



Submission date: 13/07/2020

Accepted date: 10/09/2021

DOI: 10.33102/abqari.vol24no2.310

## PERANAN PENGKORPORATAN PENTADBIRAN ZAKAT TERHADAP PENGURUSAN SUMBER MANUSIA: KAJIAN DI MALAYSIA

*The Role of Privatizing the Zakat Administration to Human Resource  
Management: A Study in Malaysia*

Muhsin Nor Paizin<sup>a1</sup> & Suhaili Sarif<sup>a2</sup>

<sup>a</sup>Universiti Malaya

[muhsin.paizin@zakat.com.my](mailto:muhsin.paizin@zakat.com.my) (corresponding author)

[suhaili@um.edu.my](mailto:suhaili@um.edu.my)

### Abstract

This study was conducted to present the relationship between the privatization of zakat administration to human resource management. Data collection was done qualitatively through library research and interviews. The study population consisted of selected states. While the study sample is Johor, Perak, Selangor, Penang and the Federal Territory. Overall, the study proves that the implications of privatization in the administration of zakat provide several advantages compared to states that do not practice privatization. States that do not implement privatization are seen to have difficulty adding new staff and assigning permanent positions to contract staff. This makes it difficult to further expand zakat operations. For states that implement the privatization of zakat, they can determine their own operating travel activities. Each new staff application only needs to be approved at the internal management level of the company according to current needs, and if the management approves it then the company can advertise the vacancy into the mainstream media. This study also suggests that a more detailed study be done on the impact of privatization on the effectiveness and efficiency of zakat administration in Malaysia.

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

### **Abstrak**

Kajian ini dilakukan untuk membentangkan hubung kait antara pengkorporatan pentadbiran zakat terhadap pengurusan sumber manusia. Pengumpulan data dibuat secara kualitatif melalui kajian perpustakaan dan temu bual. Populasi kajian terdiri daripada negeri-negeri terpilih. Manakala sampel kajian adalah Johor, Perak, Selangor, Pulau Pinang dan Wilayah Persekutuan. Secara keseluruhan, kajian membuktikan implikasi pengkorporatan dalam pentadbiran zakat memberi beberapa kelebihan berbanding negeri yang tidak mengamalkan pengkorporatan. Negeri-negeri yang tidak melaksanakan pengkorporatan dilihat mengalami kesukaran untuk menambah kakitangan baru dan memberi jawatan tetap kepada kakitangan kontrak. Ini menimbulkan kesukaran untuk mengembangkan lagi operasi zakat. Bagi negeri yang melaksanakan pengkorporatan zakat pula boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman syarikat mengikut keperluan semasa, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka syarikat boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana. Kajian ini juga mencadangkan agar kajian lebih terperinci dilakukan terhadap kesan pengkorporatan kepada keberkesanan dan kecekapan pentadbiran zakat di Malaysia.

Kata kunci: pentadbiran zakat, pengurusan, sumber manusia, pengkorporatan.

### **PENGENALAN**

Perlembagaan Malaysia menyebut dengan jelas bahawa Raja atau Sultan merupakan ketua Agama Islam bagi sesebuah negeri, manakala Yang Dipertuan Agong menjadi ketua agama bagi negeri yang tidak mempunyai Raja atau Sultan. Di bawah Ketua Agama pula terdapat Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) yang merupakan badan formal peringkat negeri yang ditugaskan membuat dasar pentadbiran Agama Islam bagi negeri masing-masing bagi pihak Ketua Agama (Kamil Md. Idris, 2000; Auni Abdullah, 2005).

Sebelum tahun 90-an, aktiviti pengurusan zakat di Malaysia dijalankan sendiri oleh MAIN. MAIN pada masa itu sebenarnya bertindak sebagai pelaksana bagi pihak Ketua Agama negeri dan menjalankan pengutipan zakat berdasarkan upaya dan sumber yang ada. Bayaran zakat dikatakan dalam bentuk manual atau tradisional dan jenis-jenis zakat yang diketengahkan oleh MAIN pula tidak begitu pelbagai sebagaimana sekarang, dan lazimnya zakat yang diberi keutamaan adalah zakat fitrah dan zakat tanaman (Mustafa Abdul Rahman, 2013).

Selepas tahun 90-an, MAIN telah mula melakukan perubahan dengan melaksanakan pengkorporatan melalui desentralisasi kuasa pengurusan zakat. Secara amnya proses

pengkorporatan melibatkan penyusunan semula kuasa, yang selalunya bermaksud menurunkan kuasa, antara institusi pentadbiran di peringkat atasan kepada peringkat bawahan. Proses ini merupakan strategi untuk meningkatkan kualiti dan keberkesanan sistem pentadbiran kerajaan bagi memastikan perjalanan pengurusan dapat dilaksanakan dengan lebih cekap dan berkesan (Herman Hidayat, 2008). Lazimnya pihak yang memberikan kuasa merujuk kepada golongan yang berada di peringkat atasan, manakala pihak yang menerima kuasa merujuk kepada golongan di peringkat bawahan. Manakala kuasa itu sendiri yang merujuk kepada hak pengurusan yang telah ditentukan dalam undang-undang atau peraturan, sedangkan dalam konteks organisasi, pengkorporatan membenarkan pengurusan di peringkat bawah untuk membuat keputusan (Robbins & Coulter, 2012). Keputusan yang dibuat dijangka juga akan lebih signifikan dengan kumpulan pelaksana.

