

Prinsip Tadbir Urus Institusi Zakat dan Baitulmal menurut al-Mawardi dan Aplikasinya di Malaysia

Governance Principles of Zakat and Baitulmal Institutions According to al-Mawardi and Their Application in Malaysia

YUSOF HILMI BIN BAKRU ROZI, NOVAADILA BINTI ERIZAL
HASANAH BINTI ABD KHAFIDZ

ABSTRAK

Institusi zakat dan baitulmal merupakan instrumen penting dalam merealisasikan keadilan sosial serta keseimbangan ekonomi dalam masyarakat Islam. Namun, cabaran dari sudut tadbir urus seperti ketidakseragaman dasar, kekurangan ketelusan, dan kelemahan sistem pemantauan masih membataskan keberkesanan fungsinya. Kajian ini bertujuan menilai kesesuaian prinsip tadbir urus Islam yang digariskan oleh Imam al-Māwardī dalam al-Aḥkām al-Sultāniyyah untuk diaplikasikan dalam pengurusan zakat dan baitulmal di Malaysia. Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui analisis kandungan terhadap dokumen rasmi institusi zakat, karya klasik Islam serta kajian akademik kontemporari. Empat prinsip utama al-Māwardī menjadi kerangka analisis: keadilan (al-ʿAdl), amanah (al-Amānah), ketelusan (al-Syafāfiyyah), dan kecekapan pentadbiran (al-Kifāyah al-Idāriyyah). Data dianalisis secara tematik untuk menilai tahap pengamalan prinsip-prinsip ini dalam konteks pengurusan zakat di Malaysia. Kajian mendapati bahawa prinsip-prinsip al-Māwardī sangat relevan dan mampu memperkukuh integriti serta keberkesanan pengurusan zakat. Walaupun terdapat negeri yang menunjukkan tahap pelaksanaan yang progresif dan sistematik, wujud juga negeri yang masih mengamalkan pendekatan tradisional serta tidak efisien dalam aspek pemantauan dan pelaporan. Ketidakseimbangan ini memberi implikasi terhadap pencapaian maqāṣid syarīʿah serta tahap kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat. Kajian mencadangkan pembangunan satu model tadbir urus zakat nasional yang berasaskan prinsip al-Māwardī, dengan penekanan terhadap penyelarasan dasar antara negeri, pengukuhan sistem audit dan pemantauan, serta integrasi teknologi digital. Pelaksanaan

kerangka ini diharapkan dapat memperkuat akauntabiliti institusi zakat serta mengoptimalkan peranannya sebagai pemangkin pembangunan ummah yang berteraskan nilai Islam.

Kata kunci: Tadbir urus zakat, prinsip al-Māwardī, baitulmal, keadilan sosial Islam, model pengurusan Islam

ABSTRACT

Zakat and baitulmal institutions serve as vital mechanisms in promoting social justice and economic equity within Muslim societies. Despite their significance, governance challenges—such as policy inconsistencies, lack of transparency, and weak monitoring systems—continue to hinder their effectiveness. This study aims to evaluate the applicability of Imam al-Māwardī’s classical governance principles, as articulated in al-Aḥkām al-Sultāniyyah, to the contemporary management of zakat and baitulmal institutions in Malaysia. A qualitative approach was employed through content analysis of official documents from zakat institutions, classical Islamic texts, and contemporary academic literature. The analysis was structured around four key principles of al-Māwardī: justice (al-‘Adl), trustworthiness (al-Amānah), transparency (al-Syafāfiyyah), and administrative efficiency (al-Kifāyah al-Idāriyyah). Thematic analysis was used to assess the extent to which these principles are reflected in Malaysia’s current zakat governance practices. The findings indicate that al-Māwardī’s principles remain highly relevant and offer normative and practical insights for strengthening zakat governance. While several states demonstrate proactive and systematic implementation—particularly in digitalisation, asnaf development, and financial reporting—others remain reliant on traditional, less efficient approaches. These disparities affect the uniform achievement of maqāsid al-sharī‘ah and public confidence in zakat institutions. This study recommends the development of a national zakat governance model grounded in al-Māwardī’s framework, emphasising inter-state policy harmonisation, comprehensive audit systems, and ethical leadership supported by digital infrastructure. Such a model could enhance institutional accountability and reposition zakat as a strategic instrument for socio-economic development in accordance with Islamic values.

Keywords: Zakat governance, al-Māwardī’s principles, baitulmal, Islamic social justice, Islamic management model.

Diterima: 11 Februari 2025
Diterima akhir: 21 Jun 2025

Disemak semula: 9 April 2025
Diterbitkan: 30 Jun 2025

PENDAHULUAN

Zakat merupakan salah satu instrumen kewangan Islam yang paling signifikan dalam membina sistem ekonomi yang adil, beretika dan berasaskan kesejahteraan sosial. Ia bukan sahaja berperanan sebagai ibadah individual, tetapi juga memiliki dimensi institusi yang strategik dalam mengagihkan kekayaan secara saksama serta memperkasa kedudukan golongan memerlukan. Dalam konteks Malaysia, pengurusan zakat dan baitulmal telah mengalami proses institusionalisasi yang rapi, dengan peranan utama dimainkan oleh Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) dan entiti Baitulmal negeri. Kutipan zakat tahunan yang mencecah berbilion ringgit menggambarkan potensi besar institusi ini dalam memacu pembangunan ummah secara sistematik. Meskipun data menunjukkan peningkatan kutipan dan agihan dari segi kuantitatif, seperti yang dinyatakan oleh Hafisah Yaakob dan Jamilah Mohd Mahyideen (2024) melalui pendekatan Data Envelopment Analysis (DEA), kecekapan sistem tadbir urus zakat masih menjadi isu yang diperdebatkan. Kajian terdahulu seperti Hairunnizam Wahid et al. (2017) mendedahkan wujudnya ketidakselarasan dalam struktur pentadbiran dan kekaburan dalam pelaporan kewangan institusi zakat negeri, yang mencetuskan keraguan terhadap tahap integriti dan ketelusan pengurusan. Isu-isu seperti kelemahan sistem audit, kekurangan pengawasan dalaman dan keterbatasan pelaporan awam mengganggu keberkesanan institusi zakat sebagai instrumen pembangunan ekonomi Islam yang efisien.

Dalam ulasan literatur, Shifa Mohd Nor et al. (2023) menegaskan bahawa tahap ketelusan dan akauntabiliti dalam sistem pengurusan zakat perlu ditingkatkan bagi mengembalikan kepercayaan masyarakat. Kajian Good Governance of Zakat Institutions (2020) turut menyokong keperluan kepada kerangka tadbir urus yang mantap dan berasaskan nilai bagi memastikan sistem zakat tidak hanya bertindak sebagai agensi bantuan, tetapi juga sebagai pemacu pembangunan berasaskan maqāṣid syarī'ah. Namun begitu, wacana semasa masih tertumpu kepada permasalahan teknikal dan operasi semata-mata, tanpa merujuk secara tuntas kepada warisan pemikiran Islam yang menggariskan prinsip tadbir urus berasaskan nilai, etika, dan maqasid. Dalam konteks ini, pemikiran Imam Abu Hasan al-Mawardi (w. 450H), terutamanya melalui karya agungnya al-Aḥkām al-Sultāniyyah, menawarkan kerangka prinsip tadbir urus yang menyeluruh, merangkumi aspek kepimpinan beretika, tanggungjawab sosial, hisbah, dan kecekapan institusi. Prinsip-prinsip ini amat relevan dalam usaha memperkukuh kecekapan institusi zakat dan baitulmal, terutamanya dalam menangani isu ketirisan, persepsi negatif masyarakat, dan tekanan ke arah pengurusan yang lebih profesional dan telus. (al-Mawardi, 1996) Walau

bagaimanapun, aplikasi kerangka Imam Abu al-Hasan al-Mawardi dalam konteks tadbir urus zakat di Malaysia masih belum diteroka secara mendalam dan sistematik. Oleh itu, makalah ini bertujuan untuk menilai potensi kerangka tadbir urus al-Māwardī dalam mempertingkatkan kecekapan pengurusan zakat dan baitulmal di Malaysia, dengan meneliti sejauh mana prinsip-prinsip tersebut telah atau boleh diaplikasikan secara praktikal dalam institusi semasa.

