

**Pengurusan Zakat Bersasar: Perbandingan di Kelantan  
dan Selatan Thailand**

**Targeted Zakat Management: A Comparison in Kelantan  
and Southern Thailand**

Sarip Hamid<sup>1</sup>, Ismail Samah<sup>1</sup>

(Received: Oct 08, 2024; Revised: May 13, 2025, 2022; Accepted: Jun 05, 2025)

**Abstrak**

Kajian ini dilandaskan oleh keperluan untuk memahami tentang asas pengurusan zakat yang terancang dan tersusun dalam membentuk sistem pengurusan yang memenuhi keperluan asnaf seperti yang digariskan oleh Al-Quran dan As-Sunnah. Justeru akronim Pengurusan Zakat Bersasar memberi pengertian tentang kepentingan memahami keperluan pembayar (muzakki) dan penerima zakat (asnaf) dan mengaplikasikan proses bayaran dan penerimaan zakat kepada golongan ini dengan lebih tersusun agar sistem pengurusan yang mampan dapat dilakarkan. Dengan menggunakan kaedah kualitatif dan interpretasi dari sorotan literatur termasuk terjemahan dari al-Quran dan as-Sunnah, kajian ini menemubual dua organisasi pengurusan zakat yang tersohor iaitu, Majlis Agama Islam dan Istiadat Kelantan (MAIK) dan Majlis Agama Islam Wilayah Pattani (MAIWP) serta dua wakil penerima zakat bagi mendapatkan respon yang mampu dianalisis secara mendalam dan bermakna. Dengan menggunakan teknik Analisis Bertema (Thematic Analysis), penemuan kajian membawa kepada beberapa konsep yang boleh dijadikan sebagai input kepada tumpuan dalam pembentukan sistem pengurusan. Saranan tumpuan pengurusan zakat yang dibentuk membawa kepada penemuan tunggak pengurusan iaitu aspek formaliti dalam struktur pengurusan yang dirungkai sebagai pembuka ruang dalam aplikasi pengurusan zakat yang dianggap bersasar atau bertujuan khusus. Walaupun masih ada batasan kajian

---

<sup>1</sup> Faculty of Islamic Studies and Law, Fatoni University, Thailand. (Corresponding author / Email: sarip\_hamid1@yahoo.com)

yang perlu diambil maklum, penemuan kajian ini membuka laluan untuk mengaplikasikan pengurusan zakat dengan lebih tersusun, holistik dan berstruktur.

**Kata Kunci:** *Pengurusan Zakat, Struktur Pengurusan, Pengurusan Bersasar*

### **Abstract**

This study is based on the need to understand the foundations of a well-organized and structured zakat management system that meets the needs of the asnaf (zakat recipients) as outlined in the Quran and Sunnah. The acronym "Targeted Zakat Management" emphasizes the importance of understanding the needs of zakat payers (muzakki) and recipients (asnaf) and applying a more structured process in the payment and distribution of zakat to ensure a sustainable management system. Using qualitative methods and interpretations from literature reviews, including translations from the Quran and Sunnah, the study interviewed two renowned zakat management organizations, namely the Kelantan Islamic Religious and Custom Council (Majlis Agama Islam dan Istiadat Kelantan, MAIK) and the Federal Territory Islamic Religious Council (Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan, MAIWP), as well as two zakat recipients to gain responses that could be analyzed in-depth and meaningfully. Using Thematic Analysis, the findings led to several concepts that could serve as inputs for focused management development. The study highlights the importance of formality in the management structure, which opens up opportunities for a more targeted zakat management system. Despite some limitations in the study, these findings pave the way for a more organized, holistic, and structured zakat management application.

**Keywords:** *Zakat Management, Management Structure, Targeted Management*

### **Pendahuluan**

Dari perspektif konvensional, penetapan matlamat dan pencapaiannya yang digariskan dalam perancangan yang tersusun baik menjadi asas kepada konsep pengurusan yang berkesan. Ini membawa makna bahawa pengurusan bagi apa jua bentuk organisasi

haruslah menepati aliran perancangan yang mantap, pengelolalan yang teratur, kepimpinan yang efektif dan selanjutnya sistem pengawalan yang kukuh dan fleksibel dalam persekitaran yang dinamik. Malahan dalam pengurusan Islam sendiri, beberapa pengkaji menetapkan bahawa prinsip pengurusan konvensional ini masih boleh diaplikasikan dengan syarat ia menepati garis panduan dan ajaran dari Al-Quran dan As-Sunnah. Menurut Ahmad Azrin, Ahmad Amirul Ihsan dan Abdul Hakim (2015) terjemahan konsep pengurusan dari kacamata ilmuwan Barat ini tidak semua melihatkan ciri-ciri yang melanggar syarak. Oleh itu, secara asasnya, tiada salah bagi organisasi yang berorientasikan keuntungan memberi keutamaan kepada produktiviti, kualiti dan keuntungan. Namun begitu, terdapat dua faktor ketara yang memerlukan fahaman dari perkaedahan pengurusan Islam. Pertama, falsafah sandaran pengurusan konvensional ini terbatas dari menyelami jauh ke dalam semangat dan roh Islam. Kedua, adalah ketiadaan domain amar ma'ruf nahi mungkar dalam aspek komunikasi pengurusan yang menjurus kepada domain dakwah, tabligh dan akhlak. Perkara-perkara sebegini yang menjadikan teori atau model pengurusan konvensional tidak menepati keperluan Islam, malahan boleh membawa kepada permasalahan akidah.

Walaupun tidak ramai pengkaji Islam yang berusaha untuk membentuk kerangka pengurusan Islam secara menyeluruh, terdapat usaha awal beberapa ilmuwan untuk memahami dan mengemukakan model, prinsip dan input baharu tentang pengurusan Islam (Fatin Rabia'tul Adawiyah, 2022). Bertitik tolak dari perbincangan tentang pengurusan konvensional dan pengurusan Islam, aspek dalam menguruskan hal-ehwal zakat secara tersusun mengikut lunas-lunas Islam juga perlu diberi perhatian terperinci kerana kepada siapa agihan zakat dan bagaimana untuk mengutipnya seharusnya dilaksanakan secara berkesan dan efisien dari kedua-dua perspektif konvensional dan pengurusan Islam. Justeru, pemahaman tentang konsep pengurusan dan seterusnya kepada pembentukan sistem pengurusan zakat yang kukuh dan berstruktur menjadi asas utama dalam penelitian kajian ini.

## **Pengurusan Zakat di Malaysia dan Thailand**

Tanggungjawab mengutip dan mengagihkan zakat di Malaysia diberi kepada institusi yang dilantik khusus. Institusi pengurusan zakat merupakan salah satu institusi terpenting dalam ekonomi Islam kerana ia dapat mengurangkan beban kerajaan dan memenuhi keperluan sosial terutamanya dalam mengimbangi taraf hidup masyarakat Islam. Di negara majoriti Islam, di mana undang-undang Syariah terpakai, harta zakat diuruskan oleh badan profesional melalui Jabatan Zakat untuk mengutip dan mengagihkan dana zakat sewajarnya. Di beberapa negara bukan Islam di mana orang Islam adalah minoriti contohnya di Thailand, dana zakat diuruskan oleh badan yang berbeza. Menurut Sulaiman Dorloh et.al., (2020) di peringkat komuniti, dana zakat diuruskan oleh sebuah agensi sukarela di bawah unit kecil yang diselia oleh Ahli Jawatankuasa Masjid (AJM). Apa yang dapat digambarkan dari kedua-dua lokasi geografik ini adalah kehadiran institusi secara formal atau tidak formal dalam menguruskan hal-ehwal berhubung zakat.