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

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

<b>Bil.</b>	<b>Negeri</b>	<b>Institusi Zakat Swasta</b>	<b>Tahun Ditubuhkan</b>
1	Wilayah Persekutuan	Pusat Pungutan Zakat	1991
2	Selangor	Pusat Zakat Selangor (Sekarang Lembaga Zakat Selangor)	1994
3	Pulau Pinang	Pusat Urus Zakat Negeri Pulau Pinang (Sekarang Zakat Pulau Pinang)	1994
4	Pahang	Pusat Kutipan Zakat Pahang	1995
5	Melaka	Kaunter Zakat Berkomputer (Sekarang Pusat Zakat Melaka)	1996

Sumber: Laman web institusi zakat negeri-negeri

## TINJAUAN LITERATUR

### **Konsep Pengkorporatan**

Pengkorporatan telah ditakrifkan oleh kebanyakan sarjana sebagai perlakuan melibatkan pemindahan hak pemilikan dari sektor awam ke sektor swasta (Bortolotti dan Siniscalco, 2004). Ini boleh juga mengambil bentuk penjualan perusahaan atau aset milik negara kepada firma di sektor swasta (Megginson dan Netter, 2001). Pengkorporatan lazimnya disokong oleh liberalisasi ekonomi dan pengembangan pasaran ekonomi. Ianya membolehkan tanggungjawab yang selalunya digalas secara eksklusif oleh pemerintah dialihkan kepada badan perniagaan, kumpulan atau persatuan masyarakat, badan koperasi, badan sukarela swasta, dan mana-mana badan bukan kerajaan. Pengkorporatan turut dikatakan mampu menghindari karenah birokrasi dalam pentadbiran kerajaan (Dennis A. Rondinelli dan G. Shabbir Cheema, 1983). Beberapa dekad ini, pengkorporatan telah menjadi pilihan utama kepada kerajaan-kerajaan di beberapa buah negara membangun atas hasrat untuk mengurangkan kebertanggungjawaban kerajaan dalam menyediakan perkhidmatan kepada rakyat, namun pada masa yang sama tetap mahu meningkatkan kualiti perkhidmatan .

Menurut Shankaran Nambiar (2009), rasional utama pengkorporatan adalah berdasarkan hujah bahawa pengkorporatan meningkatkan kecekapan, justeru, ia mempunyai hasrat tersirat bahawa kesejahteraan rakyat akan dimaksimumkan dengan pengkorporatan. Mislav Radic *et al.* (2021) pula menyebut pengkorporatan boleh menjadi alat yang bagus untuk meningkatkan daya saing ekonomi, namun, jika ia digunakan untuk memenuhi ideologi atau politik, maka ia akan menyebabkan penurunan daya saing ekonomi suatu negara secara umum. Sekiranya kita tidak mengambil perspektif yang seimbang, kita akan berakhir dalam keadaan di mana keuntungan diswastakan sementara kerugian dialami secara sosial. Sedangkan kajian Zulkifly Osman dan Nor Ghani Md. Nor (1999) pula menunjukkan bahawa pengkorporatan yang disertai dengan dasar liberalisasi dapat mengurangkan masalah pengurangan guna tenaga. Kesan negatif pengkorporatan boleh diimbangi oleh kesan positif liberalisasi terhadap guna tenaga, yang mana, dapat ditunjukkan dengan kuasa pasaran. Persaingan yang meningkat akan juga mengakibatkan kecenderungan peningkatan output, sekaligus mengurangkan kesan negatif pengkorporatan ke atas guna tenaga.

Pengkorporatan turut berlaku dalam pengurusan zakat seperti di Malaysia. Zulkifly *et al.* (2002) menyebut bahawa peranan institusi zakat amat penting. Kajian tersebut mendapati negeri Selangor merupakan negeri yang paling cekap dalam aspek pengagihan zakat berbanding negeri Perak, Negeri Sembilan dan Kedah. Ini

berdasarkan data jumlah kutipan dan agihan zakat tahunan negeri yang menunjukkan negeri tersebut berjaya membelanjakan secara puratanya 80% daripada kutipan zakat setiap tahun kepada lapan asnaf zakat. Ini jelas menunjukkan pengkorporatan institusi zakat di Selangor telah berjaya meningkatkan jumlah kutipan dari seterusnya menguruskan pengagihan zakat dengan cekap. Sanep *et al.* (2006) dalam kajian beliau membuktikan kebanyakan penduduk Muslim berminat membayar kepada institusi zakat. Namun, wujud ketidakpuasan hati daripada kebanyakan masyarakat terhadap agihan zakat kepada asnaf. Perasaan puas hati ini sebenarnya memainkan peranan penting dalam kepatuhan seseorang itu untuk membayar zakat di institusi formal atau bukan formal. Tidak juga dilupakan faktor-faktor lain seperti ketelusan, amanah dan kecekapan dalam pengurusan zakat yang semestinya sangat mempengaruhi minat seseorang itu untuk membayar zakat kepada institusi zakat. Sebenarnya struktur pengurusan dan pentadbiran institusi zakat amat bergantung kepada Majlis Agama Islam Negeri. Permasalahan wujud terutamanya dalam urusan pengagihan zakat berpunca daripada perbezaan dari segi pengurusan dan pentadbiran serta kepelbagaian kaedah dalam aktiviti pengagihan hasil zakat. Peranan institusi zakat sebagai badan untuk membantu golongan miskin tidak dapat diserlahkan dan kurang meyakinkan, puncanya adalah jumlah kutipan yang sedikit dibandingkan dengan orang yang layak membayar zakat.

