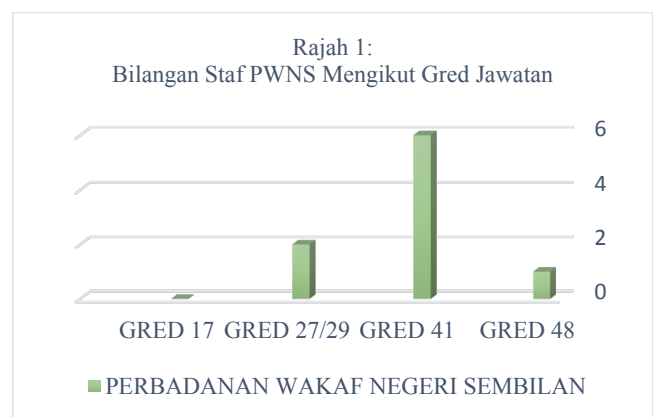
Kajian ini melihat kepada pelaksanaan empat langkah dalam fungsi pengorganisasian, iaitu pembahagian kerja, penjabatan, pembentukan struktur organisasi dan penyelarasan.

(1) Pembahagian Kerja

MAINS telah menyerahkan tanggungjawab pengurusan wakaf kepada PWNS. Organisasi PWNS terdiri daripada seorang pemangku pengurus gred 48, enam orang eksekutif gred 41 dan dua orang penolong eksekutif gred 29. Perkara ini dijelaskan informan sebagaimana berikut;

“Ok, struktur organisasi asas dia, kat sini kita ada bahagian hartanah, bahagian hartanah pun kita ada 2 orang. And then ada pemasaran 2 orang, and then kita ada klinik wakaf pun sorang, and then kita ada wasiat juga kat sini. Bahagian wasiat dengan hibah. Hibah ada 2 orang.... kita kat sini peringkat yang ada ialah 41 dan 29 dua orang.”

Bilangan keseluruhan staf yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan tugas pengurusan wakaf mengikut gred jawatan masing-masing ditunjukkan dalam Rajah 1 berikut;



(2) Penjabatan

Pelaksanaan langkah penjabatan adalah bercorak fungsian iaitu melalui pembentukan unit-unit Pentadbiran dan Kewangan, Hartanah, Klinik dan Pusat Hemodialisis, Pemasaran dan Dakwah dan Pengurusan Harta. Kenyataan informan memberikan gambaran yang jelas mengenai hal ini;

“Ok, struktur organisasi asas dia, kat sini kita ada bahagian hartanah, bahagian hartanah pun kita ada 2 orang. And then ada pemasaran 2 orang, and then kita ada klinik wakaf pun sorang, and then kita ada

wasiat juga kat sini. Bahagian wasiat dengan hibah. Hibah ada 2 orang.“

(3) Pembentukan Struktur Organisasi

Struktur organisasi PWNS telah memenuhi ciri-ciri rantaian arahan yang jelas, dan mempunyai lapan peringkat struktur yang berbentuk tinggi serta mempunyai jangkauan kawalan yang sempit. Struktur organisasi PWNS bermula dari pihak tertinggi iaitu seorang pengurus dan enam orang eksekutif serta dua orang penolong eksekutif yang bertanggungjawab terhadap operasi PWNS. (PWNS, 2018).

(4) Penyelarasan

Langkah penyelarasan dilakukan oleh PWNS melalui pembentukan hubungan antara setiap peringkat yang sentiasa berhubung melalui Mesyuarat MAINS dan Mesyuarat Lembaga Pengarah PWNS. Langkah penyelarasan ini juga merangkumi cara berkomunikasi dan bekerjasama dalam melaksanakan tugas bagi mewujudkan keseragaman dan kerjasama bagi memastikan objektif organisasi dapat dicapai. Berkaitan hal ini informan menyatakan;

“Kita ada mesyuarat MAINS, kita ada mesyuarat Lembaga Pengarah juga. So, dalam tu kita maklumkan setakat ni ada buat apa-apa, and then staf macamana. And then KPI tu biasanya hujung tahun. Macam biasa, macam tu lah. Sebab kita kadang-kadang apa ni, mekanisme kita biasanya meetinglah. Meeting ataupun ada ... pengurus sendiri yang akan tengok. Perbincangan antara staf satu, MAINS satu. Ada dua meeting. MAINS dan board. Dia memang banyaklah sebab nak tengok progress dia macamana..ada cadangan baru ke, dia akan bentang..”