KERANGKA TADBIR URUS ZAKAT DAN BAITULMAL DI MALAYSIA

Tadbir urus institusi zakat dan baitulmal di Malaysia beroperasi dalam kerangka federalisme perundangan, di mana hal ehwal agama Islam termasuk kutipan dan agihan zakat terletak di bawah bidang kuasa kerajaan negeri, seperti yang diperuntukkan dalam Senarai II, Jadual Kesembilan Perlembagaan Persekutuan. Sehubungan itu, setiap negeri telah menubuhkan Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) sebagai autoriti tertinggi dalam hal ehwal zakat dan baitulmal. Pelaksanaan operasional pula diserahkan kepada agensi pelaksana bertauliah seperti Lembaga Zakat Selangor (LZS), Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan (PPZ-MAIWP), dan Pusat Zakat Melaka (PZM, 2025). Secara umum, sistem tadbir urus zakat dan baitulmal di Malaysia merangkumi empat komponen teras berikut:

Struktur Institusi dan Kawal Selia

Setiap negeri membentuk struktur pentadbiran yang berbeza, melibatkan jawatankuasa kutipan, agihan, syariah, audit dalaman, dan lembaga penasihat. Dasar dan hala tuju utama ditentukan oleh MAIN, manakala agensi pelaksana melaksanakan pengoperasian harian. Namun begitu, struktur tadbir urus dan mekanisme kawal selia masih tidak diselaraskan di peringkat nasional, menyebabkan berlaku ketidakkonsistenan dalam keberkesanan dan ketelusan antara negeri (Nazrudin Hashim et al. , 2024).

Kerangka Undang-Undang dan Polisi

Setiap negeri memiliki enakmen zakat tersendiri, contohnya Enakmen Zakat Selangor 1999 dan Enakmen Agihan Zakat Johor. Di peringkat Persekutuan, Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR) bertindak sebagai penyelarasan

dasar dan pelaporan melalui pelan strategik nasional seperti Pelan Induk Pembangunan Zakat Kebangsaan (2021–2025). Namun, JAWHAR tidak memiliki kuasa penguatkuasaan mengikat terhadap MAIN, menjadikan keberkesanan penyelarasan bergantung kepada kerjasama antara negeri.

Tatacara Operasi dan Penyaluran Bantuan

Institusi zakat bertanggungjawab mengutip zakat daripada individu dan korporat, menilai kelayakan asnaf mengikut kategori yang ditetapkan, dan melaksanakan pelbagai bentuk bantuan seperti bantuan kewangan, latihan kemahiran, dan sokongan modal. Walau bagaimanapun, pelaporan impak dan penilaian keberkesanan program masih tidak diamalkan secara sistematik dan tidak sentiasa didedahkan kepada umum. Kajian oleh Hairunnizam Wahid et al (2017) mendapati terdapat jurang dalam pemantauan impak sosial bantuan zakat di beberapa negeri.

Akauntabiliti dan Pemantauan

Sebahagian institusi zakat telah memperkenalkan audit syariah, audit bebas luaran dan pensijilan sistem kualiti Islam seperti MS1900. Namun begitu, pelaporan tahunan mengenai kutipan dan agihan zakat masih tidak seragam antara negeri, dan tahap ketelusan berbeza secara signifikan. Hal ini memberi kesan kepada tahap kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat dan menimbulkan persepsi kurang telus dalam pengurusan dana awam (Shifa Mohd Nor et al. 2023).

Keberkesanan tadbir urus institusi zakat sangat bergantung kepada sejauh mana prinsip asas tadbir urus Islam diaplikasikan secara menyeluruh dan konsisten dalam pelaksanaan dasar serta operasi institusi. Prinsip-prinsip utama seperti kebertanggungjawaban (accountability), ketelusan (transparency), kecekapan (efficiency), penyertaan (participation), serta kepatuhan terhadap syariah (shariah compliance) merupakan tunjang kepada sistem tadbir urus yang berintegriti dan dipercayai. Hairunnizam et al. (2017) menekankan bahawa tahap kecekapan institusi zakat bergantung kepada sistem pemantauan dan pelaporan yang terbuka dan sistematik. Akauntabiliti Islam perlu menjadi prinsip asas dalam setiap peringkat pentadbiran zakat, daripada kutipan hingga ke agihan. Kajian oleh Abdulsalam Ahmed Sawmar dan Mustafa Omar Mohammed (2021) pula mencadangkan satu kerangka tadbir urus zakat yang menekankan prinsip good governance sebagai instrumen penting dalam meningkatkan pematuan pembayar zakat dan kepercayaan awam. Tambahan pula, Nazrudin Hashim et al. (2024) menyatakan bahawa antara faktor kelemahan dalam pengurusan zakat di institusi pendidikan tinggi di Malaysia adalah

ketiadaan sistem pemantauan menyeluruh, kekurangan ketelusan dalam pelaporan agihan, serta pelaksanaan dasar yang tidak konsisten antara institusi.

Walaupun banyak institusi zakat di Malaysia telah melaksanakan pembaharuan termasuk penggunaan sistem digital dan pelaksanaan audit syariah, namun pelaksanaan tadbir urus masih berdepan beberapa cabaran. Antaranya ialah: Ketidakeragaman antara negeri dari segi takrifan asnaf, bentuk bantuan dan prosedur permohonan yang menimbulkan ketidaksamarataan dalam agihan zakat ; Mekanisme pemantauan dan audit dalaman dan luaran yang tidak dilaksanakan secara konsisten di semua negeri (Hairunnizam et al., 2023); Jurang teknologi dan kapasiti maklumat yang berbeza antara negeri yang menyukarkan integrasi data asnaf secara berpusat (Abdul Ahmed Sawmar & Mustafa Omar Mohammed, 2021); Ketelusan pelaporan impak dan prestasi yang masih terhad, menyebabkan tahap kepercayaan dan partisipasi masyarakat agak terjejas. Kesimpulannya, keberkesanan tadbir urus zakat perlu dinilai bukan hanya dari aspek teknikal dan peraturan semata-mata, tetapi juga dari kemampuan institusi untuk menjelmakan nilai-nilai maqāsid syarī'ah secara menyeluruh dalam pentadbiran dan penyampaian manfaat kepada masyarakat.

SOROTAN LITERATUR

Tadbir urus institusi zakat dan wakaf telah menjadi topik penting dalam perbincangan kontemporari berikutan peranannya yang strategik dalam membangunkan ekonomi Islam dan memperkukuh keadilan sosial dalam masyarakat. Beberapa kajian telah menekankan kepentingan struktur tadbir urus yang mantap, ketelusan, akauntabiliti, serta pematuhan terhadap prinsip syariah sebagai faktor penentu keberkesanan pengurusan zakat dan wakaf (Abdul Ahmed Sawmar & Mustafa Omar Mohammed, 2021; Nazrudin Hashim et al., 2024).