### **Konsep Pengurusan Sumber Manusia**

Pengurusan sumber manusia adalah fungsi dalaman penting organisasi yang membantu memastikan penggunaan modal insan yang berkesan dalam mencapai objektif organisasi. Menganalisis kesan dasar dan amalan pengurusan sumber manusia terhadap prestasi institusi adalah topik perbincangan penting dalam pengurusan organisasi moden (Jones dan Wright, 1992). Seperti yang dikemukakan oleh Foulkes (1986), pengurusan sumber manusia yang efektif tidak berdiri sendiri, tetapi harus disatukan dengan strategi dan prestasi keseluruhan organisasi. Kajian terdahulu menyebut hubungan yang signifikan antara pengurusan sumber manusia yang berkesan dan prestasi syarikat dari segi produktiviti organisasi.

Rodwell dan Teo (2004), yang mengkaji penerapan pengurusan sumber manusia strategik oleh organisasi perkhidmatan kesihatan intensif pengetahuan untuk keuntungan dan bukan keuntungan di Australia, mendapati bahawa pengurusan sumber manusia strategik mempunyai kaitan secara signifikan dan positif dengan prestasi organisasi untuk kedua-dua jenis organisasi. Begitu juga, kajian Shailendra Singh *et al.* (2008), menunjukkan bahawa amalan terbaik dalam dasar sumber manusia mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi. Dasar memotivasikan sumber manusia mempunyai kesan positif terhadap prestasi generik, di mana jika pekerja dimotivasikan melalui kadar upah yang lebih tinggi daripada industri, berkemungkinan besar sumber manusia organisasi tersebut akan lebih

bersemangat tinggi, malah kualiti produk dan perkhidmatan akan lebih berimpak berbanding industri.

Menurut Jungin Kim (2010) pula, persepsi pekerja terhadap prestasi organisasi cenderung meningkat ketika mereka merasa bahawa peraturan organisasi berorientasi pada prestasi, ditambah juga, anggota organisasi dan pemimpin atasan menunjukkan tingkah laku mengambil risiko yang lebih besar. Tambahan pula, penilaian prestasi yang adil diperlukan, khususnya, instrumen ganjaran kewangan berbanding prestasi mesti dilihat untuk mencerminkan prestasi sebenar agar gaji yang dibayar berpandukan merit. Kajian Hong-Cheng LIU (2014) pula menunjukkan bahawa wujud kesan positif dari penyumberluaran sumber manusia pada perkhidmatan, pelanggan, dan inovasi perkhidmatan sistem penyampaian, malah juga kesan positif yang signifikan dari terhadap teknologi dalam inovasi perkhidmatan.

Dalam konteks pengurusan zakat, Aznan Hasan *et al.* (2019), telah mengkaji secara menyeluruh amalan pengurusan sumber manusia semasa, dan sangat disarankan agar institusi zakat di Malaysia memastikan amalan pengurusan sumber manusia mereka sesuai dengan tujuan pengutipan dan pengagihan zakat, serta objektif pengurusan zakat secara umum. Selain itu, strategi pengurusan sumber manusia di institusi zakat mesti dirancang dengan cara yang sesuai dengan ciri dalaman dan kekhususan operasi, aktiviti dan urusan institusi tersebut. Selain itu, pengurusan sumber manusia di institusi zakat mesti disesuaikan dengan perubahan yang berlaku dalam persekitaran luaran mereka seperti perubahan undang-undang buruh dan kitaran ekonomi yang berbeza. Tuntasnya, pengurusan sumber manusia adalah satu aspek dalaman organisasi yang sangat penting dalam mencapai objektif organisasi.

## **LATAR BELAKANG INSTITUSI ZAKAT DI MALAYSIA**

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

Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelum ini, hal-hal berkaitan pentadbiran agama Islam di Malaysia adalah di bawah bidang kuasa negeri berdasarkan peruntukan di dalam Jadual Kesembilan, Perlembagaan Persekutuan Malaysia. Lazimnya zakat

diletakkan di bawah bidang kuasa MAIN di mana setiap MAIN ditubuhkan dan didukung oleh undang-undang pentadbiran agama Islam masing-masing. Berdasarkan dapatan yang diperolehi, proses desentralisasi kuasa sebenarnya telah pun diterapkan dalam organisasi pengurusan zakat negeri. Walaupun begitu, tidak semua negeri menerapkan proses yang sama yang akhirnya telah membawa kepada kepelbagaian struktur organisasi zakat. Justeru, kajian ini beranggapan sistem pentadbiran zakat di Malaysia telah terbahagi kepada tiga struktur pentadbiran iaitu i) pentadbiran zakat secara langsung; ii) pentadbiran zakat secara tidak langsung; dan iii) pentadbiran dwi-sistem (Muhsin & Suhaili, 2018).