Fungsi Kepimpinan

Kajian menunjukkan kepimpinan PWNS menumpukan kepada usaha untuk membina keikhlasan, kejujuran dan akauntabiliti dalam kalangan staf, memandangkan mereka bekerja dalam bidang yang melibatkan kewangan dan amanah yang besar. Informan ada menjelaskan;

“Dari segi kalau wakaf ni kita banyak berurusan dengan duitlah, biasanya urusan duit kan. Duit wakaf ni kadang-kadang dia tak macam zakat. Zakat kita tahu berapa kalau orang tu buat zakat ni, berapa jumlah yang ada. Macam wakaf ni kira .. kadang-kadang orang datang bagi RM10, RM100 kan. So, paling penting dalam wakaf ni kalau kita tengok

adalah kita pastikan staf-staf kat sini amanah. Sebab kita tak nak, sebab macam.. kalau orang tarik-tarik I sen satu hari pun boleh kaya juga lepas tu kan. So, amanah. Sebab duit dia terbuka, dia tak macam zakat, ada kawalan, boleh trace kan. So first sekali amanah. And then staf-staf kat sini biasa untuk leadership kita galakkan untuk beri idea, and then sentiasa ke hadapan, and then tambah lagi mana-mana input, ilmu yang ada lah. Bila ada peluang untuk berkursus, kita hantar macam tu lah. Yang penting amanah dan integrity lah. Banyak melibatkan duit”.

Fungsi Pengawasan

PWNS melaksanakan fungsi pengawasan melalui langkah kawalan dalaman, pelaksanaan audit dalam dan pelaporan kepada mesyuarat lembaga pengarah serta mesyuarat ahli majlis. Selain mengadakan lawatan tapak secara berkala, setiap projek yang dilaksanakan perlu menyediakan laporan bulanan untuk memastikan kemajuan projek berjalan dengan lancar. Audit juga turut dilaksanakan bagi mengawal dan memantau setiap aktiviti yang dijalankan. Semua aktiviti dan perkembangan juga dilaporkan di dalam Mesyuarat Lembaga Pengarah PWNS dan Mesyuarat Ahli Majlis MAINS. Perkara ini dijelaskan informan sebagaimana berikut;

“Biasanya untuk yang macam projek, kita akan pantau, kita akan minta diorang hantar laporan kepada kita setiap bulanan, setiap bulanlah. Setiap bulan atau 3 bulan sekali. Kalau projek kita akan buat site visit lah, tengok keadaan ok ke tak. Masih lagi sama ke, ada kerosakan ke, kita akan jaga. Dari segi kalau akaun, kita ada audit dalam. Audit dalam akan pantaulah. Sebagai contoh Masjid Hussin kan, Masjid Hussin tu dia ada Jawatankuasa Audit semua akan pantaulah semua yang perlu. Sebab kita kena pastikan masjid sama seperti apa yang telah kita war-warkan sebab masyarakat akan tengok semua tu... Kalau staf, kita memang ada KPI lah, ada laporan setiap bulan dia hantar laporan. Progress setiap kerja yang ada, semua kita akan tengok, sampai mana dah wakaf ni. Kalau ada projek, kita akan tengok projek tu sampai mana, ada masalah ke apa. Kiranya melalui laporan dan juga KPI lah. Kita ada mesyuarat MAINS, kita ada mesyuarat Lembaga pengarah juga. So, dalam tu kita maklumkan setakat ni ada buat apa-apa, and then staf macamana, macam tu je lah. And then KPI tu biasanya hujung tahun. “

Perbincangan

Fungsi Perancangan

Kajian ini mendapati PWNS telah melaksanakan fungsi perancangan dalam amalan pengurusan wakaf. Walau bagaimanapun, pelaksanaannya masih terhad dan boleh dipertingkatkan. PWNS masih tidak mempunyai pelan strategik pembangunan wakaf yang khusus untuk Negeri Sembilan. Aspek perancangan yang dirangka oleh PWNS adalah berbentuk jangka panjang dan jangka pendek, seperti perancangan untuk melaksanakan projek-projek pembangunan komersial, perumahan dan pertanian pada masa akan datang.

Perkara ini merupakan satu kekurangan dalam konteks pelaksanaan amalan pengurusan yang berkesan kerana staf agensi berkenaan tidak mempunyai panduan yang jelas untuk mencapai hala tuju tersebut. Dapatan ini berkait rapat dengan pandangan Koontz, O'Donnell & Weihrich (1980) dan (Worth, 2009) bahawa fungsi perancangan sangat penting kerana ia boleh menentukan langkah-langkah dan keputusan yang bakal diambil serta pihak-pihak yang akan terlibat dalam melaksanakan operasi organisasi.