Abdul Ahmed Sawmar & Mustafa Omar Mohammed (2021) mengemukakan satu kerangka konseptual tadbir urus zakat berasaskan prinsip-prinsip utama seperti kebertanggungjawaban, ketelusan, dan penyertaan. Menurut mereka, pematuhan terhadap prinsip tadbir urus Islam mampu meningkatkan kepatuhan pembayar zakat (muzakki) dan kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat. Kajian ini turut mencadangkan integrasi teknologi dan audit yang sistematik sebagai langkah untuk meningkatkan ketelusan dan keberkesanan agihan zakat.

Mohd Faisal Mustaffa et al. (2022) pula menekankan aspek pembangunan kapasiti dan kompetensi pengurus wakaf sebagai elemen penting dalam menambah baik keberkesanan tadbir urus. Kekurangan kepada sumber manusia merupakan cabaran utama kepada pembangunan

kapasitid an kompentensi tadbir urus zakat setiap negeri di Malaysia. Kajian mereka mencadangkan pembentukan model pentadbiran wakaf berasaskan nilai maqāsid al-sharī'ah yang mengintegrasikan prinsip etika, integriti, dan efisiensi pengurusan. Ini turut di sokong oleh sebuah kajian yang telah di jalankan oleh Asharaf Mohd Ramli et al. (2022). Kajian tersebut menyebut kekurangan staf yang terlatih seperti akauntan akan membantut pembangunan pengurusan wakaf di Malaysia.

Sementara itu, Mohd Fairuz md Salleh et al. (2023) menggariskan cabaran ketara dalam pelaksanaan prinsip tadbir urus di institusi zakat, termasuk jurang digital, kekurangan audit luaran yang konsisten, serta pelaporan yang tidak standard antara negeri. Mereka menekankan keperluan untuk penyelarasan kebangsaan dan penggunaan teknologi maklumat sebagai pemangkin kepada tadbir urus berprestasi tinggi. Jika cabaran ini tidak diselesaikan dengan cepat, ia akan memberi kesan kepada operasi pengendali takaful terutamanya tuntutan secara atas talian.

Kajian daripada Azman Ab Rahman et al. (2024) amalan pengurusan zakat yang berlandaskan syarak akan memberikan rahmat yang besar kepada umat Islam khususnya kepada golongan asnaf di Malaysia. Hal ini kerana ia telah lama di amalkan dengan melibatkan peranan amil daripada pelbagai institusi dan agensi yang berfungsi sama ada untuk mengutip zakat sahaja, mengagihkan zakat sahaja atau mengutip serta mengagihkannya.

Walaupun terdapat usaha ke arah pembaikan, penilaian terhadap keberkesanan prinsip tadbir urus Islam secara menyeluruh masih belum mencukupi. Dalam hal ini, pemikiran Imam al-Māwardī menawarkan satu kerangka nilai yang holistik dan berstruktur. Dalam karyanya al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah, al-Māwardī merumuskan empat prinsip utama dalam pentadbiran negara dan pengurusan kewangan awam: keadilan (al-'Adl), amanah dan tanggungjawab (al-Amānah wa al-Mas'ūliyyah), ketelusan dan pemantauan (al-Syafāfiyyah wa al-Riqābah), serta kecekapan pentadbiran (al-Kifāyah al-Idāriyyah). Prinsip-prinsip ini berpotensi besar untuk dimanfaatkan dalam konteks tadbir urus zakat dan wakaf moden, terutamanya dalam menampung kekurangan yang wujud dalam sistem semasa yang masih terikat kepada model teknokratik dan birokrasi yang tidak seragam.

Namun begitu, kajian literatur juga menunjukkan bahawa prinsip-prinsip al-Māwardī masih belum diterapkan secara eksplisit dalam rangka kerja tadbir urus institusi zakat dan wakaf di Malaysia. Oleh itu, analisis yang lebih mendalam terhadap aplikasi prinsip ini dalam konteks institusi semasa adalah amat diperlukan bagi menilai potensi reformasi institusi berdasarkan tradisi intelektual Islam klasik yang bersifat normatif dan strategik.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis kandungan terhadap dokumen rasmi institusi zakat, rujukan klasik *Al-Ahkam al-Sultaniyyah*, serta kajian literatur kontemporari yang berkaitan dengan pengurusan zakat dan baitulmal. Metodologi ini bertujuan untuk menilai keberkesanan sistem tadbir urus zakat di Malaysia berdasarkan kerangka strategik yang digariskan oleh al-Mawardi, sekaligus mengenal pasti cabaran dan ruang penambahbaikan dalam sistem semasa.

Sumber Data Primer dan Sekunder

Data utama kajian ini diperoleh daripada dua jenis sumber:

- 1) Sumber primer klasik: Karya asal Imam al-Māwardī, khususnya *al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah*, dalam bentuk teks Arab dan terjemahan Inggeris/Melayu yang sah.
- 2) Sumber sekunder kontemporari: Merangkumi laporan tahunan institusi zakat negeri (Lembaga Zakat Selangor, MAIWP, Zakat Pulau Pinang, dan lain-lain), serta jurnal akademik yang diterbitkan dalam pangkalan data seperti Scopus, Web of Science, dan Google Scholar. Turut dianalisis adalah kajian terkini yang melibatkan pentadbiran zakat di Malaysia (2018–2024).

Kaedah Analisis

Analisis kandungan dilakukan secara tematik berasaskan empat prinsip utama al-Māwardī, iaitu:

- 1) Keadilan dan kesejahteraan sosial (al-‘Adl & al-Tanmiya al-Ijtimā‘iyya)
- 2) Amanah dan tanggungjawab (al-Amānah & al-Mas’ūliyyah)
- 3) Ketelusan dan pemantauan (al-Syafāfiyyah & al-Riqābah)
- 4) Kecekapan dan sistematik (al-Kifāyah al-Idāriyyah)

Bagi setiap tema, data daripada teks klasik dan laporan institusi akan dikod, disusun, dan dibandingkan secara sistematik untuk menilai tahap keselarasan antara prinsip tadbir urus Islam dan pelaksanaan kontemporari.

Kriteria Pemilihan Institusi

Pemilihan institusi zakat dilakukan secara pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) berdasarkan faktor berikut:

- 1) Keterbukaan data dan laporan tahunan kepada umum
- 2) Kepelbagaian strategi pentadbiran (tradisional dan moden)
- 3) Kedudukan prestasi kutipan dan agihan zakat berdasarkan laporan rasmi

Kesahan dan Kebolehpercayaan

Bagi meningkatkan kesahan dapatan, triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan dapatan teks klasik, laporan institusi, dan kajian akademik. Rujukan silang (*cross-verification*) digunakan untuk memastikan konsistensi interpretasi prinsip al-Māwardī dengan realiti pelaksanaan di lapangan.