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

Struktur pentadbiran zakat secara langsung merupakan sebuah struktur di mana pihak MAIN menguruskan operasi zakatnya secara terus tanpa melantik mana-mana sebagai perantara dengan masyarakat (pembayar zakat atau asnaf). Pelaksanaannya dibuat melalui sebuah unit atau bahagian yang ditubuhkan atau dikelola secara dalaman. Manakala Ketua Agama yang sememangnya penguasa tertinggi dalam MAIN masih mempunyai kuasa eksekutif di mana beliau boleh terlibat secara langsung dalam proses membuat keputusan berkenaan dengan tadbir urus zakat di negerinya. MAIN sebagai badan penuh kerajaan juga tertakluk di bawah peraturan-peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan seperti dasar-dasar yang dijalankan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA). Beberapa negeri yang mentadbir zakat secara langsung adalah negeri Johor dan Perak (Muhsin & Suhaili, 2018).

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

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

Selangor dan Pulau Pinang mengamalkan pentadbiran zakat secara tidak langsung (Muhsin & Suhaili, 2018).

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

Struktur pentadbiran zakat secara dwi-sistem merupakan kaedah di mana sebahagian pengurusan zakat diserahkan kepada badan lain (anak syarikat), manakala sebahagian lagi ditadbir secara langsung oleh MAIN. Kebiasaannya yang berlaku, anak syarikatlah yang diamanahkan bagi menggalas tugas pengutipan zakat, manakala dari sudut agihan pula dikelolakan oleh MAIN sendiri di bawah bahagian Baitulmal, iaitu sebuah bahagian di dalam MAIN. Namun, Ketua Agama dan MAIN bagi negeri-negeri yang mengamalkan struktur ini kekal berperanan dalam menentukan hala tuju pengagihan zakat serta keseluruhan tadbir urus zakat dalam negeri. Sebagaimana sebuah badan yang ditubuhkan di bawah Akta Syarikat Malaysia, anak syarikat ini tidak dipengaruhi secara langsung oleh dasar-dasar atau peraturan yang ditetapkan oleh kerajaan Malaysia terhadap badan atau jabatan awam. Justeru membolehkan ia untuk merancang dan menentukan perjalanan operasi zakatnya termasuklah menentukan jumlah pengambilan kakitangan dan lain-lain. Wilayah Persekutuan mengamalkan pentadbiran zakat secara dwi-sistem (Muhsin & Suhaili, 2018).

### **OBJEKTIF KAJIAN**

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

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

### **METODOLOGI KAJIAN**

Kajian ini melakukan pengumpulan data berbentuk kualitatif melalui kajian perpustakaan dan temu bual separa berstruktur. Temu bual tersebut dibuat antara pegawai institusi zakat yang layak mewakili institusi masing-masing. Populasi kajian



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

## **TINJAUAN PENGURUSAN SUMBER MANUSIA DI NEGERI-NEGERI**

### **Johor dan Perak**

Majlis Agama Islam Negeri Johor (MAIJ) dan Majlis Agama Islam Dan Adat Melayu Perak (MAIPk) merupakan sebuah badan kerajaan negeri. Justeru pengurusan sumber manusia MAIJ dan MAIPk adalah tertakluk di bawah dasar yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) (Temubual MAIPk, 2016). Umumnya, kerajaan Malaysia telah menetapkan Dasar Inisiatif Penggunaan Sumber Manusia secara optimum melalui JPA, di mana dasar ini telah menghadkan pewujudan jawatan baru bagi semua kementerian, jabatan dan agensi kerajaan. Oleh itu, mana-mana badan berkaitan perlulah mengenal pasti keperluan sumber manusia agar setiap pegawai yang dilantik benar-benar dioptimumkan dengan bebanan tugas yang dipertanggungjawabkan. Transformasi Pengurusan Pembangunan Organisasi Agensi Kerajaan yang telah diperkenalkan oleh JPA juga adalah lanjutan daripada arahan kerajaan agar pewujudan jawatan baru dibekukan dalam usaha untuk mengawal perbelanjaan mengurus telah menggariskan strategi mengukuhkan struktur organisasi bagi mengurangkan hierarki pelaporan (Zihan Binti Ismail, t.th). Oleh itu, proses kerja di jabatan atau MAIN dikaji semula bagi memastikan sesuatu gerak kerja dapat dilaksanakan dalam tempoh masa yang pendek dan berkesan serta dapat memanfaatkan sumber tenaga dengan seoptimum mungkin.

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

kontrak. Apatah lagi dengan adanya Dasar Inisiatif Penggunaan Sumber Manusia yang telah menghadkan kewujudan jawatan-jawatan baru menambahkan lagi kesukaran untuk menambah kakitangan baharu. Lazimnya agensi kerajaan yang memerlukan kakitangan dengan segera akan melaksanakan pengambilan kakitangan secara kontrak. Pengambilan kakitangan secara kontrak ini akan bersandarkan kepada jawatan-jawatan sedia ada yang telah wujud sama ada jawatan tersebut berpandukan jawatan tetap atau memang khas diwujudkan untuk pengambilan secara kontrak.

