

Submission date: 5/03/2025 Accepted date: 16/04/2025 Published date: 30/05/2025

DOI: <https://doi.org/10.33102/abqari.vol32no1.576>

PENGURUSAN STRATEGIK DI AGENSI PENGURUSAN HAL EHWAL ISLAM: KAJIAN KES DI LEMBAGA ZAKAT NEGERI KEDAH

Strategic Management in the Islamic Affairs Management Agency: A Case Study at the Kedah State Zakat Institution

Zulkiple Abd. Ghani^a, Suhailiza Md Hamdani^b, Khairunneezam Mohd. Noor^c, Mohamad Khairi Mahyudin^d

^{abcd} Faculty of Leadership & Management, Universiti Sains Islam Malaysia, Bandar Baru Nilai, 71800 Nilai, Negeri Sembilan, Malaysia.

suhailiza@usim.edu.my

Abstract

Islamic affairs agencies in Malaysia play a crucial role in ensuring the preservation and development of religious aspects among the Muslim community. This study examines the strategic management practices at the Kedah State Zakat Institution (Lembaga Zakat Negeri Kedah, LZNK) as a tool for planning, implementing and monitoring organizational goals to establish itself as a competitive Islamic social financial institution. The research methodology involves document analysis, interviews with management and field observations to understand the processes of strategic planning, program implementation and evaluation of strategy effectiveness. The findings reveal that LZNK's clear strategic plan, effective use of communication and information technology and strong management commitment have driven significant organizational transformation. The consistent increase in zakat collection and distribution to beneficiaries over the years demonstrates the effectiveness of the strategies implemented. Furthermore, smart collaborations with various stakeholders have positioned LZNK on par with other zakat agencies in Malaysia. This study contributes to the literature on strategic management from an Islamic perspective by integrating Shariah principles such as *syura* (consultation), *tauhid* (faith in Allah), and *amal jam'ie* (collective effort) into management practices.

Keywords: Strategic management, Islam, zakat, organizational transformation

Abstrak

Agensi hal ehwal Islam di Malaysia memainkan peranan penting dalam memastikan aspek kehidupan beragama umat Islam terus terpelihara dan berkembang. Kajian ini meneliti pengurusan strategik di Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) sebagai alat untuk merancang, melaksanakan, dan memantau matlamat organisasi dalam usaha menjadi institusi kewangan sosial Islam yang berdaya saing. Pendekatan kajian ini melibatkan analisis dokumen, temubual dengan pihak pengurusan, serta pemerhatian lapangan bagi memahami proses perancangan strategik, pelaksanaan program, dan penilaian keberkesanan strategi. Kajian mendapati bahawa

pelan strategik LZNK yang jelas, penggunaan teknologi komunikasi dan maklumat, serta komitmen tinggi pengurusan telah membawa kepada transformasi organisasi yang signifikan. Peningkatan kutipan zakat dan agihan kepada asnaf dari tahun ke tahun menunjukkan keberkesanan strategi yang dilaksanakan. Selain itu, kolaborasi pintar dengan pelbagai pihak berjaya memposisikan LZNK setanding dengan agensi zakat lain di Malaysia. Kajian ini menyumbang kepada literatur pengurusan strategik dari perspektif Islam dengan mengintegrasikan prinsip syariah seperti syura, tauhid, dan amal jam'ie dalam proses pengurusan.

Kata kunci: Pengurusan strategik, Islam, zakat, transformasi organisasi

PENDAHULUAN

Pengurusan strategik melibatkan tiga proses utama iaitu perancangan, pelaksanaan dan penilaian. Keperluan mengurus organisasi secara strategik tidak boleh dinafikan. Banyak pengajaran yang boleh diperolehi dari sumber al-Qur'an dan juga Sunnah Nabi SAW. Berfikir dan berfikir semula (*rethink*) tentang pengurusan strategik untuk membangunkan organisasi atau agensi berkaitan hal ehwal Islam bukan suatu perkara yang bid'ah (Rafik Beekun, 2006). Beekun malah berhujah bahawa para nabi adalah pemikir dan strategis yang memanfaatkan pengurusan strategik untuk mencapai visi dan misi yang diamanahkan Allah SWT. Nabi Yusuf AS adalah contoh seorang pemikir strategik dalam pengurusan ekonomi negara seperti kisah yang diabadikan dalam surah Yusuf iaitu keperluan negara mempunyai simpanan pada masa senang untuk berhadapan dengan ujian pada waktu kesusahan. Begitu juga tindakan Nabi Nuh AS yang membina kapal besar, memilih binatang secara berpasangan serta berkolaborasi dengan orang-orang yang beriman untuk berhadapan dengan suasana banjir besar yang dikhabarkan oleh Allah SWT akan berlaku bila tiba masanya.

Proses merancang perlu mengambil kira semua aspek maklumat, dilakukan dengan penuh teliti, melibatkan segala sumber yang ada, cabaran dan halangan yang bakal dihadapi serta mensasarkan hasil dalam jangka masa dekat, sederhana dan panjang. Perancangan yang dibuat perlu dilaksanakan seamanah mungkin dengan adanya struktur organisasi, tenaga manusia yang kompeten, barisan kepimpinan yang cemerlang serta memupuk nilai-nilai utama yang menjadi tonggak budaya kecemerlangan organisasi. Selain itu, proses penilaian perlu dilakukan supaya secara teratur dengan mengukur pencapaian, mengukuhkan etika dan disiplin serta diakhiri dengan sifat tawakal kepada Allah SWT. Islam mengajar bahawa sebaik-baik perancang adalah Allah SWT dan perancangan yang sempurna adalah perancangan Allah SWT (al-Qur'an, 7:99).