DAPATAN KAJIAN

Keadilan dan Kesejahteraan Sosial (*al-'Adl & al-Tanmiya al-Ijtima'iyya*)

1) Prinsip Keadilan dalam Kerangka al-Mawardi

Prinsip keadilan (*al-'adl*) merupakan asas utama dalam pemikiran tadbir urus yang digariskan oleh Imam al-Māwardī dalam karya *al-Aḥkām al-Sulṭāniyyah*. Dalam konteks pengurusan zakat dan baitulmal, al-Māwardī menekankan keperluan pelaksanaan dasar yang bersifat distributif, tidak diskriminatif dan berpaksikan masalah umum. Keadilan bukan hanya merujuk kepada pemberian hak secara formal, tetapi juga merangkumi impak jangka panjang terhadap pembangunan ekonomi dan sosial golongan asnaf yang rentan. Prinsip ini menuntut agar pengurusan zakat tidak hanya tertumpu kepada pemberian bantuan sementara, tetapi turut merangkumi strategi pembasmian kemiskinan secara berstruktur dan lestari.

Beberapa institusi zakat negeri seperti Lembaga Zakat Selangor (LZS) dan Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan (PPZ-MAIWP) telah mengadaptasi pendekatan berorientasikan pembangunan menerusi program bantuan keusahawanan, latihan kemahiran dan intervensi jangka panjang yang bertujuan untuk memerdekakan asnaf daripada kebergantungan terhadap bantuan (Ainul Fatha Isman et al., 2023). Pendekatan ini selari

dengan maqāṣid al-sharī‘ah khususnya dari aspek pemeliharaan harta (ḥifz al-māl) dan nyawa (ḥifz al-nafs).

Namun begitu, pelaksanaan prinsip keadilan ini masih belum dapat disepadukan secara menyeluruh pada peringkat nasional. Kajian oleh Muhsin Nor Paizin (2022) menunjukkan ketidakseimbangan antara negeri dalam pelaksanaan strategi agihan. Negeri-negeri seperti Selangor, Johor dan Wilayah Persekutuan menunjukkan pengurusan yang lebih efisien, sedangkan beberapa negeri lain masih berpegang kepada pendekatan tradisional berbentuk bantuan one-off yang bersifat reaktif dan tidak menumpukan kepada pemerksaan. Dapatan ini menggambarkan kegagalan dalam penyelarasan dasar agihan secara holistik, yang seterusnya memberi kesan kepada keadilan pengagihan.

Tambahan pula, perbezaan takrifan asnaf, prosedur permohonan dan kriteria kelayakan yang ketara antara negeri turut menyumbang kepada ketidaksaksamaan dasar agihan zakat (Mohd Fairuz Salleh et al., 2023; Nazrudin Hashim et al., 2024). Hal ini melemahkan impak sosial zakat sebagai alat keadilan sosial yang menyeluruh. Oleh itu, satu kerangka penyelarasan dasar secara nasional diperlukan bagi mengharmonikan pendekatan agihan, tanpa mencabar bidang kuasa negeri, agar prinsip keadilan seperti yang ditekankan oleh al-Māwardī dapat direalisasikan dalam bentuk tadbir urus zakat yang saksama, berkesan dan inklusif.

2) Pelaksanaan Prinsip Keadilan dalam Konteks Malaysia

Sistem zakat di Malaysia berpaksikan kepada pengagihan kepada lapan kategori asnaf sebagaimana ditetapkan oleh al-Qur’an. Namun, kajian semasa menunjukkan berlakunya ketidakseimbangan dalam penentuan status asnaf serta perbezaan modus operandi antara negeri (Mohd Fairuz Salleh et al., 2023). Sebagai contoh, kriteria fakir miskin di Selangor dan Kedah adalah berbeza, justeru mewujudkan situasi di mana asnaf di satu negeri berpeluang menerima bantuan dengan lebih mudah berbanding negeri lain.

Kajian oleh Khairul Azhar Meerangani et al. (2021) mencadangkan bahawa pengintegrasian maqāṣid al-sharī‘ah dalam pentadbiran zakat dapat menjamin pelaksanaan prinsip keadilan dengan mempertimbangkan faktor sosioekonomi setempat. Selain itu, institusi zakat tertentu juga telah memanfaatkan teknologi digital seperti Big Data Analytics dan kecerdasan buatan (AI) untuk tujuan pemprofilan asnaf secara lebih tepat dan efisien. PPZ-MAIWP, misalnya, telah menggunakan sistem AI-Based Asnaf Profiling untuk menilai kelayakan penerima berdasarkan data ekonomi semasa, sekali gus mempercepatkan proses kelulusan bantuan dan mengurangkan risiko kesilapan (Shifa Mohd Nor et al., 2024).

Namun begitu, laporan oleh Nazrudin Hashim et al. (2024) menegaskan bahawa penggunaan teknologi dalam pengurusan zakat masih belum menyeluruh di seluruh negara. Cabaran seperti jurang digital di kawasan luar bandar serta ketidakseimbangan kapasiti teknologi antara negeri telah menyebabkan sesetengah institusi masih bergantung kepada kaedah manual yang membataskan kecekapan dan ketepatan agihan. Oleh itu, integrasi teknologi secara menyeluruh merentas semua negeri perlu diberi keutamaan sebagai strategi pemerkasaan sistem zakat nasional.

3) Implikasi Praktikal terhadap Tadbir Urus Zakat

Ketidakeragaman dalam kecekapan pengurusan zakat antara negeri bukan sahaja menjejaskan kredibiliti institusi zakat, tetapi juga mengurangkan keyakinan masyarakat terhadap keadilan sistem agihan. Dapatan Azhar et al. (2023) menunjukkan bahawa negeri-negeri yang memiliki sistem yang telus dan berstruktur bukan sahaja mencatatkan kutipan yang lebih tinggi, malah turut memperluaskan program pembangunan ekonomi asnaf secara signifikan.

Bagi memastikan pelaksanaan prinsip keadilan dapat dicapai secara menyeluruh, beberapa langkah praktikal perlu dilaksanakan, antaranya menyeragamkan dasar zakat di peringkat nasional khususnya dalam takrif asnaf dan mekanisme agihan, mengintegrasikan teknologi digital dalam keseluruhan proses pemprofilan dan pengurusan agihan zakat, melaksanakan audit syariah secara berkala untuk menjamin ketelusan dan akauntabiliti serta peningkatan program pembangunan ekonomi berasaskan data dan penilaian impak sosial yang sistematik.

Kesimpulannya, pelaksanaan prinsip keadilan dalam pengurusan zakat tidak boleh dilihat hanya sebagai isu teknikal agihan, tetapi perlu ditangani sebagai komponen strategik dalam membina sistem kebajikan Islam yang holistik, responsif dan lestari. Prinsip keadilan menurut al-Māwardī menuntut keterangkuman, penyelarasan dasar dan keberanian institusi dalam melakukan reformasi struktur demi kesejahteraan ummah.

Amanah dan Kebolehpercayaan (*al-Amanah & al-Mas'uliyah*)

1) Prinsip Amanah dalam Kerangka al-Mawardi

Dalam konteks pengurusan zakat di Malaysia, prinsip ini diterjemahkan melalui pelaksanaan audit dalaman, audit syariah, dan penubuhan unit pemantauan khas di beberapa institusi zakat negeri. Sebagai contoh, Lembaga Zakat Selangor (LZS) dan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP) melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti Islamik

MS1900, yang menekankan nilai akauntabiliti dan tadbir urus beretika. Ah Nur Zainie et al. (2022) melaporkan bahawa pengenalan standard pematuhan syariah dalam audit zakat telah meningkatkan profesionalisme pengurusan dan memberi kesan positif terhadap kepercayaan masyarakat.