Menurut JPA, pelantikan kakitangan kontrak bermaksud pelantikan seseorang calon atau pegawai untuk berkhidmat dengan agensi awam yang diuruskan mengikut Pekeliling Perkhidmatan bagi tempoh tertentu berasaskan kepada syarat perkhidmatan seperti yang dipersetujui dalam perjanjian kontrak. Manakala tempoh sesuatu kontrak hendaklah tidak melebihi tiga tahun. Kakitangan yang menerima jawatan yang ditawarkan secara kontrak lazimnya telah difahamkan bahawa jawatan tersebut bukan merupakan jawatan tetap dan tidak ada jaminan bahawa kakitangan tersebut akan diserapkan ke jawatan tetap. Beberapa perkara menjadi sebab mengapa berlakunya kesukaran untuk diserapkan ke jawatan tetap antaranya, faktor kelulusan, kekosongan jawatan dan dipaksa berpindah ke jabatan atau badan kerajaan lain yang mana kesemuanya sukar untuk dipenuhi. Manakala untuk diserapkan ke jawatan tetap adalah bergantung kepada kekosongan dan kelulusan JPA, jenis kontrak dan jenis jawatan (sekiranya jawatan itu mengikut projek yang bermusim maka ianya lebih sukar), dan taraf kelayakan, dan pemohon yang layak perlu menjalani ujian kelayakan atau satu sesi temuduga (JPA, 2008)

Majlis Agama Islam Dan Adat Melayu Perak (MAIPk) juga merupakan badan kerajaan yang memerlukan sokongan daripada Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi memohon pelantikan kakitangan baharu tetap atau kontrak. Sehingga kini MAIPk mempunyai kakitangan sekitar 300 orang, di mana hanya 100 orang berjawatan tetap manakala selebihnya berjawatan kontrak. Kesukaran yang berlaku dalam menerima pegawai tetap baharu menyebabkan pelantikan pegawai tetap hanya dibuat sejak 10 tahun lepas. Dan masih ada juga beberapa kakitangan MAIPk yang tetap berjawatan kontrak sehingga 20 tahun (Temubual MAIPk, 2016).

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

## Selangor dan Pulau Pinang

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

Di Selangor, Lembaga Zakat Selangor (LZS) ditubuhkan di bawah Akta Pemegang Amanah (Pemerbadanan) 1952. Proses lantikan kakitangan diuruskan oleh Sektor Perjawatan & Perhubungan Pekerja di bawah Divisyen Sumber Manusia LZS berdasarkan prosedur pengambilan pekerja LZS. Biasanya iklan kekosongan jawatan akan disiarkan di akhbar-akhbar perdana dan di dalam portal zakat Selangor. Pemohon dikehendaki mengisi borang permohonan dengan dilampirkan sekali butir-butir peribadi. Permohonan akan diproses di bahagian Sektor Perjawatan dan Perhubungan Pekerja sebelum calon-calon yang layak dipanggil untuk di temuduga (Hairullfazli Mohammad Som, 2009). Pemohon yang berjaya akan ditawarkan kerja samada secara tetap, kontrak ataupun sementara berdasarkan keperluan semasa, walau bagaimanapun hampir semua kakitangan adalah berjawatan tetap. Manakala gaji berdasarkan kepada kelulusan, jawatan, bidang tugas dan pengalaman pemohon. Pengkaji difahamkan skim gaji pekerja di LZS tidak mengikut gred dan tidak berpandukan skim gaji kakitangan awam sebagaimana anak syarikat Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) yang lain, malah sebenarnya berpandukan skim gaji yang ditentukan sendiri oleh LZS. Bukan semua kakitangan LZS terlibat secara langsung dengan urusan kutipan zakat. Sehingga kini jumlah keseluruhan kakitangan di LZS seramai 500 orang dan hampir semua daripadanya berjawatan tetap (Temu bual ZPP, 2016).

Bagi Pulau Pinang pula, ZPP ditubuhkan di bawah Akta Syarikat 1965. Seperti mana LZS, ZPP merupakan sebuah agensi yang dilantik Majlis Agama Islam untuk menguruskan kutipan dan agihan zakat di negeri Pulau Pinang. Proses pelantikan kakitangan baru adalah mengikut kepada keperluan semasa. Sebagai sebuah syarikat, ZPP perlu merancang keperluan sumber manusia mengikut kepada kemampuan dan keperluan semasa. Sekiranya terdapat kekosongan jawatan, ZPP akan mengiklankan jawatan kosong di akhbar-akhbar perdana dan laman web. Sebagaimana telah dinyatakan sebelum ini, sehingga kini ZPP telah mempunyai kakitangan sekitar 100 orang (Temu bual ZPP, 2016).

## Wilayah Persekutuan

Wilayah Persekutuan merupakan negeri yang melaksanakan pengkorporatan. Ia berada di bawah struktur pentadbiran zakat secara dwi-sistem iaitu kaedah di mana sebahagian tugas zakat diserahkan kepada badan lain, manakala sebahagian lagi ditadbir secara langsung oleh MAIN. Pusat Pungutan Zakat (PPZ) yang ditubuhkan

di bawah Akta Syarikat 1965 bebas melantik pegawai baru mengikut keperluan serta digajikan mengikut skim perkhidmatan masing-masing. PPZ sebagai sebuah syarikat boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman PPZ, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka PPZ boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana. Melalui temu bual dengan pegawai PPZ, sehingga kini, PPZ mempunyai sekitar 200 kakitangan tetap Hal ini memberikan kelebihan kepada PPZ untuk menjalankan aktiviti kutipan zakat secara besar besaran dan menyeluruh. Pada masa yang sama setiap kakitangan diberi peluang untuk menerima kenaikan pangkat sekiranya terdapat kekosongan bagi sesebuah jawatan.