Bagi negara yang sebahagian besar penduduk beragama Islam seperti di Malaysia, pengurusan zakat tertakluk kepada undang-undang di negeri masing-masing (Wira, 2019). Buat masa ini pengurusan zakat di negeri-negeri di Malaysia diurus oleh pentadbir di daerah dan negeri tersebut. Pihak berwajib yang mengendalikan pengurusan zakat di Malaysia perlu menentukan arah tuju yang jelas dalam pengurusan harta zakat yang dikumpul untuk mencapai tujuan dan matlamat yang ditetapkan. Di Malaysia, Lembaga Pengurusan Zakat dibentuk untuk menjalankan berbagai program dan aktiviti yang bertujuan untuk mengendalikan semua urusan berhubung zakat dengan berkesan. Di antara aktiviti yang telah dipertingkatkan untuk menjadikan institusi zakat lebih profesional dan dipercayai oleh masyarakat adalah; a) merancang operasi pungutan zakat dari masa ke masa, b) meningkatkan kualiti sistem pengurusan dan pentabiran, serta meningkatkan program promosi dan publisiti. Urus tabir zakat juga perlu dilaksanakan secara telus dan profesional agar ia lebih dipercayai oleh masyarakat tempatan dan sebagai model dan rujukan kepada organisasi zakat di luar negara.

Di Thailand pula, sebagai, sebuah negara bukan Islam, kerajaan memberikan kebebasan kepada rakyatnya dalam beragama dan memberi kebebasan melaksanakan amalan agama selama mana tidak bertentangan dengan keamanan dan undang-undang dasar negara (Manapiah Maoti, 2019). Kerajaan Thailand telah menggubal undang-undang untuk mengurus hal ehwal agama iaitu Akta Pentadbiran Institusi Agama Tahun 1997, dengan memberi kuasa kepada institusi-institusi pentadbiran hal ehwal agama Islam mengurus hal ehwal keagamaan mengikut ketentuan yang telah ditetapkan oleh undang-undang. Institusi-institusi di bawah perlindungan akta ini termasuk Majlis Agama Islam Wilayah dan Ahli Jawatankuasa Masjid. Kerajaan juga memberi kuasa kepada Kadi Syarie dalam mengurus hal ehwal agama yang mana tidak dikuatkuasakan oleh institusi agama yang di bawah perlindungan undang-undang. Ahli Jawatankuasa Masjid ditubuhkan untuk pentadbiran masyarakat di peringkat masjid dan kampung, dan diberi kuasa melaksanakan tugas di peringkat masjid atau kampung berkaitan pengurusan zakat, wali dalam perkahwinan perempuan yang tidak mempunyai wali, mengurus harta anak yatim, orang kurang upaya, serta mengurus zakat dan harta wakaf.

Natijahnya, aspek pengurusan zakat di Malaysia dan Thailand ada persamaan dan perbezaannya. Namun, keperluan menguruskan zakat tersebut secara efisien dan berkesan masih menjadi satu tumpuan yang perlu diberi penelitian yang khusus. Di sini timbulnya persoalan tentang keperluan mewujudkan struktur pengurusan yang bukan hanya teratur dan telus, malah terbentuk dengan keupayaan pelaksanaan yang mampu memperoleh pencapaian yang tersasar dan tersusun rapi.

Konsep pengurusan bersasar, dalam bidang pemasaran, penelitian terhadap strategi sasaran (Nadube & James, 2018) menjadi asas kepada pembentukan aktiviti operasi yang diperlukan dalam pelaksanaan pencapaian matlamat. Ini bermaksud bahawa apa jua yang perlu dilaksanakan dalam tugasannya seharusnya menepati keperluan sasaran. Dalam konteks pengurusan zakat, sasaran strategi boleh bermakna memberi tumpuan kepada muzakki (pembayar zakat) dan asnaf (penerima zakat). Sebagai entiti yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan urusan zakat sebaik mungkin agar semua yang terlibat dalam urusan

tersebut dikendalikan secara optimal dengan pencapaian maksima, maka adalah menjadi satu kemestian bagi MAIK dan MAIWP berpegang kepada prinsip mengenali sasaran ini. Strategi sasaran yang diajukan ini berpandangan bahawa sesebuah entiti yang menguruskan tugas yang amat penting seperti zakat, memerlukan tumpuan yang khusus dimana keperluan dan kehendak sasaran dikendalikan dengan baik. Sebagai muzakki yang mempunyai tanggungjawab berat untuk membayar zakat-zakat tertentu, MAIK dan MAIWP sebagai agensi pengendali, perlu memastikan langkah pelaksanaan mereka bertepatan dengan keperluan dan kehendak sasaran. Muzakki perlu diberi pengetahuan tentang tanggungjawab mereka dan seterusnya memahami bagaimana cara terbaik melaksanakan tanggungjawab ini dalam membayar berbagai zakat berkaitan. MAIK dan MAIWP pula perlu memastikan urusan berkaitan penyebaran maklumat tentang bayaran zakat kepada muzakki yang layak, penelitian dan pengenalpastian asnaf dengan terperinci serta cara terbaik untuk berhubung dengan mereka menjadi sebahagian dari strategi atau langkah pengurusan bersasar. Ini yang ingin diketengahkan oleh kajian ini di mana tanggungjawab MAIK dan MAIWP perlu di teliti dalam memahami dan melaksanakan strategi pengurusan zakat secara bersasar. Menurut Almgren, K. (2014), keupayaan sesebuah organisasi boleh diukur berdasarkan sejauhmana ia benar-benar berupaya untuk mengenali sasaran mereka secara tepat. Ini memerlukan fokus yang terancang dan kefahaman tentang rangkuman sasaran mereka dan di dalam konteks pengurusan zakat, ini bermaksud tumpuan kepada keperluan dan kehendak asnaf dan muzakki yang wujud dalam persekitaran yang dinamik.

### **Penyataan Masalah**

Dalam konteks negara Malaysia, Kamsidi @ Abd Malek dan Mazita Mat Ali (2022) di dalam kajian mereka menyarankan agar pengurusan zakat diberi lebih perhatian memandangkan wujudnya beberapa ketidakpuasan hati dikalangan pembayar dan penerima zakat di Malaysia secara amnya. Ini diserlahkan lagi dengan adanya beberapa kes berhubung dengan kaedah pengurusan dan pengagihan yang tidak cekap dan dianggap

tidak memuaskan berlaku di peringkat negeri (Lubis et al., 2019). Disamping itu, kajian oleh Matali dan Ab Rahman (2019) merungkai beberapa masalah dan isu lain dalam pengurusan agihan zakat seperti ketidakcekapan, penitipan bakal pembayar, reputasi institusi zakat, agihan zakat yang tidak memuaskan, kualiti perkhidmatan dan juga karenah birokrasi. Zainal (2016) menyatakan bahawa ada situasi dimana agihan zakat di Malaysia tidak dapat diuruskan dengan baik disebabkan oleh kekurangan tenaga kerja terutama dikalangan rangkaian profesional yang berkecukupan dalam menguruskan urusan zakat. Hairunnizam et al., (2021) menekankan lagi isu ini dengan pandangan bahawa majoriti pembayar zakat khususnya di Malaysia tidak berpuas hati dengan pengurusan zakat terutama dalam konteks proses pengagihannya. Mereka merasakan proses dan maklumat berkaitan agihan zakat tidak jelas. Pandangan dari pengkaji-pengkaji lepas ini memberi ruang kepada keperluan untuk meneliti dengan lebih terperinci serta merungkai keadaan sebenar dalam pengurusan zakat di Malaysia.