Walaupun bagaimanapun, dapatan kajian juga menunjukkan bahawa pelaksanaan prinsip amanah dan mas'uliyah masih belum seimbang antara institusi. Nazrudin Hashim et al. (2024) menyatakan bahawa terdapat negeri yang belum melaksanakan audit syariah secara sistematik, dan masih bergantung kepada audit kewangan konvensional tanpa pemantauan terhadap impak sosial dan pematuhan maqāṣid syarī'ah. Hal ini menyebabkan wujud ruang kepada ketirisan, kelemahan penyasaran bantuan, serta ketiadaan penilaian menyeluruh terhadap keberkesanan agihan zakat.

Tambahan pula, kajian oleh Hairunnizam Wahid et al. (2017) mendedahkan bahawa kekurangan laporan awam yang jelas mengenai penggunaan dana zakat telah menjejaskan persepsi masyarakat terhadap integriti institusi zakat, khususnya dalam isu keadilan agihan dan ketelusan keputusan. Ketidadaan pelaporan yang terbuka ini bercanggah dengan semangat amanah yang ditegaskan oleh al-Māwardī, yang meletakkan kebertanggungjawaban sebagai syarat utama pelantikan pegawai awam.

Oleh itu, kajian ini menyimpulkan bahawa prinsip amanah dan mas'uliyah menurut al-Māwardī telah mula diamalkan secara institusional dalam beberapa agensi zakat, namun pelaksanaannya masih tidak menyeluruh dan kurang diselaraskan di peringkat nasional. Bagi memastikan tadbir urus zakat benar-benar berasaskan nilai Islam, perlu diwujudkan satu kerangka pemantauan yang bersepadu, merangkumi pelaporan impak sosial, audit syariah berkala, serta latihan berterusan kepada pentadbir zakat tentang etika pengurusan Islam.

2) Pelaksanaan prinsip Amanah dalam Pengurusan Zakat di Malaysia

Kajian oleh Fatimah Sakeenah Anuar et al. (2023) menunjukkan bahawa institusi zakat yang mengamalkan ketelusan dalam pelaporan kewangan dan pemantauan dalaman berjaya meningkatkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem zakat. Sebagai contoh Lembaga Zakat Selangor (LZS) telah melaksanakan sistem audit syariah yang ketat bagi memastikan ketelusan dalam pengurusan dana zakat. Contoh lain seperti, PPZ-MAIWP telah memperkenalkan laporan tahunan yang boleh diakses oleh masyarakat bagi meningkatkan akauntabiliti institusi zakat.

Namun, masih terdapat kelemahan dalam pelaksanaan audit kewangan yang konsisten antara negeri-negeri, menyebabkan risiko ketirisan dan salah guna dana zakat meningkat. Kajian oleh Teh Suhaila

Tajuddin dan Nur Fikhriah (2023) menunjukkan bahawa kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat bergantung kepada sejauh mana pentadbir zakat mengamalkan ketelusan dan akauntabiliti dalam pengurusan dana. Kajian ini mendapati bahawa institusi zakat yang mempunyai sistem pelaporan terbuka lebih dipercayai oleh masyarakat. Selain itu, kajian ini mendapati kurangnya ketelusan dalam pengurusan zakat boleh menyebabkan masyarakat memilih untuk menyalurkan zakat secara langsung kepada individu atau NGO.

Untuk memastikan kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat, beberapa langkah perlu diambil iaitu melakukan standardisasi pelaporan kewangan di peringkat nasional bagi memastikan keseragaman dalam pelaporan kutipan dan agihan zakat, mengintegrasikan teknologi digital dalam semua negeri bagi meningkatkan kecekapan pemantauan kutipan dan agihan zakat. Serta melaksanakan audit syariah yang lebih ketat bagi memastikan ketelusan dalam pengurusan dana zakat.

3) Implikasi Praktikal terhadap Sistem Pengurusan Zakat

Kajian oleh Abdul Ahmed Sawmar & Mustafa Omar Mohammed (2021) mendapati bahawa penggunaan *Blockchain* dalam sistem zakat boleh meningkatkan ketelusan kutipan dan agihan zakat dengan mengurangkan manipulasi maklumat serta membolehkan audit yang lebih cepat dan efisien. Selain itu, Raudha Md Ramli et al. (2011) turut menyokong bahawa penggunaan teknologi kewangan Islam (*Islamic FinTech*) dalam sistem zakat dapat membantu meningkatkan ketelusan serta mempercepatkan proses pemprosesan bantuan zakat. Justeru, prinsip amanah (*al-Amānah*) dalam pengurusan zakat menuntut agar sistem zakat berfungsi secara telus, akauntabiliti, dan bebas daripada penyelewengan. Kajian ini mendapati bahawa meskipun Malaysia telah mengadaptasi sistem zakat yang berstruktur, masih terdapat kelemahan dalam pelaksanaan audit kewangan serta ketidakseimbangan dalam ketelusan antara negeri-negeri. Dengan mengutamakan maqāsid syariah serta inovasi teknologi, institusi zakat dapat berkembang ke arah sistem yang lebih berkesan, telus, dan diyakini oleh masyarakat.

Ketelusan dan Pemantauan (*al-Syaffaḥiyyah* & *al-Riqābah*)

1) Prinsip Ketelusan dalam Kerangka al-Mawardi

Imam al-Māwardī menekankan bahawa ketelusan (*al-syafāḥiyyah*) dan pemantauan (*al-riqābah*) merupakan prinsip teras dalam pelantikan dan keberfungsian para pentadbir awam. Ketelusan menurut beliau tidak hanya

merujuk kepada kejujuran dalam pengurusan harta, tetapi turut menuntut keterbukaan dalam pelaporan, kejelasan proses, serta kesediaan untuk diaudit. Pemantauan pula merupakan mekanisme pengawasan berterusan terhadap pelaksanaan tanggungjawab agar bebas daripada kecuaiian, penyelewengan dan ketidakcekapan. Kedua-dua prinsip ini bersifat komplementari dan bertujuan memastikan akauntabiliti yang tinggi dalam pengurusan hal ehwal umat, termasuk urusan zakat.

Dalam konteks pengurusan zakat, ketelusan dan pemantauan telah mula diterjemahkan melalui pelaksanaan audit dalaman, audit syariah, serta pelaporan berkala oleh beberapa institusi zakat negeri. Sebagai contoh, Lembaga Zakat Selangor (LZS) dan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP) telah melaksanakan Sistem Pengurusan Kualiti Islamik (MS1900) yang menekankan kepatuhan terhadap etika Islam dalam semua proses pentadbiran (Ah Nur Zainie et al., 2022). Langkah ini dilihat sebagai satu usaha institusional ke arah meningkatkan kepercayaan masyarakat melalui pemantauan berstruktur dan pelaporan terbuka.

Namun, dapatan kajian mendapati bahawa prinsip ini belum dilaksanakan secara konsisten di seluruh negara. Nazrudin Hashim et al. (2024) melaporkan bahawa masih terdapat institusi zakat yang tidak melaksanakan audit syariah secara sistematik dan hanya bergantung kepada audit kewangan konvensional. Hal ini menimbulkan risiko ketirisan dan ketidakcekapan dalam agihan dana zakat kerana ketiadaan penilaian terhadap impak sosial dan pematuan terhadap maqāṣid syarī'ah. Lebih membimbangkan, menurut Mohd Fadhli dan Hairunnizam (2023), ketidakwujudan laporan awam yang telus mengenai penggunaan dana zakat telah menyebabkan persepsi negatif dalam kalangan masyarakat, khususnya berkaitan isu integriti dan ketelusan pengurusan.