Pengurusan hal ehwal Islam di Malaysia mempunyai keunikan yang tersendiri. Agama Islam adalah Agama bagi Persekutuan (Perkara 3 (1) Perlembagaan Persekutuan) dan Sultan atau Raja adalah Ketua Agama Islam bagi Negerinya, manakala Yang di Pertuan Agong selain menjadi Ketua Agama Islam bagi Negerinya turut menjadi Ketua Agama Islam bagi Wilayah Persekutuan, Melaka, Pulau Pinang, Sabah dan Sarawak. Berdasarkan kerangka perundangan tersebut, kertas ini akan membincangkan mengenai pengurusan strategik oleh Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) dengan menganalisis ketiga-tiga proses asas yang disebutkan. Data-data diperolehi melalui dokumen-dokumen berkaitan yang dianalisis serta temubual dengan pengurusan LZNK yang diketuai oleh Syeikh Zakaria Othman serta pemerhatian di lapangan.

METODOLOGI PENYELIDIKAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami secara mendalam fenomena yang dikaji. Reka Bentuk Kajian Kajian ini menggunakan reka bentuk kajian ke kerana ia

membolehkan penyelidikan yang mendalam tentang isu tertentu dalam konteks dunia nyata. Dalam kajian ini, Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) dipilih sebagai kes kajian untuk memahami pengurusan strategik dalam organisasi Islam. Sumber data merangkumi analisis dokumen-dokumen rasmi LZNK seperti pelan strategik, laporan tahunan, minit mesyuarat, dasar dan prosedur operasi.

Temubual dijalankan separa berstruktur dengan pengurusan kanan LZNK (Ketua Pegawai Eksekutif, Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif), pegawai-pegawai bahagian dan kakitangan yang terlibat dalam pengurusan strategik. Soalan temubual berfokus pada proses perancangan, pelaksanaan, pemantauan dan penilaian strategi, serta cabaran dan kejayaan yang dialami. Dokumen-dokumen dikumpul daripada arkib LZNK, laman web rasmi dan sumber-sumber lain yang relevan. Dokumen diimbas dan disimpan dalam pangkalan data untuk memudahkan analisis. Data diekstrak dan diringkaskan dalam jadual untuk mengenal pasti tema-tema utama dan corak-corak yang muncul. Peserta temubual dipilih berdasarkan peranan dan penglibatan mereka dalam pengurusan strategik LZNK. Data yang dikumpul dianalisis menggunakan analisis tematik yang membolehkan penyelidik mengenal pasti, menganalisis, dan melaporkan tema-tema (corak bermakna) dalam set data kualitatif.

PENGURUSAN STRATEGIK DARI PERSPEKTIF ISLAM DAN BARAT

Governan yang cemerlang dan memenuhi prinsip-prinsip syariah adalah tuntutan dalam ajaran Islam. Organisasi atau agensi yang melaksanakan keperluan ummah secara berkesan dan ditadbir urus dengan cemerlang merupakan sebahagian dari ibadat kepada Allah SWT. Akademi Pengurusan YaPEIM (2013) yang menerbitkan buku *Islamic Management* mendefinisikan 'strategy' sebagai *"an art and know-how that use all available resources in the best manner to achieve the goal of an organization. In other words, strategy is an effort to build the future characteristics and form of the envisioned organization ... Indeed, Islamic Management is very emphatic on strategy. All the prophets and God's Messengers were strategic minded, and this was proven in the way they planned their da'wah movements until they achieved their respective goals"*.

Pengurusan strategik mendapat tempat yang penting dalam kalangan sarjana bukan Islam baik di Barat atau pun di Timur. Pelbagai teori dikemukakan dan kajian kes dilakukan untuk mengambil pengajaran terutama berkaitan dengan model perniagaan dan strategi memenangi peperangan. Buku-buku teks dari perspektif sekular berkaitan pengurusan strategik tersebar meluas di institusi-institusi pengajian tinggi termasuk yang diajar di negara-negara Islam. Literatur berkaitan pengurusan strategik dari perspektif Islam masih terhad dan tidak banyak kajian kes secara mendalam dilakukan.

Dari perspektif Barat, Fred (1991) umpamanya mendefinisikan pengurusan strategik sebagai *"the art and science of formulating, implementing and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives"*. Terdapat perbezaan dalam definisi pengurusan strategik antara Fred dan penulis Barat lainnya, walaupun secara umum mereka bersepakat bahwa pengurusan strategik melibatkan proses perumusan, pelaksanaan dan evaluasi strategi untuk mencapai tujuan organisasi. Jauch dan Glueck (198) mendefinisikan pengurusan strategik sebagai "sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan". Definisi ini lebih menekankan pada proses pengambilan keputusan dan tindakan strategis.

Tiga proses utama yang dinyatakan saling berkaitan untuk memastikan objektif pengurusan strategik tercapai iaitu strategi merancang atau formulasi, strategi pelaksanaan dan strategi penilaian. Ketiga-tiga proses ini saling berkait dan memerlukan antara satu sama lain. Peranan kepimpinan utama organisasi untuk merancang sangat signifikan kepada halatuju

organisasi. Dalam hal ini, perancangan strategik yang dibuat akan membolehkan semua pekerja dalam organisasi berfikir dan bertindak secara strategik untuk mencapai matlamat yang dipersetujui bersama.