## **IMPAK PENGKORPORATAN DALAM PENGURUSAN SUMBER MANUSIA**

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

Sistem pengurusan sumber manusia merupakan satu bahagian dalam pengurusan yang mempunyai hubungan yang rapat sesama individu dan organisasi. Amalan pengurusan sumber manusia yang berkesan perlu dibentuk dan digunakan untuk membantu mencapai matlamat dan objektif yang telah ditetapkan. Di samping itu, ia menyokong terhadap pencapaian dan kehendak serta keperluan kepada pelanggan, di mana ia boleh membantu organisasi memberi kepuasan kepada keperluan luaran pelanggan. Kepentingan sumber manusia dalam proses pelaksanaan dan pembangunan sesebuah pengoperasian zakat memang tidak dapat dipertikaikan, apatah lagi ia merupakan elemen yang penting dan berharga untuk menggerakkan sesuatu aktiviti dakwah zakat dan menguruskan sistem bayaran supaya memastikan zakat dapat dikutip. Selari dengan kajian Shankaran Nambiar (2009) dan Mislav Radic *et al.* (2021), amalan pengkorporatan institusi zakat mampu meningkatkan kecekapan, justeru, kesejahteraan rakyat akan dimaksimumkan dengan pengkorporatan. dan menyebut pengkorporatan boleh menjadi alat yang bagus untuk meningkatkan daya saing khususnya dalam aspek sumber manusia.

Merujuk kepada dapatan yang telah dijelaskan sebelum ini, Johor dan Perak adalah negeri-negeri yang tidak melaksanakan pengkorporatan, juga bermakna keduanya di bawah kategori pentadbiran zakat secara langsung oleh MAIN. Justeru, pentadbir zakat bagi negeri-negeri ini iaitu MAIJ (Johor) dan MAIPk (Perak) adalah tertakluk di bawah kaedah-kaedah pengurusan jabatan kerajaan Malaysia. Maka oleh itu pengurusan sumber manusianya juga tertakluk di bawah dasar yang ditetapkan oleh Jabatan Perkhidmatan Awam Malaysia (JPA) (Zihan Binti Ismail, t.th). Umumnya, kerajaan Malaysia telah menghadkan pewujudan jawatan baru bagi semua kementerian, jabatan dan agensi kerajaan. MAIJ dan MAIPk sebagai salah sebuah

badan dalam sektor kerajaan perlu mendapatkan kebenaran dari Jabatan Perkhidmatan Awam (JPA) bagi memohon pelantikan kakitangan baharu secara tetap atau kontrak. Lanjutan daripada arahan kerajaan agar pewujudan jawatan baru dihadkan dalam usaha untuk mengawal perbelanjaan mengurus telah menyebabkan MAIJ dan MAIPK melantik pegawai-pegawai berstatus jawatan kontrak. Hal ini menimbulkan kesukaran untuk melaksana dan mengembangkan lagi operasi zakat bagi kedua-dua negeri ini.

Isu ini sebenarnya tidak timbul bagi negeri-negeri lain yang telah dikaji, Selangor (LZS) sebagai contoh, sungguhpun sebagai sebuah Lembaga sebenarnya melaksanakan pengurusan sumber manusia seperti mana syarikat-syarikat lain yang ditubuhkan oleh MAIN, seperti ZPP (Pulau Pinang) dan PPZ (Wilayah Persekutuan). Bermakna, ketiga-tiga negeri ini tidak mempunyai halangan untuk merekrut kakitangan baharu. Sebagai sebuah syarikat, ia boleh menentukan aktiviti perjalanan pengoperasian sendiri. Setiap permohonan kakitangan baru hanya perlu diluluskan di peringkat pengurusan dalaman syarikat mengikut keperluan semasa, dan sekiranya pihak pengurusan meluluskannya maka syarikat boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana. Pemohon yang berjaya ditawarkan kerja akan diletakkan di mana-mana jabatan atau bahagian yang memerlukan, dan lazimnya kakitangan tersebut berstatus jawatan tetap. LZS, ZPP dan PPZ selaku institusi zakat negeri yang melaksanakan desentralisasi kuasa MAIN bebas melantik pegawai baru mengikut kehendak dan keperluan serta digajikan mengikut skim perkhidmatan masing-masing, dan semua tidak terikat dengan agensi dan jabatan luar dalam menjalankan aktiviti pengurusan sumber manusia mereka (Temu bual PPZ, 2016; Temu bual ZPP, 2016). Berdasarkan penjelasan di atas, pengkaji meringkaskan analisis kajian ini ke dalam jadual berikut:

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

Bil.	Kriteria Perbandingan	Negeri-Negeri			Ulasan
		MAIJ & MAIPk	LZS & ZPP	PPZ	
1	Amalan Pengkorporatan dalam Pentadbiran Zakat	Bukan swasta	Pengkorporatan	Pengkorporatan	Amalan Pengkorporatan Dalam Pentadbiran Zakat
2	Struktur Pentadbiran	Langsung	Tidak Langsung	Dwi-Sistem	Struktur Pentadbiran
3	Lantikan kakitangan	Kebenaran JPA	Bebas	Bebas	Anak Syarikat lebih bebas

					melantik pegawai baharu
4	Status jawatan kakitangan (Jumlah)	Tetap < Kontrak	Tetap > Kontrak	Tetap > Kontra k	Pengkorporatan memberi kemudahan untuk mendapatkan pegawai berstatus tetap