Berlainan pula isunya di Selatan Thailand dimana ketiadaan ruang yang formal dalam urusan dan pentadbiran zakat membawa kepada beberapa persoalan tentang ketelusan dan keberkesanan kutipan dan agihan zakat. Ketika ini Thailand tidak mempunyai satu pusat pengumpulan dan agihan zakat yang khusus dan formal. Ghazali Binmad (2012) menjelaskan diantara faktor utama penyebab institusi yang terlibat dalam pengurusan zakat di Selatan Thailand tidak berpusat adalah kerana ketiadaan perundangan tertentu yang jelas dan boleh dikuatkuasakan kepada institusi-institusi pengurusan zakat yang pelbagai di Selatan Thailand pada masa kini. Di samping itu faktor kesedaran masyarakat tentang keperluan pengurusan zakat yang berpusat juga adalah amat rendah. Bagi masyarakat Islam di Thailand, sudah menjadi satu kebiasaan bagi mereka untuk meneruskan amalan yang telah lama dilaksanakan dimana pembayaran zakat dilakukan kepada institusi atau pihak yang mereka percayai. Diantara faktor menurut Shofian Ahmad dan Faosi Kado (2019) yang diyakini menjadi sebab utama Thailand tidak mengamalkan pengurusan zakat berpusat adalah isu tadbir urus organisasi zakat dimana sehingga kini tiada usaha formal dari mana-mana pihak untuk membentuk satu badan bagi

menguruskan zakat secara formal di Thailand. Isu ini berkait rapat dengan ketidakjelasan bidang kuasa badan yang menguruskan zakat. Walaupun Majlis Agama Islam Wilayah dan Institusi Masjid merupakan badan yang sah dilantik oleh kerajaan sebagai organisasi yang menguruskan hal-ehwal agama Islam, namun masih tidak terdapat suatu institusi formal yang berperanan menguruskan hal-ehwal zakat umat Islam secara menyeluruh. Ketiadaan undang-undang khusus bagi pengurusan zakat di Thailand menyukarkan lagi proses membentuk badan yang bertanggung jawab. Oleh itu, urusan zakat boleh diuruskan oleh institusi swasta, masyarakat mahupun individu tanpa perlu mendapatkan kebenaran daripada pemerintah.

Berlandaskan kepada perbincangan ini, pengkaji berpandangan bahawa aspek pengurusan zakat perlu diberi penekanan khusus dan dengan itu, metodologi kajian yang memberi tumpuan kepada kedalaman (depth) penemuan dititikberatkan bagi memastikan interpretasi kajian lebih terperinci dan bermakna. Untuk ini, kaedah kualitatif dilihat lebih bersesuaian dengan keperluan kajian dan pemilihan sampel yang dilaksanakan mendorong kepada penemuan bernas dan berpotensi untuk merungkai isu pengurusan zakat dengan lebih terperinci. Sehubungan itu, kajian ini bercadang untuk menghadkan parameter kajian kepada lokasi Pantai Timur Malaysia dan Selatan Thailand dan negeri Kelantan di Malaysia serta Pattani di Selatan Thailand, dipilih sebagai konteks kajian bagi memberi gambaran yang jelas tentang pengurusan zakat di kedua-dua kawasan yang mana penduduk Muslim merupakan majority dalam negara dengan taburan penduduk Islam yang berbeza.

### **Objektif Kajian**

Kajian ini dijalankan dengan hasrat untuk memenuhi objektif-objektif yang telah digariskan seperti berikut:

1. Mengenal pasti pengurusan zakat dan pentadbirannya di dua lokasi kajian; negeri Kelantan, Malaysia dan Patani di Selatan Thailand.

2. Menganalisis tentang perbezaan pengurusan zakat dan pentadbirannya di antara negeri Kelantan, Malaysia dengan Pattani di Selatan Thailand bagi mengenalpasti tumpuan pengurusan zakat yang bersasar.

### **Skop Kajian**

Kajian ini membataskan fokus kepada skop yang berikut bagi memantapkan lagi dapatan dan interpretasi kajian. Batasan skop yang dikenalpasti termasuk fokus kajian dari aspek data yang dikumpulkan yang hanya tertumpu kepada kutipan dan agihan zakat di MAIK dan MAIWP. Dari perspektif geografik, bagi negeri Kelantan, data dari Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) akan digunapakai sebagai data kajian. Data ini akan memfokuskan kepada pengurusan dan pentadbiran zakat yang dilaksanakan oleh MAIK di negeri Kelantan. Bagi Patani di Selatan Thailand, data yang akan digunakan bagi tujuan analisis adalah berdasarkan data berhubung pengurusan dan pentadbiran zakat yang dilaksanakan oleh MAIWP. Walaupun terdapat pelbagai institusi Islam yang mengumpul dan mengagihkan zakat di Thailand, namun semua institusi tersebut bukanlah merupakan institusi yang rasmi dilantik oleh pemerintah bagi tujuan tersebut. Oleh itu Majlis Agama Islam Wilayah selaku institusi rasmi dilantik oleh pemerintah untuk menguruskan hal ehwal masyarakat Islam, dipilih sebagai tumpuan kajian ini dalam mengumpulkan maklumat berkaitan.

### **Kajian Lepas**

Adibah (2019) menjelaskan bahawa dana zakat boleh digunakan untuk mengatasi masalah ketidakseimbangan agihan kekayaan, memangkinkan aktiviti pengagihan semula kekayaan secara berperingkat dan membantu mengatasi situasi inflasi. Zakat juga berupaya membantu ekonomi dalam menyeimbangkan masalah peningkatan nilai wang, ketidakseimbangan harga barangan, ketinggian kadar kitaran mata wang, peningkatan inflasi dan ketidakseimbangan agihan kekayaan. Islam telah meletakkan zakat sebagai fokus tumpuan dalam polisi fiskal Islam dan operasi pelaksanaan ekonomi Islam (Adibah,

2019; Hairunnizam et al., 2021). Justeru itu, pengurusan zakat perlu ditadbir seiring dengan kemajuan teknologi dan pembangunan sosial negara untuk meningkatkan potensi kutipan.

Dalam konteks pengurusan zakat di Selatan Thailand, Manapiah Maoti (2019) menjelaskan bahawa peranan dan fungsi institusi agama dalam pentadbiran zakat tidak begitu jelas dalam undang-undang pentadbiran hal ehwal agama Islam di negara Thailand kerana undang-undang itu tidak memberi kuasa secara langsung kepada institusi-institusi agama dalam pentadbiran zakat. Ini seiring dengan persekitaran ekonomi dan politik di Thailand di mana penduduk Islam merupakan minoriti walaupun pihak pemerintah memberi hak yang jelas mengikut perlembagaan negara. Dengan membandingkan dua senario sosio-geografik yang berbeza diantara Pattani di Selatan Thailand dan Kelantan di Pantai Timur Malaysia, dimana penduduk majoriti Islam di bezakan dalam konteks negara yang mempunyai minoriti penganut Islam di Thailand dan majoriti Muslim di Malaysia, maka diharapkan kajian ini akan menghasilkan penemuan yang lebih bermakna dalam konteks pengurusan zakat itu sendiri yang berlandaskan perlembagaan dan undang-undang serta mengikut syariat Islam sebenar. Justeru, kajian perbandingan yang dicadangkan di sini memberi pengertian bermakna dalam menyumbangkan input ke arah sistem pengurusan zakat yang holistik.