Oleh yang demikian, prinsip ketelusan dan pemantauan menurut al-Māwardī perlu ditafsirkan dalam bentuk mekanisme institusi yang berfungsi dengan cekap, terbuka dan diawasi secara berkala. Ia bukan sahaja melibatkan pemantauan terhadap proses agihan, tetapi juga penilaian berasaskan hasil (outcome-based monitoring) bagi memastikan keberkesanan sosial zakat benar-benar tercapai.

2) Pelaksanaan Ketelusan dan Pemantauan dalam Konteks Malaysia

Beberapa institusi zakat di Malaysia telah mengambil inisiatif ke arah memperkukuh ketelusan dan pemantauan. Kajian oleh Anuar et al. (2023) menunjukkan bahawa LZS dan PPZ-MAIWP merupakan antara institusi yang cemerlang dalam pelaporan kewangan dan pelaksanaan audit syariah. Antara langkah signifikan yang telah diambil termasuk LZS melaksanakan audit syariah secara berkala untuk memastikan keselarasan antara agihan

zakat dan prinsip syariah. Selain PPZ-MAIWP turut menerbitkan laporan tahunan yang boleh diakses umum, sekaligus membolehkan masyarakat menilai prestasi dan pengurusan institusi.

Walau bagaimanapun, terdapat ketidakkonsistenan antara negeri. Teh Suhaila Tajuddin dan Nur Fikhriah Takril (2023) mendapati bahawa institusi yang tidak telus cenderung menghadapi defisit kepercayaan awam, dan keadaan ini mendorong sebahagian umat Islam menyalurkan zakat secara terus kepada individu atau NGO. Ini menunjukkan bahawa tahap ketelusan bukan sahaja mencerminkan kualiti institusi, tetapi juga mempengaruhi tahap penyertaan masyarakat terhadap sistem zakat rasmi.

Cadangan berikut dikemukakan bagi memperkukuh pelaksanaan prinsip ini:

- a) Penyeragaman sistem pelaporan dan pemantauan antara institusi zakat negeri.
- b) Penggunaan teknologi pemantauan seperti dashboard zakat, audit digital dan sistem maklum balas masyarakat.
- c) Latihan berterusan terhadap pegawai zakat dalam etika pentadbiran dan pemantauan berasaskan nilai Islam.

3) Implikasi Praktikal terhadap Tadbir Urus Zakat

Integrasi teknologi merupakan satu pendekatan penting dalam memperkukuh prinsip ketelusan dan pemantauan. Kajian oleh Abdul Ahmed Sawmar & Mustafa Omar Mohammed (2021) menunjukkan bahawa penggunaan teknologi blockchain dalam sistem kutipan dan agihan zakat berupaya mengelakkan manipulasi data serta meningkatkan kecekapan audit. Teknologi ini menyediakan jejak digital yang tidak boleh diubah, sekaligus meningkatkan kepercayaan terhadap sistem zakat.

Raudha Md Ramli et al. (2011) turut menegaskan bahawa pengadaptasian teknologi kewangan Islam (Islamic FinTech) mampu mempercepat proses pengurusan permohonan zakat dan menyelaraskan data agihan dengan lebih tepat. Keupayaan sistem digital untuk merekod dan menilai impak sosial juga berpotensi memperkukuh amalan pemantauan berdasarkan hasil (impact-based evaluation) sebagaimana dituntut oleh maqāṣid syarī'ah.

Namun, pelaksanaan teknologi ini masih bersifat terpilih dan tidak menyeluruh. Justeru, pengukuhan prinsip ketelusan dan pemantauan memerlukan dasar nasional yang memfokuskan kepada penyelarasan piawaian pemantauan, pelaporan impak sosial, serta integrasi digital antara institusi zakat negeri. Selain itu, penglibatan pihak ketiga dalam audit bebas

juga perlu dipertimbang bagi memperkukuh kebebasan dan kredibiliti pemantauan.

Kesimpulannya, prinsip ketelusan dan pemantauan menurut al-Māwardī perlu difahami sebagai sistem sokongan terhadap amanah dan keadilan dalam pengurusan harta umat. Pelaksanaannya bukan sahaja meningkatkan keberkesanan pentadbiran zakat, bahkan mengukuhkan legitimasi institusi zakat dalam menyampaikan keadilan sosial secara menyeluruh dan berkesan.

Kecekapan dan Sistematis (al-Kifayah al-Idariyyah)

1) Prinsip Kecekapan dalam Kerangka al-Mawardi

Imam al-Māwardī dalam karya al-Aḥkām al-Sultāniyyah menegaskan bahawa kecekapan dan kesistematikkan (al-Kifayah al-Idariyyah) merupakan asas utama dalam urus tadbir institusi awam termasuklah pengurusan zakat dan baitulmal. Prinsip ini merangkumi keperluan struktur pentadbiran yang tersusun, pemilihan pegawai (‘āmil) yang berkemahiran, serta pelaksanaan tugas yang cekap dan berstrategik. Kecekapan menurut beliau bukan semata-mata tentang kecepatan pelaksanaan, tetapi merangkumi aspek kebolehlaksanaan (feasibility), ketelitian, dan keupayaan sistem untuk mencapai matlamat syariah secara efektif dan berdaya saing.

Dalam konteks kontemporari di Malaysia, prinsip ini diterjemahkan melalui pelbagai inisiatif transformasi digital dan pembaharuan pentadbiran oleh institusi-institusi zakat. Lembaga Zakat Selangor (LZS), Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP), dan Zakat Pulau Pinang antara lain telah memperkenalkan sistem e-Zakat, penggunaan Artificial Intelligence (AI) untuk pemprofilan asnaf, dan penyusunan data secara berpusat bagi meningkatkan kecekapan pemprosesan permohonan serta keberkesanan agihan.

Kajian oleh Syukriah Ali et al. (2024) mendapati bahawa penerapan teknologi ini telah membawa kepada peningkatan produktiviti operasi, mengurangkan ketirisan, dan memperluas capaian bantuan zakat kepada golongan yang benar-benar layak. Walau bagaimanapun, jurang kecekapan antara negeri masih wujud. Hashim et al. (2024) menekankan bahawa masih terdapat negeri-negeri yang bergantung kepada proses manual dan kekurangan pangkalan data bersepadu, yang akhirnya melambatkan proses pengurusan dan meningkatkan risiko integriti.

Tambahan pula, pembangunan sumber manusia dalam kalangan pentadbir zakat masih belum diberikan perhatian sewajarnya. Menurut al-Māwardī, pemilihan pegawai hendaklah berdasarkan kepada kelayakan ilmu

dan keupayaan teknikal. Dalam konteks ini, pelaburan terhadap latihan profesional, pemantauan prestasi berasaskan indikator keberkesanan (KPI), dan pengurusan kualiti menjadi elemen penting yang perlu diinstitusikan dalam sistem zakat.

Oleh itu, untuk merealisasikan prinsip *al-Kifāyah al-Idāriyyah* secara menyeluruh, diperlukan suatu model pentadbiran bersepadu yang bukan sahaja menggabungkan penggunaan teknologi terkini, tetapi juga melibatkan standard pengurusan bersama, pembinaan keupayaan pentadbir zakat, serta mekanisme penilaian prestasi yang selari dengan *maqāsid syarī'ah*.