Seperti yang disebutkan, literatur berkaitan pengurusan strategik dari perspektif Islam masih terhad. Banyak perbincangan masih di peringkat konsep-konsep umum terutama sekali dengan melihat kepada kisah-kisah yang disebut dalam al-Qur'an seperti kisah para anbiya' berkaitan pengurusan strategik. Kajian lapangan yang menghubungkan konsep umum dengan realiti semasa pengurusan umat Islam masih tidak meluas berbanding dengan usaha-usaha membina ilmu pengurusan secara sekular. Terdapat beberapa literatur umum seperti buku Islamic Management yang diterbitkan oleh Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (YaPEIM) pada tahun 2013. Selain membincangkan konsep dan falsafah pengurusan Islam dengan merujuk kepada beberapa ayat al-Qur'an yang mendasari pengurusan Islam, beberapa prinsip pengurusan Islam seperti sistem syura, amal jam'ie dan implikasi tauhid dalam pengurusan Islam turut dibincangkan. Satu bab diperuntukkan perbincangan tentang pengurusan strategik dengan membawa kes peristiwa hijrah Nabi SAW dari Mekah ke Madinah yang memberi implikasi besar kepada perkembangan Islam sejak peristiwa berkenaan.

Pada tahun 2006, Rafik Issa Beekun menghasilkan karya secara langsung bertajuk Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations. Selepas dua dekad menyelidik, mengajar dan melakukan perundingan strategik dalam bidang tersebut, Beekun dapat menghasilkan sebuah karya yang dianggap sebagai pencetus kepada perbincangan pengurusan strategik dari perspektif Islam. Buku Beekun diterbitkan oleh The International Institute of Islamic Thought (IIIT) yang terkenal dalam usaha mengislamisasi ilmu pengetahuan. Banyak organisasi Islam sama ada yang berorientasi keuntungan atau bukan untuk keuntungan didapati mengabaikan aspek perancangan strategik.

Satu artikel dalam konteks tempatan bertajuk "Perancangan Strategik dalam Pentadbiran Islam: Satu Tinjauan Perbandingan" ditulis oleh Syarifah Hayati Syed Ismail dan diterbitkan dalam Jurnal Syariah pada tahun 2001. Antara aspek penting yang diutarakan ialah kandungan ilmu pengurusan strategik yang merupakan perbincangan ilmu moden dan diharuskan dalam Islam selagimana tidak bertentangan dengan nas syarak berdasarkan kaedah usul fiqh iaitu asal bagi sesuatu perkara adalah harus. Terdapat banyak prinsip-prinsip asas yang menggalakkan melakukan kebaikan kepada ummah di bawah konsep melakukan perkara makruf dan menegah melakukan kemungkaran dan konsep pengurusan syura. Selain itu, yang membezakan objektif pengurusan strategik dari perspektif Islam ialah motif hasil kerja bukan sahaja untuk kejayaan di dunia tapi juga kejayaan di akhirat. Selain itu, hasil strategik terpenting dari perspektif ini ialah usaha untuk mendekatkan diri kepada Allah SWT selain kejayaan yang dirancang dan dilaksanakan dan dinikmati dengan jayanya. "Oleh itu, apa juga kemajuan yang dicipta oleh manusia dalam kehidupannya termasuklah melalui perancangan strategik ini adalah dianggap sebagai suatu ibadat sekiranya tuntutan syara' tidak diabaikan. Bahkan manusia dituntut untuk sentiasa berusaha memperbaiki apa yang diusahakan".

Tidak banyak kajian kes dilakukan secara mendalam terutama terhadap organisasi berkaitan hal ehwal Islam untuk melihat keberkesanan dan model terbaik yang boleh dijadikan panduan. Dalam tulisan Beekun, Akademi Pengurusan YaPEIM dan Syarifah Hayati, ketigatiganya merujuk kepada peristiwa Hijrah Nabi SAW dari Mekah ke Madinah yang mengandungi banyak pengajaran berkaitan pengurusan strategik dari perspektif Islam. Ada empat komponen penting yang berkait dengan perancangan strategik dalam kes Hijrah Nabi SAW iaitu:

- i. Mempunyai misi yang jelas
- ii. Mempunyai maklumat yang mencukupi
- iii. Menganalisis peringkat keupayaan

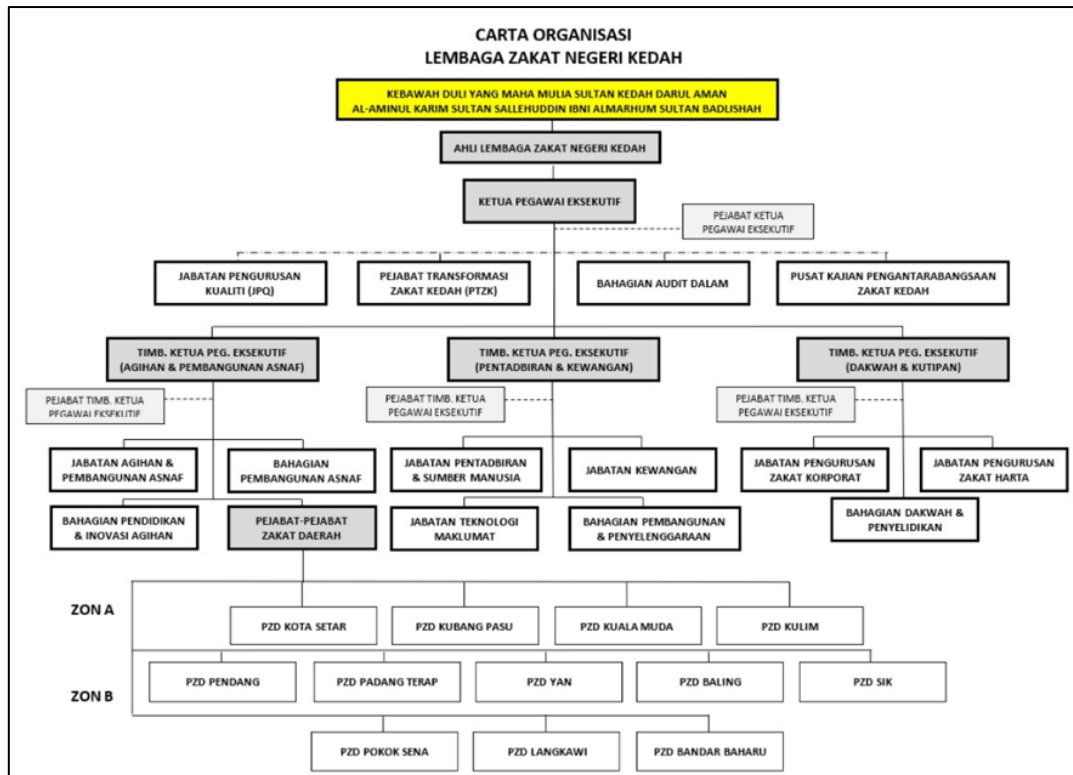
iv. Mempunyai keazaman melaksanakan dan pembahagian tugas yang sempurna