### **Metodologi Kajian**

Kajian yang berbentuk eksploratori ini menggunakan kaedah kualitatif dalam mengumpulkan maklumat primer dari sumber yang diyakini sebagai rujukan dalam hal-ehwal zakat. Pemilihan sumber maklumat dari Majlis Agama Islam dan Istiadat Kelantan (MAIK) dan Majlis Agama Islam Wilayah Pattani (MAIWP) yang diyakini sebagai pakar dan terlibat secara langsung dalam urusan kutipan dan agihan zakat dianggap amat bertepatan dengan keperluan kajian. Temubual secara besemuka dengan menggunakan Protokol Temubual yang mengandungi soalan terbuka sebagai instrumen kajian dengan Ketua Pegawai Zakat MAIK serta Timbalan Yang diPertua MAIWP serta pegawai

berkaitan telah memberikan maklumat yang mendalam tentang aspek pengurusan, operasi serta perancangan yang berkaitan dengan zakat di kedua-dua lokasi. Juga, dua orang wakil penerima zakat dari organisasi yang dikenali sebagai BALKIS dan YAATIM ditemui untuk mendapat maklumbalas berhubung dengan aspek penerimaan bantuan zakat. Maklumat yang diperoleh telah dianalisis berdasarkan saranan Eisenhardt (2021) yang menghuraikan interpretasi data kualitatif melalui proses analisis deskriptif serta analisis bersilang yang membawa kepada pembentukan tema dalam huraian analisis bertema (thematic analysis). Proses pengkodan Open (terbuka), Axial (berpaksi) dan Selective (terpilih) seperti yang disarankan oleh Corbin dan Strauss (2015) menjadi asas kepada interpretasi data. Penemuan ini telah diintegrasikan dengan sorotan literatur termasuk terjemahan dari Al-Quran dan Sunnah dan seterusnya menjadi tema unggul dalam membentuk input kepada pembentukan sistem pengurusan zakat bersasar.

Oleh kerana kajian kualitatif menekankan aspek kedalaman maklumat, maka pemilihan Kelantan di Malaysia dan Pattani di Selatan Thailand mampu untuk memberi pencerahan mendalam kepada aspek pengurusan zakat memandangkan kedua-dua lokasi geografi ini mempunyai penduduk Islam yang ramai yang rata-rata adalah muzakki atau pembayar zakat. Corak pengurusan di kedua-dua lokasi yang berada di bawah naungan pemerintah berlainan mampu untuk mempamerkan situasi sebenar kepada isu-isu penting dalam pengurusan zakat yang dipraktikkan. Apa yang diharapkan dari penemuan kajian adalah corak pengurusan semasa dari kedua-dua negeri/daerah yang akan digarab dengan pemahaman analisis dari sumber Al-Quran dan As-sunnah yang akhirnya akan membawa kepada pembentukan sistem pengurusan zakat yang mampat. Di sini letaknya sumbangan kajian ini dimana sistem pengurusan yang terhasil dari analisis kajian akan dicambahkan dalam bentuk sistem pengurusan yang bersasar.

### **Dapatan Kajian**

Analisis dari data yang dikumpulkan membawa kepada beberapa penemuan yang menjurus kepada isu pengurusan dan pentadbiran zakat di MAIK dan MAIWP. Analisis

ini membawa kepada beberapa tema yang menyerlah yang mampu dibincangkan dengan lebih terperinci bagi merungkai aspek pengurusan zakat. Isu-isu ini dibincangkan seperti berikut:

### **1. Formaliti dalam Struktur Pengurusan dan Pentadbiran Zakat**

Sebagai sebuah entiti yang diiktiraf sebagai badan yang bertanggungjawab dalam mengendalikan keseluruhan proses kutipan dan agihan zakat, bidang kuasa MAIK tidak dipertikaikan. Di MAIK, struktur pengurusan dan pentadbiran serta fungsi mereka sudah kukuh. Pengiktirafan MAIK sebagai institusi yang mengawalselia, mengurus serta mentadbir hal-ehwal agama termasuk kutipan dan agihan zakat di Kelantan sudah wujud lama dan dikenali oleh rakyat di Kelantan khususnya dan di Malaysia secara keseluruhan. Menurut Ketua Pegawai Zakat di MAIK,

*MAIK adalah badan tunggal yang mengurus kutipan dan agihan zakat ...MAIK boleh memberi kuasa kepada amil-amil untuk mengendalikan kutipan zakat. Jemaah ulamak Kelantan yang dipengerusikan oleh Mufti Kelantan akan memilih dan melantik amil.*

Isu bidang kuasa dan kepimpinan di sini dikaitkan dengan struktur kerana hanya pemimpin yang diiktiraf mempunyai kuasa untuk mengarah dan memotivasikan mereka di bawah arahnya. Carta organisasi yang sedia terbentuk di MAIK dan di MAIWP memberi gambaran bahawa setiap fungsi dalam organisasi ada aliran kuasanya untuk memastikan kepertanggungjawaban jelas dan difahami oleh mereka yang terlibat. Bagi sesebuah institusi yang dianggap sebagai berpengaruh dan dijadikan sumber rujukan terutama dalam hal ehwal agama dan berkaitan, keupayaan untuk menetapkan prinsip yang perlu dipatuhi berlandaskan suruhan agama membawa pengertian bahawa kepimpinan wujud. Dalam konteks kepimpinan, keupayaan untuk menggerakkan satu unit ke arah kebaikan dan seterusnya memastikan kepatuhan mengikut kehendak dan suruhan Allah SWT menjadi intipati kepada keberkesanan institusi tersebut.

Menurut Siti Fatimah Mohd Noor (2022), dalam konteks Islam, kepemimpinan adalah satu proses yang menggerakkan sekumpulan insan untuk memenuhi kehendak Islam bagi jangka masa pendek dan panjang yang mampu menghasilkan satu wawasan untuk menuju matlamat Islam yang ditetapkan. Justeru, kepemimpinan Islam adalah merujuk kepada bentuk kepemimpinan yang digariskan oleh Allah SWT di dalam Al-Quran dan As-Sunnah. Oleh itu prinsip utama dalam kepemimpinan Islam ialah memastikan pemimpin tersebut berpanduan kepada Al-Quran dan As-Sunnah dalam mengatur segala tindak tanduk kepimpinannya. Kepimpinan Islam juga adalah terjemahan perlakuan pemimpin dan pengikutnya dalam menjawab persoalan tentang bagaimanakah ajaran Islam itu secara keseluruhannya dapat difahami, dihayati dan dipraktikkan oleh segenap lapisan masyarakat khususnya masyarakat Islam. Bagi MAIWP, pembentukan institusi yang tidak disandarkan kepada arahan pemerintah menjadikan cabaran bagi mereka untuk memastikan semua di bawah payung mereka akan benar-benar mematuhi dan melaksanakan peraturan yang ditetapkan oleh Islam dengan baik. Maksudnya di sini, Majlis bukan menjadi satu-satunya institusi yang diberi kuasa mengikut undang-undang untuk mengutip zakat di wilayah selatan Thailand ini. Justeru, perlu ada cara kreatif untuk memastikan kepatuhan kepada apa yang diarahkan wujud. Namun ia bukan sesuatu yang mudah. Malahan bagi MAIK yang diberi mandat untuk menjadi satu-satunya pengutip dan pengagih zakat di Kelantan, masih belum mencapai kepatuhan membayar zakat 100%. Di sini timbul pertanyaan dimana letaknya validasi kepimpinan sekiranya yang diberi tauliah secara formal untuk menjadi pelaksana pun seperti MAIK belum mampu untuk melaksanakan tugas dengan seratus peratus berkesan. Justeru, elemen sasaran perlu digunapakai secara efektif terutama dalam penyampaian, pengendalian dan penyebaran maklumat tentang suruhan membayar zakat apabila cukup syaratnya.