Fungsi Pengorganisasian

Pada asasnya keempat-empat langkah asas proses pengorganisasian telah dilaksanakan oleh PWNS. Dalam aspek pembahagian kerja, PWNS didapati mempunyai jumlah staf yang terhad dan dibimbangi tidak mempunyai kekuatan yang cukup untuk menangani tanggungjawab pentadbiran, pengurusan dan pembangunan wakaf. PWNS hanya memiliki sembilan orang staf yang dibahagikan kepada unit Pentadbiran dan Kewangan, Hartanah, Klinik dan Hemodialisis, Pemasaran dan Dakwah dan Pengurusan Harta. Dari segi pemilihan staf, PWNS memiliki tujuh orang pegawai bergred 48 dan 41 dan hanya dibantu oleh dua orang staf sokongan gred 29. Situasi ini agak kurang seimbang dan perlu diperbaiki dengan segera. Connell (2001) menyatakan bahawa keberkesanan sesebuah organisasi berkait rapat dengan kewujudan staf yang bersesuaian dan mencukupi.

Langkah penjabatan yang dilakukan oleh PWNS dapat dilihat melalui pembentukan lima unit khusus untuk melaksanakan tanggungjawab sebagai pengurus harta wakaf di Negeri Sembilan. Walau bagaimanapun, masih terdapat beberapa aspek dan bidang yang relevan seperti kajian dan penyelidikan, pelaburan, pengurusan maklumat dan wakaf tunai yang perlu diwujudkan bagi meningkatkan kualiti pengurusan wakaf. Bilangan staf yang terhad mungkin telah menyebabkan bidang kerja tersebut terpaksa diagihkan kepada staf yang sedia ada. Dalam hal ini, PWNS perlu mewujudkan perjawatan-perjawatan baharu dan melantik staf yang berkemahiran dan berkecekapan, sebagaimana saranan Siti Razifah &

Marhanum (2018) dalam kajian mengenai keberkesanan pengurusan wakaf tunai di Malaysia.

Secara umumnya bentuk struktur organisasi PWNS didapati telah memenuhi ciri-ciri rantaian arahan yang tidak terputus, jangkauan kawalan oleh pengurus kepada subordinat di bawahnya, konsep tanggungjawab dan kebertanggungjawaban serta delegasi tugas dan autoriti daripada pengurus kepada pekerja bawahan. Walau bagaimanapun, struktur ini terlalu kecil untuk memacu perkembangan dan pembangunan wakaf. Penemuan ini mengesahkan pandangan Nurul Azma *et.al*, (2017) agar MAIN meneliti semula saiz organisasi dan menambahkan jumlah stafnya. PWNS juga didapati telah melaksanakan langkah penyelarasan yang bersesuaian dan mencukupi. Pelaksanaan amalan syura dan komunikasi yang baik menunjukkan bahawa langkah penyelarasan telah dilaksanakan dengan berkesan.

Fungsi Kepimpinan

Dalam aspek kepimpinan, hasil kajian mendapati PWNS telah melaksanakan fungsi ini dengan berkesan. Kepimpinan PWNS telah berada pada landasan yang tepat sebagaimana saranan oleh Robbins & Judge (2011) untuk mewujudkan organisasi yang sentiasa bekerja untuk menyempurnakan tugas dan mencapai objektif organisasi. Usaha pembinaan keikhlasan, kejujuran dan akauntabiliti dalam kalangan staf PWNS adalah sangat penting untuk menangani sebarang kerenaah dan permasalahan yang mungkin timbul, sebagaimana saranan yang dibuat oleh Megat Ayop & Abd Halim (2016) dalam kajian mengenai kepentingan budaya integriti dalam organisasi awam.

Fungsi Pengawalan

Mengenai fungsi pengawalan pula, kajian ini mendapati PWNS telah menjalankan fungsi tersebut dengan baik menerusi mekanisme yang pelbagai. Di antara mekanisme yang digunakan adalah melalui mesyuarat ahli majlis, mesyuarat lembaga pengarah, mesyuarat jawatankuasa khas, pemantauan oleh jawatankuasa audit dan penilaian indeks prestasi utama (KPI) oleh pihak pengurusan atasan.