**Sumber:** Analisis Pengkaji

Berasaskan maklumat ini, dapat disimpulkan bahawa amalan pengkorporatan dalam pentadbiran zakat seperti mana di Selangor, Pulau Pinang dan Wilayah Persekutuan di Malaysia memberi beberapa bentuk kelebihan berbanding negeri Johor dan Perak. Terutamanya dalam aspek pengurusan sumber manusia. Hal ini sebenarnya selari dengan kajian Aznan Hasan *et al.* (2019), yang menyebut bahawa amalan pengurusan sumber manusia institusi zakat perlu disesuaikan dengan tujuan pengutipan dan pengagihan zakat, serta objektif pengurusan zakat secara umum. Selain itu, strategi pengurusan sumber manusia di institusi zakat mesti dirancang dengan cara yang sesuai dengan ciri dalaman dan kekhususan operasi, aktiviti dan urusan institusi tersebut yang memberi kebaikan kepada pentadbiran institusi zakat itu sendiri. Bahkan, kajian Shailendra Singh *et al.* (2008) juga telah menjelaskan amalan terbaik dalam dasar sumber manusia akan menatijahkan hubungan positif dengan prestasi organisasi.

## KESIMPULAN

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

pihak pengurusan meluluskannya maka syarikat boleh mengiklankan jawatan kosong ke dalam media perdana.

Kajian lebih lanjut juga harus dibuat dengan melihat hubungan atau korelasi pengkorporatan terhadap sumber manusia ini kepada pencapaian kutipan dan agihan zakat di institusi zakat itu sendiri. Selain itu, masih terdapat banyak ruang lagi untuk melihat bagaimanakah cara sistem zakat negeri yang masih ditadbir bukan dengan cara pengkorporatan dapat memajukan pengurusan sumber manusia mereka. Semua ini agar hasrat meningkatkan prestasi pengurusan zakat akan dapat terus meningkat.

## RUJUKAN

- Abdul Aziz Bari. (2005). *Islam dalam perlembagaan Malaysia*. Petaling Jaya: Intel Multimedia and Publication.
- Ahmad Hidayat Buang. (2004). *Fatwa di Malaysia*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Auni Abdullah. (2005). *Tradisi pemerintahan islam & kolonialisme dalam sejarah alam Melayu*. Kuala Lumpur: Darul Fikir Sdn Bhd.
- Aznan Hasan, Rusni Hassan, Engku Rabiah Adawiah Engku Ali, Engku Muhammad Tajuddin Engku Ali, Muhamad Abduh dan Nazrul Hazizi Noordin. (2019). A proposed human resource management model for zakat institutions in Malaysia. *ISRA International Journal of Islamic Finance*, 11(1), 98-109.
- Bortolotti, B. dan Siniscalco, D. (2004). *The challenges of privatization: An international analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Dennis A. Rondinelli dan G. Shabbir Cheema. (1983). Implementing decentralization policies. In G. S. Cheema & D. A. Rondinelli (Eds.). *Decentralization and development: Policy implementation in developing countries*. Beverly Hills, California: Sage Publication.
- Doyle Paul Johnson. (1986). *Teori sosiologi: Klasik dan modern* (jilid 2). Terjemahan Robert Lawang. Jakarta: Gramedia.
- Jabatan Perkhidmatan Awam. (2008). *Pekeliling perkhidmatan bilangan 2 tahun 2008 dasar dan prosedur pelantikan secara kontrak (contract of service)*. kerajaan Malaysia.
- Foulkes, F.K. (1986). *Strategic human resources management: A Guide for effective practice*. PrenticeHall, NJ.
- Hairullfazli Bin Mohammad Som. (2009). *Amil dalam institusi zakat kontemporari: Kajian di lembaga zakat Selangor (LZS)* (Disertasi Ijazah Sarjana Syariah). Jabatan Fiqh dan Usul, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Hasan Hafizi Hanapi & Mohamad Idris Ramli. (2010). Struktur organisasi pengurusan baitulmal di negeri: Ke arah penstrukturan terbaik. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*, 4(1), 107-121.
- Hasnan Kasan. (2008). *Institusi fatwa di Malaysia*. Bangi: Penerbit UKM.