Persoalan yang akan timbul adalah isu **formaliti** dalam kepimpinan. Dalam institusi yang dibentuk secara formal dengan arahan pembentukan dari pemerintah, aliran kuasa adalah jelas dan mereka yang di bawah aliran kuasa ini seharusnya mematuhi. Arahan yang diberi berdasarkan kuasa yang datangnya secara formal memberi andaian

bahawa sistem yang berstruktur boleh dibentuk. MAIK contohnya telah dibangunkan secara formal dengan peristiharaan oleh KDYMM Sultan Muhammad ke IV. Tiada yang akan mempertikaikan aliran kuasa kerana arahan datangnya dari KDYMM Sultan. Namun bagi MAIWP, tiada aliran kuasa yang formal kecuali dengan semangat juang para ulamak dan Ilmuwan di kawasan ini yang memperjuangkan agar institusi ini dibentuk untuk menguruskan semua hal ehwal berkait agama Islam. Bagi MAIWP dan lain-lain wilayah di selatan Thailand, dalam memastikan semua umat Islam di Pattani membayar zakat, menjadi satu cabaran bagi Majlis kerana tiada undang-undang khusus yang membenarkan mereka untuk mengarahkan pembayaran. Pun demikian, bagi penduduk Islam di sini, kewajipan mereka sebagai seorang Muslim tidak dilupakan, cuma sebagai manusia, mereka perlu diingatkan dan sentiasa perlu dibimbing. Begini pandangan Timbalan Yang di Pertua Majlis,

*Kita nak hapuskan belunggu kefakiran dengan sistem zakat...mudah-mudahan masyarakat kita yang duduk bawah kefakiran akan hilang belunggu kefakirannya dengan sistem zakat, ...*

Umum mengetahui bahawa zakat merupakan satu kewajipan yang ditetapkan oleh Allah SWT kepada kaum muslimin. Namun dalam pelaksanaannya zakat bukanlah kewajipan individu yang bergantung semata-mata kepada hati nurani masing-masing. Zakat adalah suatu kewajipan yang dilaksanakan di bawah pengawasan pemerintah (al-Qaradawi 2011). Wajib ke atas pemerintah untuk mengurus, memungut dan mengagihkan zakat.

## **2. Kecekapan Pengoperasian Aliran Kutipan dan Agihan Zakat**

Secara keseluruhannya, pengurusan zakat oleh MAIK sudah mempunyai sistem yang agak membanggakan dimana proses dalam mengutip dan mengagih berbagai jenis zakat sudah boleh diiktiraf kemas dan teratur dengan aplikasi teknologi yang memudahkan urusan. Malahan MAIK telah diiktiraf sebagai salah satu Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) di Malaysia yang amat rapi susunan organisasinya dan menjadi rujukan bagi MAIN yang lain. Namun demikian ruang untuk penambahbaikan sentiasa ada kerana

MAIK masih berdepan dengan isu ketidakpuasan hati segelintir penerima yang merasakan mereka belum mendapat bantuan yang sepatutnya berdasarkan kelayakan dan kategori mereka sebagai asnaf tertentu. Ini jelas apabila ada penerima yang merasakan terlalu banyak syarat yang dikenakan oleh MAIK sebelum mereka boleh menerima zakat tertentu. Seperti yang dinyatakan di dalam perbincangan tentang proses agihan zakat MAIK, setiap permohonan perlu melalui proses siasatan yang agak menyeluruh. Sekiranya mereka layak pada sesuatu tempoh tertentu, MAIK akan menjalankan penyiasatan dalam tempoh yang lain pula untuk memastikan mereka masih lagi layak dikira sebagai asnaf. MAIK menggelar proses ini sebagai proses pemutihan dan adakalanya kedudukan asnaf boleh berubah sehingga mereka boleh menjadi pembayar zakat atau dikenali sebagai muzzaki.

MAIK sebagai organisasi yang memegang amanah untuk mengagihkan zakat mengikut ketetapan Allah SWT masih memerlukan bantuan amil-amil dalam mengutip dan mengagihkan zakat pada yang layak. Menurut pandangan mazhab Imam Syafie, apabila urusan mengagihkan wang zakat itu adalah oleh imam (pemerintah/MAIN), maka agihan hendaklah dibuat kepada delapan-lapan golongan asnaf. Bahagian pertama diambil oleh amil kerana itu sebagai imbuhan mereka di atas usaha mereka mengutip wang zakat dan selebihnya diagihkan kepada golongan lain di atas dasar persamaan hak antara mereka. Justeru, kefahaman tentang kelayakan untuk zakat amat penting bagi memastikan perintah Allah SWT dipatuhi sepenuhnya. Walaupun ketidakpuasan dirasai oleh segelintir penerima, keutamaan adalah pada aspek kelayakan mengikut syarak. Kajian ini mendapati bahawa terdapat sedikit perbezaan pandangan dikalangan segelintir penerima dengan keputusan MAIK sehingga ada yang terus merasakan bahawa tidak perlu lagi memohon sesuatu yang tidak mungkin diperoleh. Pandangan negatif terhadap MAIK dengan birokrasi dalam proses yang digunapakai oleh MAIK masih wujud di kalangan penerima terutama penerima organisasi yang menjalankan kerja-kerja kebajikan seperti BALKIS yang ditemubual oleh pengkaji dan YAATIM yang menerima sedikit sahaja bantuan zakat dari MAIK. Menurut kata Pegawai dari YAATIM,

*Jumlah yang diberi oleh MAIK kepada kami terlalu sedikit....perbelanjaan operasi kami sahaja berjumlah RM2.8 juta setahun*

Tidak boleh dinafikan bahawa MAIK tidak dapat memberikan sepenuhnya keperluan kepada sesebuah organisasi walaupun mereka mungkin layak sebagai asnaf yang berkaitan. Masih banyak lagi individu atau organisasi yang juga layak dan memerlukan bantuan. Apa yang telah dilaksanakan oleh MAIK menunjukkan bahawa MAIK telah melaksanakan tugas mereka sebaik mungkin dengan memastikan asnaf yang dinilai adalah mengikut lapan jenis asnaf di bawah pengertian Islam. Walaupun tidak sempurna sepenuhnya, apa yang boleh dirumuskan dari analisis setakat ini adalah keupayaan MAIK untuk membentuk sistem yang baik dan menjurus kepada persepsi pengurusan dan pentadbiran zakat yang boleh dicontohi.