Kerangka ini akan digunakan untuk menganalisis pengurusan strategik Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK) yang telah melakukan transformasi berganda dengan kutipan zakat berjumlah RM100.5 juta pada tahun 2012 meningkat kepada RM166.9 juta pada tahun 2017 (<https://www.zakatkedah.com.my/statistik-kutipan-zakat/>). Trend peningkatan kutipan dan agihan lebih meluas kepada asnaf memberi keyakinan kepada LZNK untuk mensasarkan kutipan sebanyak RM1,474 juta dalam tempoh lima tahun dari 2021-2025 seperti yang terkandung dalam Pelan Strategik LZNK 2021-2025.

LATAR BELAKANG LEMBAGA ZAKAT NEGERI KEDAH

Pada tahun 2017, Kedah menyambut 350 tahun Sejarah Perundangan Zakat di Negeri Kedah (1667-2017). Berdasarkan rekod sejarah, Tembera Dato' Seri Paduka Tuan yang membawa maksud undang-undang telah ditulis pada tahun 1667 Masehi ketika zaman pemerintahan Sultan Dhiauddin Mukarram Shah 1 iaitu Sultan Kedah yang ke 15. Dalam undang-undang ini pada Fasal Ketiga menyatakan hukum barang siapa yang berbuat bendang atau huma maka hendaklah dikeluarkan zakat seperti hukum Allah Taala. Terdapat juga peraturan tentang kewajipan zakat fitrah dan zakat binatang ternakan. Selain itu, terdapat juga arahan supaya agihan kepada asnaf khususnya fakir dan miskin dapat dibuat dengan tersusun. (Zakaria et al., 2019).

Sebelum merdeka iaitu pada tahun 1955, Kerajaan Kedah meluluskan Enakmen Jawatankuasa Zakat Negeri Kedah 1955 yang menjadi asas kepada operasi pentadbiran zakat berkuatkuasa selama 60 tahun sebelum diganti dengan Enakmen Lembaga Zakat Negeri Kedah 2015. Di bawah kedua-dua Enakmen ini, struktur organisasi zakat Kedah melapor terus kepada DYMM Tuanku Sultan tanpa perlu melalui Majlis Agama Islam Negeri seperti ditunjukkan dalam Rajah 1 di bawah. LZNK diketuai oleh seorang Ketua Pegawai Eksekutif serta mempunyai tiga orang Timbalan Ketua Pegawai Eksekutif yang bertanggungjawab terhadap Dakwah dan Kutipan, Agihan dan Pembangunan Asnaf serta Pentadbiran dan Kewangan.



Rajah 1: Carta Organisasi Lembaga Zakat Negeri Kedah

Ahli Lembaga Zakat Negeri Kedah merupakan pihak yang diberi kuasa di bawah Enakmen Lembaga Zakat Negeri Kedah 2015 sebagai pembuat dasar dan keputusan untuk memastikan LZNK diurus tadbir dengan berkesan dan mencapai objektifnya. Keahlian lembaga dilantik oleh DYMM Tuanku Sultan mengandungi Pengerusi yang memegang jawatan Setiausaha Kerajaan Negeri; Penasihat Undang-Undang Negeri; seorang Setiausaha (Ketua Pegawai Eksekutif); seorang Setiausaha Sulit kepada DYMM Tuanku Sultan; dan, tidak kurang dari lapan orang ahli lain yang majoriti mereka adalah orang yang berpengetahuan luas dalam undang-undang berhubung zakat.

PENGURUSAN STRATEGIK LEMBAGA ZAKAT NEGERI KEDAH

Pengurusan strategik merupakan alat yang mengandungi cara, prosedur dan mekanisme untuk membantu pemimpin, pengurus dan semua warga LZNK untuk berperanan dan bertindak secara strategik untuk mencapai objektif yang disasarkan dalam tempoh lima tahun (2021-2025). LZNK mendapatkan khidmat perundingan dengan sekumpulan sarjana dari Institut Pengurusan Kualiti, Universiti Utara Malaysia (UUM) untuk menyediakan pelan strategik tersebut yang mengandungi visi, misi dan objektif seperti berikut:

- i. Visi: Menjadi sebuah agensi kewangan sosial Islam bertaraf dunia
- ii. Misi: meningkatkan pengurusan kewangan social Islam dengan cekap dan berintegriti bagi menaik taraf sosio-ekonomi umat Islam
- iii. Objektif: Memperkasa urus tadbir LZNK
 - Mengoptimum hasil kutipan dan agihan zakat serta lain-lain sumber
 - Membangunkan sosio-ekonomi masyarakat
 - Meningkatkan kesedaran masyarakat mengenai zakat
 - Menjadi LZNK sebagai pusat rujukan global

Hasil dari kajian senario yang dibuat oleh pihak perunding bersama kepimpinan LZNK, peranan LZNK dipetakan dengan 7 dari 17 matlamat dalam Sustainable Development Goals (SDG) dengan turut mengambil kira cabaran mendatang seperti Revolusi Industri 4.0 serta cabaran lain seperti pandemik Covid-19. Untuk membentuk Pelan Strategik LZNK, 5 tahap utama dijadikan mekanisme iaitu menganalisis (menggunakan kaedah SWOT), menentukan halatuju yang dijadikan TERAS, merancang (pernyataan strategi, penetapan penanda aras, pelaksana), pelan tindakan (menentukan aktiviti atau program), dan pemantauan dan semakan (laporan disediakan). Hasil analisis yang dilakukan, terdapat 17 cabaran utama yang dikelompokkan dalam 5 kategori iaitu kategori pengurusan dan tadbir urus, kutipan, agihan, teknologi maklumat dan komunikasi dan pembangunan R & D. 5 Teras Strategik yang dikenal pasti ialah:

- i. Memperkasa sistem tadbir urus yang cekap, berkualiti dan bertaraf dunia
- ii. Meningkatkan kutipan zakat dan lain-lain hasil selain zakat untuk kelestarian operasi
- iii. Memperkasa pengurusan agihan zakat dan program pembangunan untuk kelestarian hidup asnaf
- iv. Meningkatkan perkhidmatan teknologi Maklumat dan komunikasi bertaraf dunia
- v. Memperkasa penyelidikan dan komunikasi strategik bagi menjadikan LZNK sebagai pusat rujukan global

Selanjutnya, 16 strategi dikenal pasti, 47 inisiatif ditetapkan dan 108 indikator disenaraikan untuk dijadikan aspek penilaian. Untuk tujuan perbincangan dalam kertas ini berkaitan pengurusan strategik LZNK, pelaksanaan serta cabaran, empat aspek akan dilihat iaitu: i- Mempunyai misi yang jelas; ii- Mempunyai maklumat yang mencukupi; iii- Menganalisis peringkat keupayaan; iv- Mempunyai keazaman melaksanakan dan pembahagian tugas yang sempurna. Temubual telah dijalankan bersama Ketua Pegawai Eksekutif LZNK serta kumpulan Pengurusan pada 6 April 2021 bertempat di Aras 10, Menara Zakat, Alor Setar.

PELAKSANAAN PELAN STRATEGIK DAN TRANSFORMASI LZNK

Transformasi agensi LZNK direncana melalui beberapa tahap untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan organisasi. Berasaskan pelan strategik yang dipersetujui, empat skop transformasi akan dibincang di bawah.

Skop 1: Visi, Misi dan Objektif yang Jelas

Perkara terpenting ialah menentukan visi dan misi serta objektif yang jelas dan dikomunikasi kepada semua warga untuk memahami hala tuju yang ingin dicapai seperti dijelaskan sebelum ini. Dalam mengurus LZNK, perkara terpenting yang menggerakkan transformasi ialah berkaitan dengan kerangka perundangan iaitu kewujudan Enakmen Lembaga Zakat Kedah 2015 yang menggantikan Enakmen sebelum itu yang telah digunapakai sejak tahun 1955. Struktur tadbir urus dan punca kuasa dipandu oleh peruntukan-peruntukan Enakmen. Walau bagaimanapun, mengambilkira perubahan-perubahan dalam pengurusan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) ketika ini, berikut adalah respon pihak Ketua Pegawai Eksekutif (KPE) mengenai perkara ini:

“Saya berbalik kepada dalam urus tadbir ini ialah hala tuju, penubuhan hala tuju yang tidak jelas. Ini penting, yang kedua kerangka punca kuasa yang tidak jelas... kerana ia dibentuk oleh orang yang tidak ada jiwa. Ia dibentuk atas dasar jabatan, atas dasar jawatan, tetapi tidak dibentuk atas dasar impian, hala tuju, masa depan ia tidak tunjuk. Sebab tu, Enakmen Zakat

Kedah yang saya ubah ialah enakmen kerana memberi peluang untuk berjalan dan berlari, tidak memberi peluang untuk terbang. Jadi ada orang hendak terbang dekat kita jadi dia tidak boleh, tidak sepatutnya, satu benda yang paling besar”. (Zakaria Othman, 2021)

Berdasarkan maklumat KPE, beliau mengambil tindakan proaktif memberi input-input penting untuk memasuk peruntukan-peruntukan atau perubahan-perubahan perlu dalam Enakmen supaya organisasi boleh berfungsi sepenuhnya. Proses ini menjadi lebih mudah kerana Penasihat Undang-Undang Negeri adalah Ahli Lembaga Zakat manakala Setiausaha Kerajaan Negeri pula adalah Pengerusi Lembaga Zakat. Mereka memahami persoalan-persoalan berbangkit dan halangan tertentu dalam mengurus institusi zakat. Keprihatinan DYMM Tuanku Sultan juga turut membantu melicinkan proses pentadbiran kerana Baginda sendiri yang memberi perkenan terhadap minit mesyuarat Ahli Lembaga. Penyelarasan turut dilakukan dengan pihak Majlis Agama Islam Kedah (MAIK) walaupun LZNK berdiri sendiri dan tidak tertakluk kepada bidangkuasa MAIK. (Zakaria Othman, 2021)

Berkaitan hubungan sesama agensi agama yang lain, KPE menegaskan:

“Jika ada perkara berbangkit dari segi hukum-hakam zakat, pihak Mufti telah ada dalam Lembaga, isu-isu hukum boleh diputuskan dengan segera oleh Jabatan Mufti. (Zakaria Othman, 2021).