2) Pelaksanaan Prinsip Kecekapan dalam Pengurusan Zakat di Malaysia

Pelaksanaan prinsip kecekapan dalam sistem zakat di Malaysia menunjukkan pola yang tidak sekata antara institusi dan negeri. Kajian oleh Anisa Maisyarah dan Muhd Zilal Hamzah (2024) menegaskan bahawa ketidakcekapan dalam proses agihan boleh mengakibatkan lebihan dana yang tidak digunakan serta kegagalan sistem zakat dalam memenuhi keperluan semua kategori asnaf.

Beberapa institusi telah menonjol dalam aspek kecekapan pentadbiran. Sebagai contoh LZS memperkenalkan sistem e-Zakat yang memperkemas kutipan dan agihan secara digital, sekaligus meningkatkan kelajuan dan ketepatan operasi serta mengurangkan kesilapan manusia. Manakala, PPZ-MAIWP telah melaksanakan sistem pemantauan agihan secara masa nyata (*real-time monitoring*), sekali gus memperkukuh aspek akauntabiliti dan keberkesanan agihan zakat.

Selain itu, Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) dilaporkan memperoleh skor tertinggi dalam kecekapan agihan kewangan, manakala Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) menunjukkan prestasi terbaik dalam agihan berbentuk bukan kewangan (pembangunan sosial). Dapatan ini menunjukkan kepelbagaian pendekatan dan keutamaan dalam pelaksanaan agihan, bergantung kepada kapasiti pentadbiran masing-masing.

Namun begitu, masih terdapat negeri yang lemah dalam aspek digitalisasi dan struktur pengurusan, menyebabkan kelambatan pemprosesan bantuan serta kelemahan dalam pengenalpastian asnaf secara menyeluruh. Ketidakeimbangan ini menimbulkan ketidakadilan dalam capaian dan keberkesanan zakat di peringkat nasional.

3) Implikasi Praktikal terhadap Sistem Pengurusan Zakat

Ketidakseimbangan kecekapan pengurusan antara institusi zakat negeri memberi kesan langsung terhadap persepsi masyarakat terhadap legitimasi dan kebolehpercayaan institusi tersebut. Kajian oleh Efficiency and Governance of Zakat Institutions in Malaysia menyimpulkan bahawa negeri yang mengamalkan sistem pengurusan yang lebih sistematik dan berstruktur bukan sahaja berjaya meningkatkan kutipan zakat, malah memperluas skop dan kualiti program pembangunan asnaf.

Untuk memperkukuh prinsip kecekapan dan sistematik dalam sistem pengurusan zakat, cadangan berikut dikemukakan:

- a) Penyeragaman standard pengurusan zakat di peringkat nasional bagi memastikan konsistensi dalam proses kutipan, pemprosesan dan agihan.
- b) Integrasi teknologi digital secara menyeluruh merentas semua negeri bagi meningkatkan ketepatan data, kecekapan pemantauan dan keberkesanan agihan.
- c) Pelaksanaan audit syariah dan prestasi secara berkala bagi menilai keberkesanan pelaksanaan berasaskan maqāṣid syarī'ah.
- d) Peningkatan program pembangunan sumber manusia dalam kalangan pegawai zakat bagi memastikan profesionalisme dan kompetensi tinggi dalam pelaksanaan tugas.

Kesimpulannya, prinsip *al-Kifāyah al-Idāriyyah* merupakan elemen penting dalam pembinaan sistem zakat yang berkesan, responsif dan diyakini masyarakat. Pelaksanaannya memerlukan kesungguhan institusi dalam melaksanakan reformasi pentadbiran berasaskan nilai Islam, teknologi moden dan strategi pembangunan sumber manusia yang komprehensif.

KESIMPULAN

Kajian ini mendapati bahawa kerangka tadbir urus zakat dan baitulmal di Malaysia telah mengadaptasi sebahagian besar prinsip-prinsip tadbir urus Islam sebagaimana digariskan oleh Imam al-Māwardī, iaitu keadilan (al-ʿAdl), amanah (al-Amānah), ketelusan (al-Syafāfiyyah), dan kecekapan pentadbiran (al-Kifāyah al-Idāriyyah). Beberapa institusi seperti Lembaga Zakat Selangor (LZS) dan MAIWP telah menunjukkan kemajuan dari segi pelaksanaan audit syariah, penggunaan teknologi digital, serta pendekatan pembangunan asnaf yang berstrategik. Walau bagaimanapun, kajian turut mendedahkan wujudnya ketidakseimbangan antara negeri dalam pelaksanaan dasar dan sistem, terutama dalam aspek pelaporan kewangan, ketelusan agihan, dan keberkesanan pemantauan, yang seterusnya memberi kesan terhadap pencapaian maqāṣid syarī'ah dan tahap kepercayaan masyarakat terhadap institusi zakat.

Kekuatan utama kajian ini terletak pada pendekatannya yang menggabungkan prinsip tadbir urus klasik Islam daripada pemikiran al-Māwardī dengan cabaran dan realiti semasa pengurusan zakat di Malaysia. Pendekatan ini bukan sahaja memberikan asas konseptual yang kukuh, tetapi juga memperkaya wacana ilmiah dalam bidang tadbir urus Islam dengan menekankan nilai, etika dan impak sosial. Di samping itu, kajian ini menyoroti kepentingan sistematik dan profesionalisme dalam pentadbiran zakat, serta keperluan penyeragaman dasar di peringkat nasional bagi memastikan sistem zakat berfungsi secara adil, cekap dan inklusif. Analisis yang mendalam terhadap aspek kecekapan, ketelusan dan pemantauan menjadikan kajian ini sebagai sumbangan penting ke arah penstrukturan semula sistem pengurusan zakat yang lebih lestari dan diyakini.

Namun begitu, kajian ini turut mempunyai beberapa keterbatasan. Ia terhad kepada analisis literatur dan dokumen dasar tanpa melibatkan data lapangan atau temubual bersama pentadbir zakat dan penerima manfaat. Justeru, dapatan yang diperoleh masih bersifat deskriptif dan belum menggambarkan secara menyeluruh pengalaman serta persepsi pihak yang terlibat secara langsung dalam pengurusan zakat. Kajian lanjutan melalui pendekatan kualitatif seperti temubual, kajian kes wajar dijalankan bagi mendapatkan data secara empirikal berkaitan pelaksanaan nilai tadbir urus Islam. Selain itu, kajian perbandingan antara negeri-negeri juga perlu diperkukuhkan bagi mengenalpasti faktor kejayaan atau kegagalan pelaksanaan sistem zakat yang boleh dijadikan asas kepada pembangunan model tadbir urus zakat nasional yang lebih mantap dan bersepadu.

PERNYATAAN ETIKA

Tiada

KONFLIK KEPENTINGAN

Penulis mengisytiharkan tiada konflik kepentingan.

PENGHARGAAN

Penulis mengucapkan penghargaan kepada responden yang sudi menjawab soal selidik bagi menyempurnakan kajian ini.

SUMBANGAN PENULIS

Yusof Hilmi Bin Bakru Rozi dan Novaadila Binti Erizal bertanggungjawab merangka idea asal kajian, reka bentuk metodologi dan penulisan draf awal

artikel. Hasanah Binti Abd Khafidz membuat dalam semakan literatur, suntingan kandungan dan penyeliaan keseluruhan penulisan artikel. Semua penulis telah menyemak dan meluluskan versi akhir artikel ini.