Kesimpulan

Wakaf merupakan satu amalan yang mampu memberi sumbangan yang besar kepada masyarakat. Pengurusan wakaf yang baik mampu membantu agensi-agensi pengurus wakaf untuk melaksanakan tanggungjawab dengan lebih berkesan. Pengurusan merupakan seni mengurus yang melibatkan empat fungsi utama, iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan. Empat-empat fungsi ini perlu dilaksanakan

dalam menguruskan sesebuah organisasi kerana ia mempengaruhi antara satu sama lain. Dalam kajian ini, kesemua fungsi tersebut didapati telah diterapkan dalam amalan pengurusan wakaf di PWNS. Pelaksanaan fungsi kepimpinan dan pengawalan didapati berada pada tahap yang baik. Manakala pelaksanaan fungsi perancangan dan pengorganisasian masih perlu diperbaiki serta dipertingkatkan supaya dapat menjelmakan sebuah organisasi yang berkesan dan berimpak untuk meningkatkan peranan institusi wakaf terhadap pembangunan sosio ekonomi masyarakat, khususnya di Negeri Sembilan. Kajian ini memfokuskan agensi pengurus wakaf di Negeri Sembilan sahaja, oleh yang demikian kajian lanjutan mengenai pelaksanaan aspek-aspek lain yang relevan dengan pengurusan wakaf mungkin akan menghasilkan input-input baru yang mampu membantu usaha pementapan pengurusan wakaf di negara ini.

RUJUKAN

- Abdullah bin Muhammad Basmeih. (1994). *Tafsir Pimpinan al-Rahman Kepada Pengertian al-Quran*. Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam Jabatan Perdana Menteri.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (2008). *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Afiffudin bin Mohammed Noor, Ahmad Zaki bin Ghazali & Mohd Afandi Bin Mat Rani (2016), Pengurusan dan Pembangunan Harta Wakaf di Negeri Kedah Darul Aman. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*. Vol. 10 (1), h. 41-58.
- Ahmad Atory Hussain. (1985). *Prinsip Pengurusan di Sektor Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.
- Aizzat Mohd Nasruddin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. & Universiti Sains Malaysia.
- Al-Qurtubi, Abu Abdullah Muhammad ibn Ahmad al-Ansari. (1967). *al-Jami' li Ahkam al-Quran*. Misr: Dar al-Kitab al-Arabiah lil Taba'ah wa al-Nasyr.
- Al-Razi, Muhammad Abu Bakr ibn 'Abd al-Qadir. (1967). *Mukhtar al-Sihhah*. Beyrut: Dar al-Kitab al-'Arabiyy
- Azman Che Omar. (2014). *Pengenalan Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Baharuddin Sayin, Azri Bhari & Mohd Hamizan Ab Hamid (2015). Majlis Agama Islam Negeri Belum Mempunyai Perancangan Mewujudkan Wakaf Pendidikan Tinggi. Dalam Baharuddin Sayin (Ed.), *Wakaf Pendidikan Tinggi di Malaysia Satu Penantian*, (Edisi 1, h. 29-37). Shah Alam: Institut Kajian Zakat Malaysia (IKaZ), Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS) Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Boone, M. & Kurtz, D.L. (2011). *Contemporary Marketing*. (14th ed.). John Wiley & Sons.
- Che Zuina Ismail, Nor Jana Salim dan Nor Jawanees Ahmad Hanafiah (2015), Administration and Management of Waqf Land in Malaysia: Issues and Solutions, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 (No 4 S2, July 2015), h. 613-620.
- Connell, J. (2001). Influence of Firm Size on Organizational Culture and Employee Morale. *Journal of Management Research*, 1(4), 220-232
- Daft, Richard L. (2012). *Management*. 9th Edition. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Dahlia Ibrahim, Haslindar Ibrahim & Wong Wai Peng (2018), Sources of Inefficiency of the Waqf Institutions in Malaysia, *Journal of Philanthropy*, Vol 1, Issue 1, July – December 2017, h. 41-60.
- Farah Nadia Abas & Fauziah Raji, (2018), Factors Contributing to Inefficient Management and Maintenance of Waqf Properties: A Literature Review, *International Journal of Islamic and Civilizational Studies*. vol. 5, no. 3 (2018) h. 53 – 67.
- George, Terry R. (1953). *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Hick, H.G. & Gullet, C.R. . (1976). *Management*. USA: McGraw Hill Series In Management.
- Ibnu Kathir, al-Imam al-Hafiz 'Imad al-Din Abu al-Fida' Ismail. (1997). *Tafsir al-Quran al-'Azim*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiyy
- Ibnu Manzur. (1993). *Lisan al-'Arab*, Cet. 3. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiyy & Muassasah al-Tarikh al-'Arabiyy.
- Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR), (2017), diperoleh pada 15 Januari 2017 daripada <http://www.jawhar.gov.my/definisi/wakaf/>
- Kahf, M. (1999). Financing the Development of Awqaf Property. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 16(4), 39–68.
- Khaliq Ahmad. (2009). *Management From an Islamic Perspective*. Selangor: Prentice Hall.
- Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1980). *Management*. Tokyo: McGraw-Hil Kogakusha Ltd.
- Megat Ayop Megat Ariffin & Abd. Halim Ahmad. (2016). Kepentingan Budaya Integriti dan Etika Kerja dalam Organisasi di Malaysia; Satu Tinjauan Umum. *GEOGRAFIA Online Malaysia Journal of Society and Space*. Vol. 12 Issue (9). h. 138-149.

- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Fransisco: Jossey-Bass Pub.
- Mohd Afandi Mat Rani, Baharuddin Sayin, Ahmad Zaki Abd Latiff, Amal Hayati Ishak & Razali Othman. (t.t). *Transformasi Wakaf di Malaysia; Isu dan Cabaran*. Shah Alam: Institut Kajian Zakat Malaysia (IKaZ), Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Mohd Haiyazid Mohammad dan Sanep Ahmad (2014), Pembangunan Tanah Wakaf Melalui Hotel Wakaf: Strategi Lautan Biru Nasional, *Seminar Waqf Iqlimi 2014*, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), 29 April 2014.
- Muhammad Ali, Hj Hashim (1996). *Membujur Lalu....: Suatu Pengalaman Orang Melayu Dalam Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education.
- Noresah Baharom, Md. Nor Ab. Ghani, Ibrahim Ahmad, Azizah Supardi, Saidah Kamin, Aziah Tajudin, Salmah Jabbar, Hairani Mohd Khalid, Rodziah Abdullah (Eds.). (2007). *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nurul Azma Abu Bakar, Muhammad Nasri Md. Hussain & Abu Bakar Hameed. (2017). Exploring The Factors Of Organization Structure To Improve Waqf Management In Malaysia. *International Journal of Islamic Business IJIB, Vol. 2, Issue 2*, December 2017.
- Osman Sabran. (2002). *Pengurusan Harta Wakaf*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Othman Lebar. (2014). *Penyelidikan Kualitatif; Pengenalan Kepada Teori dan Metode*. Tanjong Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan, (2019), diperolehi pada 25 Jun 2019 daripada https://www.wakafnegerisembilan.com/index.php/info-korporat/pengenalan_pwns/sejarah-penubuhan.
- Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan, (2018), diperolehi pada 15 Disember 2018 daripada <https://www.wakafnegerisembilan.com/index.php/info-korporat/carta-organisasi-pwns>
- Rabiatul Hasanah Mahmood, S. Shahida, Latifa Bibi Musafar Hameed & Nazifah Mustaffha (2017), Kawalan Dalaman Tadbir Urus Wakaf di Malaysia, *Asian Journal of Accounting and Governance* 8, *Special Issue (2017)*, h. 49–58.
- Rohayu Abdul Majid dan Rosli Said (2014), “Permasalahan Pengurusan Hartanah Wakaf di Malaysia,” *International Surveying Research Journal (ISRJ) Vol. 4, No. 1*, h. 29-43.
- Rasid Muhamad, Mohd Yadman Sarwan & S.Salahuddin Suyurno. (2010). *Pengurusan Islam; Teori dan Praktis*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA) UiTM.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2002). *Management. 7th Edition*. United States of America: Prentice Hall.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behaviour; 14th Edition*. United States of America: Pearson Education Inc.
- Sayyid Sabiq. (1992). *Fiqh al-Sunnah*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Siti Nadiyah Mohd Ali, Salbiah Mokhtar, Abdul Halim Mohd Noor, Noraini Johari, Nor Aini Salleh & Nurul Sahida Fauzi, (2018), *A Conceptual Framework in Synergizing Waqf Real Estate and Zakat through Strategic Integration for Malaysian Asnaf*. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(1), h. 815–282.
- Siti Razifah Khamis dan Marhanum Che Mohd Salleh (2018), Study On The Efficiency Of Cash Waqf Management In Malaysia, *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance, Volume 4*, (1), h. 61 - 84
- Stoner James Arthur Finch, R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert (1995). *Management, 6th ed.*, New Jersey: Prentice-Hall International
- Worth, M. J. (2009). *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Singapore: Sage Publications.