Bagi MAIWP pula, pengurusan zakat yang meliputi kutipan dan agihan, masih perlu berdepan dengan berbagai cabaran seperti juga yang dihadapi oleh MAIK. Namun tidak seperti MAIK yang telah dibangunkan dengan aturan dari pihak kerajaan dan peruntukan Akta di setiap negeri di Malaysia, wilayah-wilayah di Selatan Thailand termasuk Pattani masih belum mempunyai struktur organisasi zakat yang kukuh dan sistematik. Kewujudan Majlis Agama Islam Wilayah Pattani walaupun bertujuan untuk mengurus dan mentadbir hal ehwal berkaitan agama Islam di Selatan Thailand termasuk isu-isu berhubung zakat, pihak Majlis masih belum mampu membentuk satu sistem yang mampat dan tersusun bagi isu-isu berhubung kutipan dan agihan zakat. Menurut Sulaiman Dorloh et al (2020), bagi pengurusan zakat di Thailand, hal ehwal kutipan dan agihan zakat boleh dilihat melalui tiga struktur utama iaitu di peringkat kebangsaan, peringkat wilayah dan di peringkat kampung atau komuniti. Pusat Zakat di peringkat nasional atau negara adalah di bawah naungan badan rasmi *Shaik-ul-Islam* atau *Chularajmontri* yang dilantik untuk memegang jawatan seumur hidup. Walaupun Shaik-ul-Islam ini adalah Pengerusi kepada Jawatankuasa Ugama Islam Wilayah dan adalah Penasihat kepada Kementerian Dalam Negeri dan Kementerian Pendidikan untuk hal-ehwal agama Islam,

dari aspek struktur pengurusan dan pentadbiran, tidak terlihat proses fungsi atau tugas yang jelas.

Walaupun secara asasnya, terdapat struktur kepertanggungjawaban bagi hal ehwal zakat di Thailand, namun realitinya, pengurusan zakat di Selatan Thailand pada masa kini, dilakukan atas inisiatif institusi-institusi Islam sama ada institusi yang rasmi milik kerajaan atau NGO Islam yang lain. Kebiasaannya para petani atau para muzakki lain yang ingin menunaikan kewajipan zakat, akan mencari tok-tok guru pondok, guru agama atau imam-imam di kampung sebagai wakil untuk menerima dan menguruskan pengagihan zakat tersebut kepada golongan yang berhak di kawasan mereka. Aspek kebolehpercayaan kepada institusi atau individu yang menerima zakat bagi pihak muzakki diberi kepentingan oleh penduduk di Thailand walaupun ia bukan organisasi rasmi (Boonyamanond & Chaiwat, 2020). Justeru pengurusan zakat yang sedang berlaku di Selatan Thailand pada masa kini adalah berbentuk tidak formal dan tidak terpusat di bawah satu kawalan pihak yang mempunyai bidang kuasa (Asisah Saesahet, 2009). Walaupun Majlis Agama Islam Wilayah Pattani wujud sebagai pentadbir dan pemudahcara kepada pembayar zakat kerana fungsinya sebagai pusat kutipan dan agihan zakat, namun bukan semua muzakki akan ke Majlis Agama Islam Wilayah sekiranya mereka mahu membayar zakat. Umumnya, penduduk di Selatan Thailand lebih selesa untuk menunaikan bayaran zakat mereka kepada imam-imam di masjid atau guru-guru agama yang lebih rapat dengan mereka dari aspek lokasi dan hubungan.

### **3. Aspek Akauntabiliti dalam Pengurusan Zakat**

Bagi MAIWP, aspek pengurusan banyak berkisar kepada keupayaan mereka untuk menyerahkan tugas taktikal terutama dalam fungsi kutipan dan agihan zakat kepada mereka yang berada di lapangan. Ini bermaksud amil-amil yang terdiri dari imam-imam, ketua-ketua kampung dan mereka yang lebih hampir dengan masyarakat menjadi tenaga penggerak kepada usaha Majlis Agama Islam untuk memastikan kutipan zakat adalah terkumpul dikalangan masyarakat terutama dari komuniti kampung dan desa. Interpretasi dari analisis berdasarkan respon dari Timbalan Yang diPertua MAIWP dan ahli kumpulan

pengurusan menyatakan bahawa penyerahan kuasa atau delegasi tugas yang diamalkan oleh MAIWP adalah ditahap yang agak tinggi kerana tenaga kerja mereka terhad dan melalui amil-amil yang dilantik secara meluas, usaha untuk mempengaruhi komuniti kampung untuk menunaikan tanggungjawab zakat mereka lebih berhasil.

Dari satu perspektif, strategi sebegini boleh membuahkan hasil yang positif memandangkan mereka yang berada hampir dengan masyarakat lebih berupaya untuk mempengaruhi komuniti yang mereka kenali. Namun timbul isu tentang **pemantauan** dan **akauntabiliti** yang menjadi aspek utama dalam memastikan efisiensi dari kacamata Islam. Adalah lebih sukar bagi MAIWP untuk melaksanakan proses pemantauan yang tersusun memandangkan kehadiran amil-amil yang begitu meluas atau ‘dispersed’ dan proses lantikan amil yang kurang dipantau rapi. Di sini letaknya perbezaan diantara MAIK dan MAIWP kerana ‘standard operating procedure’ (SOP) sedia ada tidak begitu menonjol di Pattani sedangkan di MAIK, sistem bagi lantikan amil dan mereka yang berkaitan sudah mantap dan menjurus kepada peringkat tertinggi sehingga kepada keperluan kelulusan Mufti. Perbezaan ini walaupun mungkin agak bersifat ‘procedural’ namun ia boleh memberi kesan terutama dari perspektif pengawalan atau ‘controlling’ dalam konteks pengurusan formal.

Dalam meneruskan perbincangan mengenai penggerak pengurusan oleh Fatin Rabi’awatul Adawiyah (2022), penggerak kedua kepada aktiviti pengurusan ialah gerak kerja pengurusan atau lingkungan penyusunan bagi sesuatu jentera pentadbiran. Ini sebenarnya dipusatkan kepada empat faktor penting iaitu *menyediakan dan melengkapi keperluan tenaga manusia dan lain-lain; sentiasa berpegang kepada akidah dan berakhlak mulia bagi setiap pekerja (amanah); melaksanakan proses perancangan, pengurusan penyusunan, latihan pengawasan dan tindakan susulan; dan masyarakat yang berperanan untuk mematuhi peraturan yang ditetapkan*. Penggerak ini melihatkan kepada peranan yang seharusnya bukan dimainkan oleh hanya MAIK tetapi juga mereka yang berkepentingan atau *stakeholders*. Dalam dunia yang serba kompleks, setiap individu dan organisasi ada tanggungjawab yang perlu digalas. Bagi mereka yang berada di bawah

payung MAIK termasuk tenaga kerja serta amil-amil yang dilantik, penghayatan mereka terhadap soal akidah dalam Islam serta keperluan untuk menjaga integriti mereka di tahap tertinggi, perlu dipraktikkan sebaik mungkin. Ini sudah termaktub dalam Islam dan sebagai pemegang amanah, ia perlu dilaksanakan dengan baik. MAIK sudah melihatkan ciri-ciri penghayatan Islam ini dalam proses lantikan mereka terutama dalam melantik amil-amil yang akan dinilai oleh kuasa yang tertinggi dalam strata MAIK iaitu dengan kelulusan Mufti sendiri. Walaupun amil-amil dilantik diperingkat daerah atau dikalangan mereka yang paling rapat dengan rakyat, proses lantikan mereka harus telus dan benar-benar mewakili rakyat yang disantuni.