RUJUKAN

- Azman Ab Rahman, Ammar Badruddin Romli, Muhammad Faiz Abd Shakor, Mohd Noor Daud & Azme Matali. 2024. Amalan Wakalah Pengurusan Zakat di Institusi Pengajian Tinggi Malaysia: Practise of The Wakalah In Zakat Management at Malaysia Higher Education Institutions. *Journal of Fatwa Management and Research* 29(3): 80-89. <https://doi.org/10.33102/jfatwa.vol29no3.616>
- Abu al-Hasan Al-Mawardi, A. a.-H. 1996. *Al-Ahkam al-Sultaniyyah wa al-Wilayat al-Dinniyyah*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Abdulsalam Ahmed Sawmar & Mustafa Omar Mohammed 2021. Enhancing zakat compliance through good governance: a conceptual framework. *ISRA International Journal of Islamic Finance* 13(1): 136-154. <https://doi.org/10.1108/IJIF-10-2018-0116>
- Ah Nur Zainie, Rosman Hasyimah & Ibrahim Shamsinar. 2022. Mekanisma Pemantauan: Memperkukuhkan Pengurusan Agihan Zakat Wakalah Oleh Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK). *International Journal of Business and Economy* 4(1): 177-184.
- Asharaf Mohd Ramli, Abdullah Jalil, Norman Hamdan, Khairuneezam Mohd. Noor, Siti Suriani Othman, H.M. Rachmat Effendi & Edi Setiadi. 2022. Pengurusan dana wakaf tunai bagi pembangunan ekonomi umat islam: pengalaman Yayasan Wakaf Malaysia (YWM). *International Journal of Islamic Economics and Finance Research* 5(1 July): 41-53. DOI: <https://doi.org/10.53840/ijiefer67>
- Ainul Fatha Isman, Abdurrahman Mansyur & Ali Wardani. 2023. Realizing the SDGs through Zakat: The Maqāsid al-Syari'ah Perspective at Zakat Institutions in Indonesia. *Muslim Business and Economics Review* 2(1): 143-170.
- Anisa Maisyarah & Muhammad Zilal Hamzah. 2024. Zakat Distribution Management: A Systematic Literature Review. *Suhuf* 36(1): 95-108. <https://doi.org/10.23917/suhuf.v36i1.4357>
- Fatimah Sakeenah Anuar, Norhayati Mohd Alwi & Noraini Mohd Ariffin. 2023. Financial management practices and performance of zakat institutions in Malaysia. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management* 9(1): 1-26.
- Hairunnizam Wahid, Sanep Ahmad, Mohd Ali Mohd Nor & Maryam Abd Rashid. 2017. Prestasi kecukupan pengurusan kewangan dan agihan

- zakat: perbandingan antara majlis agama Islam negeri di Malaysia. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 51(2): 39-54.
- Haji Mohammad Haji Alias & Mohd Farihal Osman. 2022. Keberdayaan Baitulmal Dalam Menangani Permasalahan Sosioekonomi Ummah. *Paper Presentasi pada Seminar Konvensyen Baitulmal Kebangsaan*. <https://e-penerbitan.jawhar.gov.my/wp-content/uploads/2022/07/KBK-Kertas-Kerja.pdf>
- Khairul Azhar Meerangani, Muhammad Taufik Md Sharipp, Muhammad Ikhlas Rosele, Mohammad Fahmi Abdul Hamid & Abdul Qayuum Abdul Razak. 2021. Digitalisasi sistem pengurusan zakat di Malaysia: Potensi dan cabaran. *Journal of Business Innovation* 6(1): 36. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v11-i2/13984>
- Mohd Faisal Mustaffa, Ahmad Mujaheed Muhd. Kamil, Mohd Ridzuan Khalin, Anisah Bulabita & Yusuf Haji Othman 2022. Pengurusan Wakaf di Malaysia: Peluang & Cabaran dalam Melestarikan Pembangunan Masyarakat. *International Journal of Contemporary Issues* 2(1): 111-122.
- Muhsin Nor Paizin. 2022. Decentralization in Malaysia's Zakat Management Organizations: A Comparison of Some States' Zakat Collection Achievements. *International Journal of Zakat* 7(1): 33-46. <https://baitalzakat.com/files/english-files/baitalzakat.com-E100272.pdf>
- Nazrudin Hashim, A Bhari, I Ahmad, Maz Yaakob, Mf Mohamed Yusof, Mi Sulaiman & D Sunardi. 2024. Governance of Zakat Distribution in Malaysian Public Higher Education Institution. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences* 14(8): <https://doi.org/10.6007/IJARBSS/v14-i8/21922>
- Pusat Zakat Melaka, P. Z. M. 2025. Website "izakat", available at <http://www.izakat.com>. [18 May 2025].
- Raudha Md Ramli, Sanep Ahmad, Hairunnizam Wahid & Farra Munna Harun 2011. Understanding asnaf attitude: Malaysia's experience in quest for an effective zakat distribution programme. *International Zakat Conference: Sustainable Zakat Development in the Poverty Alleviation and Improvement of Welfare of the Ummah*, hlm.
- Mohd Fairuz Md Salleh, Norida Basnan, Azlina Ahmad, Azizah Harun, Hairunnizam Wahid & Ainol Basirah Abdul Wahab. 2023. Amalan Pengiktirafan Hasil Oleh Institusi Wakaf, Zakat, Dan Baitulmal Di Malaysia. *IPN Journal of Research and Practice in Public Sector Accounting and Management* 8(1): 1-22.
- Syukriah Ali, Hasmah Laili Jamalurus, Hasni Abd Rahim & Nur Syazana Mohd Nasir. 2024. Bibliometric Analysis of Zakat Literature: Exploring Research Trends and Factors Influencing Zakat Payment.

Journal of Islamic Finance 13(2): 1-21.
<https://journals.iium.edu.my/iiibf-journal/index.php/jif/article/view/921>

Shifa Mohd Nor, Salmy Edawati Yaacob, Aisyah Abdul Rahman & Hafizah Zainal. 2024. Digitizing Zakat Distribution in Malaysia: A Case Study on Application Process at Kedah State Zakat Board. *Samarah: Jurnal Hukum Keluarga dan Hukum Islam* 8(3): 1901-1927. <https://doi.org/10.22373/sjkh.v8i3.24158>

Teh Suhaila Tajudin & Nur Fikhriah Takril. 2023. Trust in zakat authorities and zakat compliance: A conceptual analysis. *International Journal of Mosque, Zakat And Waqaf Management (Al-Mimbar)*: 115-128.

SENARAI PENGARANG

Yusof Hilmi Bin Bakru Rozi (Penulis Penghubung)

Pelajar Sarjana

Pusat Kajian Dakwah dan Kepimpinan,

Fakulti Pengajian Islam,

Universiti Kebangsaan Malaysia

43600 Bangi,

Selangor, Malaysia.

E-mel: yusofhilmi141@gmail.com

Novaadila Binti Erizal

Pelajar Sarjana

Pusat Kajian Dakwah dan Kepimpinan,

Fakulti Pengajian Islam,

Universiti Kebangsaan Malaysia

43600 Bangi,

Selangor, Malaysia.

E-mel: novaadila@gmail.com

Dr. Hasanah Abd Khafidz

Pensyarah Kanan

Pusat Kajian Dakwah dan Kepimpinan,

Fakulti Pengajian Islam,

Universiti Kebangsaan Malaysia,

43600 Bangi,

Selangor, Malaysia.

E-mel: hasanah@ukm.edu.my