Untuk mencapai visi dan misi organisasi LZNK, aspek inovasi sangat diperlukan di peringkat perancangan dan pelaksanaan. LZNK sebagai sebuah syarikat perlu bergerak pantas melalui bidang kuasa yang diperuntukkan kepadanya. Terdapat pelbagai kaedah yang boleh diimplementasi, namun perlu dirujuk kepada bidang kuasa.

“Sebab itu saya berbalik kepada asal... hendak bergerak ke situ saya terikat dengan Enakmen, dalam klausa itu ada zakat boleh tubuh apa-apa syarikat, anak syarikat. 2 tahun lepas saya pon bangukan anak syarikat Sdn.Bhd masuk board bentang...tidak lulus... tidak berjaya... tidak serik... 2-3 bulan lepas buat lain pula... LZNK group, sebab ...macam ni, lulus, lulus ini pon hendak tunggu minit tu sat sampai ... esok lusa?... hendak pergi jumpa SS pagi...moga-moga bukan LZNK Group lah... sebab itu ada pada Tok Ku nak turun... walaupun tidak turun lagi... saya sudah siap tubuhkan 8 company... kalau dia kata esok batal... saya batal semula...aa... (ketawa)...ok...LZNK group ini saya sudah tubuh, saya target, saya kata pada mereka dengan satu jiwa yang besar...5 tahun akan datang duit zakat untuk position amil dibimbangi tidak habis” (Zakaria Othman, 2021).

Skop 2: Maklumat yang Mencukupi

Hasil dari analisis senario yang dilakukan untuk mewujudkan Pelan Strategik LZNK, penggunaan ICT didapati sangat penting untuk memastikan tadbir urus dan penyebaran maklumat kepada semua pemegang taruh dapat dilakukan dengan cepat dan berkesan. Pihak LZNK telah merekrut lebih sepuluh orang tenaga pakar dalam ICT di ibu pejabat dan mempunyai kemampuan untuk membina program dan aplikasi sendiri yang diperlukan oleh organisasi malah turut membantu organisasi lain seperti MAIK dan Jabatan Hal Ehwal Agama Islam Kedah (JHEAIK). Sistem yang dibina untuk pengurusan dan pentadbiran LZNK dikongsi bersama di semua 12 Pusat Zakat Daerah seluruh Kedah serta pihak pengurusan masjid. Pasukan ICT LZNK akan turun ke lapangan di setiap daerah untuk memberi latihan kepada pekerja Pejabat Zakat Daerah dan jika timbul masalah teknikal, ia diselesaikan secara dalam talian atau dibantu oleh pakar ICT di lapangan. Data kutipan harian zakat seluruh Kedah dan juga agihan dapat dilihat secara ‘live’ termasuk melalui laman sesawang dan aplikasi telefon pintar seperti ditunjukkan dalam Rajah 2 di bawah. Ketelusan dan ketulusan dalam mengurus agensi zakat sangat penting untuk memberi keyakinan kepada pembayar zakat dan juga golongan asnaf yang menerima zakat serta semua pemegang taruh yang berkaitan.



Rajah 2: Data kutipan dan agihan zakat Kedah di laman sesawang <https://www.zakatkedah.com.my/>

Berikut adalah kenyataan KPE mengenai proses perkongsian maklumat serta usaha untuk memantapkan sistem ICT yang turut melibatkan pihak imam dan penolong amil di seluruh masjid di Kedah yang berjumlah 578 buah:

“Jadi apa proses yang kita buat... dia akan ambil borang dekat kawan ni...kawan ni akan tolong dia isi... manfaat ialah wakil kita ini boleh mengesahkan maklumat pemohon, datuk daripada Bukit Besar, pergi kerja di Kubang Pasu... pergi sahkan maklumat orang kubang Pasu di kaunter... bohong... awak kenal ka... habis... kini yang mengesahkan maklumat orang kampung tu... berlaku satu tapisan dari segi maklumat kita tak boleh dibohong... walaupun ada bocor sebab dia bukan enjin... dia orang... bohong pa semua tu abaikan dia.. berlaku tapisan. Yang kedua, dia mohon siap borang itu diisi serah kembali ke masjid tersebut... habis kerja dia... masjid itu, penolong amil bertanggungjawab dengan kita... borang hang tolong isi tadi... sah tadi...kalau kami terima maknanya dia dapat RM15.00 satu borang. ya... satu borang.. kalau dia tidak dapat bantuan, satu sen penolong amil tidak boleh...bermaksud apa... berlaku satu tapisan...dan dia nak usaha daripada kawan tu tidak layak kepada layak... dia pun ada ikrar “WaAllahi saya mengesahkan maklumat yang diberi”... hang hendak berbohong juga hang tanggung.... sebab kita tidak memberi kuasa kepada masjid, memantau bagi pihak kita dan menentukan. Itu yang dipanggil kutip dan agih itu berlaku di masjid... dia berkuasa mengagih ada sedikit ruang dekat dia”. (Zakaria Othman, 2021).