- Herman Hidayat. (2008). *Politik lingkungan: Pengelolaan hutan masa orde baru dan reformasi*. Indonesia: Yayasan Obor.
- Hong-Cheng LIU. (2014). Effects of human resource outsourcing on service innovation in public sectors. *Acta Oeconomica*, 64 (Special Issue 2), 13-24.
- Jones, G.R. dan Wright, P.M. (1992). An economic approach to conceptualizing the utility of humanresource management practices. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 10, 271-299.
- Jungin Kim. (2010). Strategic human resource practices: Introducing alternatives for organizational performance improvement in the public sector. *Public Administration Review*, 70(1), (Jan. - Feb.), 38-49
- Kamil Md Idris. (2000). *Gelagat kepatuhan zakat pendapatan penggajian*. Sintok Kedah: Penerbit Universiti Utara Malaysia (UUM).
- Lokmanulhakim Hussain. (2013). *Monograf INFAD siri 1: Ijtihad jama'i dalam penetapan hukum syarak: Aplikasi di Malaysia*. Bandar Baru Nilai: Institut Pengurusan dan Penyelidikan Fatwa Sedunia Universiti Sains Islam Malaysia.
- Lokmanulhakim Hussain. (2013). *Monograf INFAD siri 2: Penyelarasan fatwa di Malaysia: Kewajaran dan kekangan*. Bandar Baru Nilai: Institut Pengurusan dan Penyelidikan Fatwa Sedunia Universiti Sains Islam Malaysia.
- Nor Mohd Faisal Md Ariffin. (2015). *Penentuan 'urf zakat emas perhiasan: Analisis perbandingan Majlis Agama Islam Selangor dan Pusat Zakat Melaka (Disertasi Ijazah Sarjana)*. Jabatan Syariah dan Ekonomi, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Megginson, W. dan Netter, J. (2001). From state to market: A survey of empirical studies on privatization. *Journal of Economic Literature*, 39(2), 321-389.
- Mislav Radic, Davide Ravasi, dan Kamal Munir. (2021). Privatization: Implications of a shift from state to private ownership. *Journal of Management*, 47(6), 1596-1629.
- Mohd Faez Bin Mohd Shah. (2013). *Metode fatwa jawatankuasa fatwa Negeri Johor dalam menangani persoalan semasa: Analisis fatwa-fatwa Negeri Johor dari tahun 2000 hingga 2010 (Disertasi Ijazah Sarjana Syariah)*. Jabatan Fiqh dan Usul, Universiti Malaya.
- Muhammad Uzair Gamal Abdul Nasir dan Luqman Abdullah. (2015). Fatwa-fatwa zakat di Negeri Perak: Satu analisa. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 9, 75-91.
- Muhsin Nor Paizin & Suhaili Sarif. (2018). *Desentralisasi dalam organisasi pengurusan zakat di Malaysia*. Kota Bharu: Universiti Malaysia Kelantan.
- Muhsin Nor Paizin. (2017). Usage of Islamic Alms's Online Portal: Case Study on Pusat Pungutan Zakat (PPZ), Federal Territories of Malaysia. *Intellectual Property Rights: Open Access*, Vol.5, Issue.1 :3.



- Muhsin Nor Paizin & Suhaili Sarif. (2016). Kemudahan Pembayaran Zakat: Tinjauan Di Wilayah Persekutuan dan Selangor. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society* Vol. 10(2016), 66-76.
- Mustafa Abdul Rahman. (2013). *Pemodenan pengurusan pungutan dan pelaksanaan agihan zakat: Amalan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan*. Prosiding Kongres Majlis Agama Islam Negeri Seluruh Malaysia. Putrajaya: Jabatan Kemajuan Islam Malaysia.
- Pejabat Mufti Wilayah Persekutuan. (2012). *Fatwa-fatwa mufti Wilayah Persekutuan 1987–2010*. Kuala Lumpur: Pejabat Mufti Wilayah Persekutuan Jabatan Perdana Menteri.
- Rahimin Affandi Abd Rahimin, Paizah Ismail dan Nor Hayati Mohd Dahla. (2009). Ijtihad dalam institusi fatwa di Malaysia. *Jurnal Syariah*, 17(1), 195-122.
- Rodwell, J.J. dan Teo, S.T. (2004). Strategic HRM in for-profit and non-profit organizations in a knowledge-intensive industry: The same issues predict performance for both types of organization. *Public Management Review*, 6(3), 311-331.
- Sanep Ahmad, Hairunnizam Wahid dan Adnan Mohamad. (2006). Pengkorporatan institusi zakat dan kesannya terhadap pembayaran secara formal di Malaysia. *International Journal of Management Studies*, 13(2), 175-196.
- Siti Nurfatimah Hussien. Pentadbiran Korporat. [https://www.academia.edu/5407188/pentadbiran\\_korporat](https://www.academia.edu/5407188/pentadbiran_korporat). (Diakses pada 31 Julai 2020).
- Shankaran Nambiar. (2009). Revisiting privatisation in Malaysia: the importance of institutional process. *Asian Academy of Management Journal*, 14(2), 21–40.
- Shailendra Singh, Kashi Naresh Singh dan Abhijit Battacharya. (2008). High performance organisations: Relationship with human resource policies and practices. *Indian Journal of Industrial Relations*, 43(4), 507-527.
- Stephen P. Robbins & Mary Coulter. (2012). *Management* (11th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Zihan Binti Ismail, Penjenamaan Semula Majlis Agama Islam Johor Melalui Penstrukturan Organisasi Bersesuaian Dengan Fungsi Dan Peranannya, <http://eprints.utm.my/60569/1/ZihanIsmailMFGHT2016.pdf> (diakses pada 22 Februari 2020).
- Zulkifly Osman dan Nor Ghani Md. Nor. (1999). Pengkorporatan dan pasaran buruh. *Jurnal Ekonomi Malaysia*, 33, 87-104.
- Zulkefly Abdul Karim, Mohd Azlan Shah Zaidi & Hairunnizam Wahid. (2002). Pendapatan dan sasaran perbelanjaan dana zakat di negeri Kedah, Perak, Selangor dan Negeri Sembilan: Isu dan cabaran. Kertas kerja dibentangkan di *Muzakarah Pakar Zakat, Universiti Kebangsaan Malaysia*