Menurut MAIWP, lantikan amil-amil dan pembantu-pembantu mereka di peringkat komuniti amat bergantung pada keperluan semasa dan kehendak persekitaran kerana masyarakat sekeliling yang akan mendorong kepada lantikan tersebut. Mereka yang dilantik semestinya mereka yang boleh dipercayai, dikenali oleh komuniti dan yang penting berada dekat dengan masjid secara spiritual dan fizikal. Justeru, imam-imam masjid, ketua-ketua kampung dan mereka yang menyerlah dalam komuniti akan menjadi individu yang dilantik sebagai tenaga penggerak MAIWP terutama bagi urusan kutipan dan agihan zakat. Tidak dinyatakan samada berlaku lantikan secara formal selain dari pengesahan oleh MAIWP tentang lantikan tersebut. Malah MAIWP amat memerlukan lantikan ini agar amil-amil yang mengutip zakat bagi pihak mereka akan lebih tersebar secara geografik. Begitu juga dengan urusan agihan zakat dimana amil-amil ini diberi mandat untuk mengagihkannya mengikut keperluan setempat. Dari satu sudut, amalan ini amat bersesuaian dengan keperluan sekitar kerana urusan agihan menjadi lebih ringkas, tanpa perlu banyak birokrasi dan sebaik mungkin di agihkan mengikut keperluan berdasarkan hemat amil-amil yang berada dekat dengan kumpulan-kumpulan asnaf. Di sini timbul persoalan sejauh mana nilai-nilai penstrukturan dalam pengurusan dihayati secara khusus memandangkan bahawa proses kutipan dan agihan lebih informal. Isu pengurusan informal ini menjadi elemen utama dalam membezakan pengoperasian urusan zakat di

MAIK dan MAIWP dan seharusnya membawa kepada implikasi meluas dalam membentuk sistem pengurusan yang holistik dan tersasar.

### **Perbincangan dan Implikasi Kajian**

Berasaskan objektif kajian pertama yang ingin meneliti pengurusan zakat di negeri Kelantan, Malaysia dan Pattani, di Selatan Thailand, penemuan kajian menemui perbezaan dalam melaksanakan kutipan dan agihan zakat di kedua-dua lokasi terutama dalam konsep **pengurusan mampat**. Terlihat perbezaan pada **struktur pengurusan** dan aspek **struktur** menjadi keperluan dalam membentuk aliran pengoperasian dan perancangan kutipan serta agihan yang tersasar. Ini bermaksud sekiranya MAIK atau MAIWP mahu memastikan kutipan dan agihan zakat menjurus kepada mereka yang benar-benar sah untuk membayar dan menerima zakat, perlu ada struktur yang kukuh dalam merancang, mengendalikan, memimpin dan mengawal semua aktiviti berkaitan. Justeru, kepimpinan di tahap teratas diperlukan oleh institusi zakat agar kewujudan mereka lebih menyerlah dengan keterampilan struktur yang lebih formal dan didukung oleh kepimpinan pihak berwajib. Sesebuah institusi zakat memerlukan struktur pelantikan yang formal dengan pengiktirafan dan sokongan yang jelas dari pemerintah. Sokongan sebegini penting kerana institusi zakat terlibat dengan proses menarik masyarakat kepada kewajipan berzakat dan ini memerlukan satu entiti yang berupaya mempengaruhi masyarakat dan dipercayai sepenuhnya oleh semua pihak berkepentingan. Lantikan secara formal membenarkan institusi zakat untuk mendapat pengiktirafan sewajarnya dari masyarakat yang memerlukan keyakinan dari institusi yang mengutip dan mengagihkan zakat.

Bagi objektif kajian kedua pula dalam meneliti perbezaan, sekiranya dibandingkan MAIK dan MAIWP, perbezaan dari segi struktur dan formaliti diantara kedua-duanya amat ketara. MAIK sudah terbentuk baik dengan pengiktirafan dan sokongan dari KDYMM Sultan Kelantan, Sultan Muhammad ke IV pada tahun 1915 sedangkan Majlis Agama Islam wilayah-wilayah di Selatan Thailand telah melalui proses penubuhan yang agak berliku dengan inisiatif dari para ilmuwan Islam di kawasan ini. Pun demikian,

kewujudan Majlis Agama Islam Wilayah di Selatan Thailand amat dibanggakan kerana masih boleh bertahan tanpa adanya sokongan pemerintah negara yang kukuh. Sokongan padu dari berbagai pihak di Selatan Thailand sebenarnya telah membawa kepada penubuhan Majlis Agama Islam yang agak berketerampilan. Berbagai usaha dilaksanakan bagi memastikan fungsi kutipan dan agihan zakat berjalan baik di Selatan Thailand khususnya dimana penduduk Islam adalah majoriti di sini.

Selain itu, aspek **akauntabiliti** menjadi pemangkin utama dalam memastikan kebolehpercayaan wujud dikalangan sasaran zakat. Ini bermakna, muzakki dan penerima zakat harus mempercayai sepenuhnya tugas yang dilaksanakan oleh MAIK dan MAIWP. Ini termasuk mewujudkan **Sistem Pelaporan** yang lebih telus dengan mempamerkan item-item pelaporan yang selari dengan amalan dan keperluan perakaunan baik. Ini menekankan betapa pentingnya bagi sesebuah institusi zakat untuk mempamerkan elemen kebolehpercayaan (*trustworthiness*) dan patuh syariah di dalam semua tindakan mereka dalam mengurus hal-ehwal zakat

Bagi memastikan bahawa segala usaha ke arah pemantapan pengoperasian zakat berjalan baik, kepastian kepada aspek **strategi sasaran** menjadi kritikal. Organisasi yang melaksanakan tugas mereka tanpa memahami kepada siapa mereka harus melengkapkan tugas dan bagaimana mereka seharusnya melaksanakan tugas tersebut untuk sampai ke sasaran, boleh dianggap kurang efisien dalam mencapai kecemerlangan. Strategi sasaran memerlukan organisasi yang menerima falsafah pengurusan baik untuk memastikan segala yang dilaksanakan menepati keperluan sasaran dan seterusnya membolehkan organisasi mencapai matlamat unggulnya. Ini dijadikan asas juga bagi pengurusan zakat yang masih memerlukan penerapan kefahaman pengurusan yang diterapkan dengan kepatuhan kepada lunas-lunas Islam. Dengan itu, kerangka pengurusan zakat bersasar yang cadangkan merangkumi aspek struktur yang formal, kepimpinan, pengoperasian yang tersusun rapi dan tumpuan kesemua aspek ini adalah kepada keperluan dan kehendak sasaran yang dipangkin oleh kepatuhan kepada ajaran Islam.