Mengurus LZNK berasaskan maklumat dan ilmu pengetahuan yang mencukupi disedari sangat penting. Justeru, bahagian pembangunan dan penyelidikan LZNK diperkasa dari sudut struktur organisasi serta kewangan. Kolaborasi dengan penyelidik universiti tempatan dan antarabangsa juga turut dipertingkatkan. Menurut Muhamad Muhaimin Mohamad Zaki, Jasni Sulong dan Hafizah Ismail (mengetuai bahagian R&D LZNK) (2021), mulai tahun 2019, sebanyak 26 tajuk kajian berkaitan zakat telah diluluskan dengan geran antara RM10,000 hingga RM12,000. Antara kaedah yang diguna ialah dengan mengembalikan sebanyak 3/8 hingga 4/8 daripada bayaran balik geran wakalah diagihkan semula kepada Institusi Pengajian Tinggi yang ada di Kedah iaitu UUM, UiTM dan Universiti Islam Antarabangsa Sultan Abdul Halim Muazzam

Shah (UniSHAMS). Perkongsian bijak ini telah menghasilkan data-data sebenar yang berada di lapangan yang dikelompokkan kepada 5 kluster iaitu kluster umum, kluster pengurusan zakat korporat, kluster pengurusan harta, kluster agihan dan kluster pembangunan asnaf. Berikut adalah contoh tajuk-tajuk penyelidikan di bawah kluster pengurusan harta:

- i- Kesan Kadar Haddul Kifayah Baharu Dalam Zakat Pendapatan Di Negeri Kedah
- ii- Tahap Penerimaan Masyarakat Di Negeri Kedah Terhadap Zakat Mal Mustafad
- iii- Kerangka Pembayaran Zakat KWSP: Mekanisme Pembayaran Meningkatkan Kutipan Pencarum
- iv- Tahap Kefahaman Membayar Zakat Pendapatan Di Kalangan Guru-Guru Pendidikan Islam di Kedah
- v- Penetapan Uruf Zakat Emas Perhiasan Di Negeri Kedah

Skop 3: Menganalisis Peringkat Keupayaan

Kompetensi pegawai pelbagai peringkat dalam melaksanakan amanah mengurus organisasi zakat merupakan satu cabaran besar bagi kepimpinan utama LZNK. Dengan kutipan zakat yang meningkat saban tahun, dari 140 orang kakitangan pada tahun 2017, kapasiti kakitangan ditingkatkan kepada 280 orang dalam tempoh 2 tahun pada tahun 2019. Selain itu, penolong amil dilantik dalam kalangan imam dan pegawai masjid dan dibayar elaun berdasarkan sumbangan mereka. Proses delegasi kuasa diberi kepada Pegawai Zakat Daerah untuk melicinkan proses pentadbiran khususnya berkaitan agihan segera zakat. Untuk melicinkan proses agihan zakat terutama melibatkan bencana seperti banjir dan kebakaran, Pejabat Zakat Daerah diberi kuasa meluluskan bantuan segera dengan siling maksimum RM3,000. Kuasa ini mengurangkan beban birokrasi di ibu pejabat dan memberi impak besar kepada mangsa bencana yang dapat dibantu segera.

“Pegawai zakat daerah sebelum saya masuk... depa ada kuasa berapa ribu? sekarang RM3000 ...dulu RM300 ...setakat yang rumah kena ribut bawah RM3000 tu hampa lulus la... dan semua permohonan itu di daerah tidak akan sampai ke HQ kecuali kes-kes tertentu.. settle ja tempat.. saya masuk-masuk mai zakat dulu.. sebilik ini borang.. bila hendak proses.. ini borang pa?.. borang rumah..daerah mana?.. Sik .. yang tu.. Baling.. sapa nak tengok.. CEO nak tengok?.. (ketawa).. mampus.. saya masuk CEO ada sorang, timbalan CEO sorang.. sekarang timbalan CEO 3 orang.. sebab itu saya struktur balik.. sekarang ada 3 core business kita kutipan dan agihan, pentadbiran... saya ada 3 timbalan, pentadbiran, kutipan, agihan. Dan semua itu tidak sampai kepada saya pon, putus dekat depa”(Zakaria Othman, 2021).

Selain itu, kakitangan diberi latihan berterusan supaya kemahiran mengurus dapat dipertingkatkan. Kerja berpasukan sentiasa dititikberatkan supaya semua kakitangan yang mengurus zakat dapat merasakan ikatan ukhuwah yang kuat di samping ditekankan mengenai kerja sebagai ibadat yang mulia kerana membantu para asnaf. Karenah birokrasi yang tidak perlu dipermudahkan tanpa mengorbankan aspek kualiti.

“Kita dengan pengalaman sedia ada ini melantik secepat mungkin kontraktor.. dia undi cabut undi kosong...dia cabut undi siap-siap...dulu... sistem lama... sistem ini dibekalkan orang dengan sistem la... sebab apa hang x boleh laju?... itu sistem... habis la jem... aku nak hang bagi laju buat macam mana?... sejarah saya... saya selalu bagitahu mereka... ni... sebab apa tidak boleh buat esok... saya nak...buat esok x boleh ka?...ok kalau sapa buat macam ini tidak boleh ka?... kalau saya buat macam ini?... x boleh ka?... hang kata kali ke-4 kalau x boleh juga... esok aku ubah..