## Kesimpulan

Kesimpulan kajian ini menjuruskan kepada kepentingan mewujudkan satu sistem pengantara yang mantap diantara institusi zakat dengan masyarakat atau muzakki yang akan membayar serta tenaga kerja yang akan mendekatkan lagi jurang diantara pihak pengurusan zakat dengan masyarakat. Kehadiran modal insan yang terdiri dari mereka yang menjawat jawatan di dalam institusi serta amil-amil yang berada di luar institusi amat penting kerana mereka berperanan dalam menyampaikan dan melaksanakan urusan-urusan berhubung dengan zakat. Tugas serta fungsi mereka sentiasa dinilai dan merupakan refleksi kepada organisasi zakat yang mengurus dan dengan itu, mereka harus memainkan peranan yang benar-benar mewakili institusi zakat ini. Nilai-nilai Islam yang kukuh harus diserapkan di hati nuraini tenaga kerja institusi zakat kerana segala tindak tanduk mereka merupakan gambaran kepada institusi zakat tersebut. Dengan itu, MAIK dan MAIWP bertanggungjawab bagi melatih, memotivasi dan yang paling penting, memastikan tenaga penggerak mereka ini menjalankan tugas dengan amanah dan telus mengikut syariah dan sentiasa dipandang tinggi oleh masyarakat.

## Saranan dan Cadangan

Perlu ditekankan bahawa penemuan kajian ini di ambil dari penyelidikan yang lebih besar tentang pengurusan zakat di Kelantan, Pantai Timur Malaysia dan Pattani, Selatan Thailand. Kajian ini membuat rumusan akhir dengan mencadangkan agar MAIK dan MAIWP lebih agresif dalam penampilan kepada masyarakat dan menekankan kehadiran melalui aspek akauntabiliti dalam pengurusan. Ini termasuk mewujudkan asas perancangan dan struktur pengurusan yang formal dengan sistem pelaporan yang lebih telus dengan mempamerkan pelaksanaan tugas yang selari dengan keperluan spiritual dan sosial. Adalah ditekankan betapa pentingnya bagi sesebuah institusi zakat untuk mempamerkan elemen kebolehpercayaan (trustworthiness) dan patuh syariah di dalam semua tindakan mereka dalam mengurus hal-ehwal zakat. Sebagai sebuah institusi yang sentiasa berada dalam lingkungan persepsi masyarakat, MAIK dan MAIWP akan sering

berhadapan dengan pandangan yang positif atau negatif masyarakat yang akan sentiasa menilai. Dengan itu, amat penting bagi MAIK dan MAIWP untuk membuat penilaian sendiri dalam memastikan sistem pelaporan sedia ada sentiasa ditambah baik bagi mewujudkan keharmonian pandangan masyarakat dan pihak berkepentingan terhadap mereka. Ini bermaksud bahawa di peringkat strategik iaitu dalam membentuk struktur pengurusan yang mantap, MAIK dan MAIWP perlu menggariskan perancangan yang diterajui oleh kepimpinan yang kukuh agar visi dan misi organisasi terserlah dan jelas untuk dilaksanakan. Ini akan diikuti oleh aktiviti yang terkandung di dalam pengoperasian urusan kutipan dan agihan zakat serta dilandaskan pula oleh elemen akauntabiliti dan bidang kuasa yang telus dan jelas.

### **Rujukan**

- Adibah Abdul Wahab (2019). Satu Analisis Kualitatif terhadap Faktor Pendorong Pembayaran Zakat oleh Syarikat. *Journal of Islamic Philanthropy & Social Finance*, 1(1): 2590-3942.
- Adibah Abd Wahab & Joni Tamkin Borhan (2015). *Analisis Prestasi Kutipan Zakat di Malaysia dalam Isu Kontemporari Pengurusan dan Pembayaran Zakat di Malaysia*. Disunting oleh Nor Aini Ali, Azizi Che Seman dan Mohamad Taqiuddin Mohamad, Kuala Lumpur: MAIWP.
- Ahmad Azrin Adnan, Ahmad Amirul Ihsan, & Abdul Hakim Abdullah (2015). *Model Pengurusan Islam Berasaskan Ayat Pertama Surah al-Fatihah*. in the 9<sup>th</sup> ISDEV International Islamic Development Management Conference, 8-9 December 2015, Universiti Sains Malaysia.
- Almgren, K. (2014). The Four Factors for Targeting an Attractive Market. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(1): 71-76.
- Asisah Saesahet (2009). *Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pembayaran Zakat Masyarakat Provinsi Pattani Thailand Selatan*. Yogyakarta: Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta.

- Boonyamanond, S. & Chaiwat, P. (2020). Investigating zakat payment of Thai Muslims. *Journal of Islamic Monetary Economics*, 6(1): 1-20.
- Corbin, J. & Strauss, A. (2015). *Basics of qualitative research*. 4<sup>th</sup> Edition,. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Eisenhardt, K. (2021). What is Eisenhardt Method, Really?. *Sage Journal*, 19(1): 147-160.
- Fatin Rabia'tul Adawiyah Mohammed Fareed (2022). Model-Model Pengurusan Islam - Suatu Sorotan Literatur. *Jurnal Syariah*, 30(2): 123-151.
- Hairunnizam,W., Osmera, S. H., & Noor, M. A. (2021). Sustainable Zakat Distribution through Wakalah Contract, *International Journal of Zakat*, 6(1): 49-70.
- Ghazali Binmad (2012). *Mufti di Negara Thai: Keperluan, Kemungkinan dan Rekabentuknya* (Mufti of Thailand: Its Necessity, Possibility and Model), Pattani: Songkhla University.
- Kamsidi @ Abdul Malek & Mazita Mat Ali (2022). Kajian Kecekapan Pengurusan Zakat di Daerah Kubang Pasu, Kedah. *International Journal of Zakat and Islamic Philanthropy*, 4(1): 55-62.
- Lubis, M., Ridho Lubis, A., & Almaarif, A. (2019). Comparison of the Approach in the Zakat Management System. *Journal of Physics: Conference Series*, 1235, 012048.
- Matali, A., & Ab Rahman, A. (2019). Pemerkasaan Institusi Zakat dalam Menangani Keperluan Individu Mufliis di Dawah Asnaf al-Gharimin di Brunei Darussalam. *Journal of Fatwa Management and Research*, 5(4): 413-445.
- Manapiyah Maoti (2019). *Peranan Institusi Agama di Selatan Thailand: Satu Kajian Sejarah dan Kuatkuasa Institusi Agama dalam Pentadbiran Zakat*. Proceedings of the 1st Kedah International Zakat Conference 2019, 539-553.
- Nadube, P.M. & James, D. (2018). Market Targeting and Strategic Positioning, *International Journal of Marketing Research and Management*, 8(1): 32-45.
- Shofian Ahmad & Faosi Kado (2019). Cabaran Pengurusan Zakat di Selatan Thailand. *BITARA*, 2(4): 162-176.

- Sulaiman Dorloh, Mohammadtahir Cheumar, Yusuf Haji Othman & Norhayati Abdullah (2020). *Institution Zakat in Thailand: A Case Study of the Management of Zakat Funds in the Four Southern Border Provinces of Thailand*. International Conference on Contemporary Issues in Islamic Finance (e- ICCIIF 2020) October, (eISBN 978-967-0405-52-0).
- Wira, A. (2019). Studi Pengelolaan Zakat di Malaysia. *Jurnal Kajian Ekonomi Islam*, - Journal, 6(8): 52-76.
- Zainal, H., Azizi Abu Bakar & Ram Al Jaffri Saad (2016). *The Role of Reputation, Satisfaction of Zakat Distribution, and Service Quality in Developing Stakeholder Trust in Zakat Institutions*. The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences, August, <http://dx.doi.org/10.15405/epsbs.2016.08.74>.