hang kena nasihat saya tidak boleh tuan...tuan boleh buat macam ini kalau nak buat... saya buat... staff kita ini mereka tidak ada vision dalam kepala... akal kecil...matlamat tiada... dia datang nak makan gaji... dia Nampak bila dibawah dia x perlu berfikir... sekarang ini macammana nak buat... ubah... jadi ubah... yang lambat ini macam mana?... dia rumah terbakar... kita susun borang dia sama dengan permohonan 1 kedah ni... kita pula buat syarat hendak lantik... buka tender nak lantik kontraktor biar la sekurang-kurang ada 80 suruh la juga takkan nak lantik 3?... nak tunggu 80... 2 tahun la... daripada ribu orang yang diproses sampai layak... ha... cukup 80 termasuk yang terbakar dekat situ... setahun setengah dia tunggu... baru la proses lantik... ooo... rupanya lambat dekat situ... x payah... sekarang ini undi kosong... ada permohonan... masuk... lulus.. kita kena buat cepat... dan kuasa untuk saya daripada saya masuk kenapa zakat lambat kerana kuasa tidak dimenterai secara mutlak... diberi dalam kes-kes musibah kepada CEO... up sampai RM50 ribu... rumah tu harga RM45 ribu... supaya saya boleh lulus .. last-last siapa hendak pertikai?... rumah baru sebiji x dak apa... harga kita 45k... lepastu saya dalam bab urus tadbir ini saya lebih kepada punca kuasa dan orang yang meneraju” (Zakaria Othman, 2021)

Skop 4: Mempunyai Keazaman Melaksana dan Pembahagian Tugas yang Sempurna

Kepimpinan yang dinamik sangat perlu untuk menggerakkan organisasi zakat. Pengurusan strategik dalam organisasi zakat memerlukan kemahiran komunikasi serta kemahiran menyelesaikan masalah. “Servant leadership” iaitu kepimpinan yang mengabdikan diri kepada Allah dan melaksanakan tanggungjawab kerana-Nya sangat diperlukan kerana keberkatan dari Allah juga diperlukan oleh organisasi zakat selain dari redha-Nya. Pendekatan “servant leadership” boleh menghasilkan impak yang bersifat barakah.

“Kalau perasan... masa Covid ni kami bagi setiap masjid 1000 beg beras.. seluruh Kedah. Jadi penerima bantuan bulanan boleh pergi ambil di kedai...foodbank... penerima foodbank boleh ambil, yang paling baik ialah pembayar-pembayar zakat juga boleh pi beli barang di kedai sahabat zakat... jadi, kita akan sediakan dalam bentuk macam point... hang beli sekian harga ... hang akan dapat sekian point... sebab dunia bergerak di situ... poin ni hang boleh sumbang balik dengan point yang seperti ini... hang boleh tebus beras... gula, kopi, 8 item yang ada dalam foodbank. Di samping dia membeli, dalam jumlah yang sama, kalau di kedai lain dia tidak ada sedekah... yang ini dia boleh menyumbang untuk bersedekah... kita juga akhirnya balik di situ semula... yang ini kita akan mula laksana pada bulan 6 ini...saya jangka hujung tahun ni ..kita akan ambil satu Kedah.. ini satu benda baru dalam foodbank... dia akan pusing semula”. (Zakaria Othman, 2021)

Pembahagian tugas yang sempurna sangat penting untuk memastikan tadbir urus berjalan lancar. Penurunan kuasa khususnya di peringkat kariah seperti kepada para imam boleh meningkatkan rasa tanggungjawab kepimpinan kariah untuk sama-sama membantu LZNK dalam agihan dan juga kutipan.

“Sebab tu, bila kita buat sistem ini, orang miskin di kariah kawasan tok imam pa semua akan tahu... sebab kita beri sedikit kuasa dan matlamat paling besar ialah supaya memusatkan aktiviti setempat di masjid, ini sikit-sikit masjid kita tinggal, orang hendak hormat macam mana tok imam tu?... tok imam tu biasa jumpa sewaktu menikah tu ja... pastu dok tanya kes imam... orang dok cakap pula tentang reaksi buruk tentang imam... kita pula pi tambah pula kata saya pon sama ja... pi jumpa tok imam tidak selesai masalah... tok imam tempat asal lama... bila jadi macam ni, awal tahun saya bagitahu dah hampa bergaduh la dalam

kampung... bergaduh... sebab dulu yang tak bagi jahatnya zakat... sekarang yang tak lulus permohonan jahatnyat tok imam, zakat baik dah sekarang” (Zakaria Othman, 2021)

Penambahbaikan berterusan proses kerja merupakan isu penting dalam pengurusan strategik. Justeru, ketika pandemik Covid-19 melanda seluruh negara, tindakan pantas pengurusan LZNK membuat keputusan tepat dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan LZNK.

“Contoh kan, beras 5kg RM13, saya pergi jumpa sendiri Bernas dan Rambutan, dia bagi jumpa penasihat dia, ringkas pi undang mai... saya dapat RM10.20, dengan angka Foodbank wallpaper saya dapat untung RM800 ribu hari itu juga, tidak termasuk gula lagi... kopi lagi... apa kata kicap ini kilang saya sendiri, mustahil saya akan tubuh bawah lembaga zakat... tidak boleh... saya kena tubuh bawah wakaf... jadi, kalau terjadinya company ini, kita akan panggil semula segala yang kita hantar ke kursus ABM, contoh mudah sahaja, asnaf-asnaf yang kita hantar ke kursus itu, kan mereka sudah bekerja dan mempunyai kemahiran, kumpul mereka semula dan tubuhkan company, kita ada company, kita ada berapa ribu biji aircond, bawah 13 daerah, masjid ada 578 seluruh Kedah. Service aircond sahaja tidak makan banyak..sebab..(ketawa) sebab kes asnaf ini la.. hampa kena bagi kepada aku... kami mohon proses mohon lesen beras, setakat sekarang jadi apa sudah? Semak semula kerana syarat hendak mohon kilang beras, dia kena ada kilang, kilang itu kami sewa dekat KEDA di Napoh, dia hendak bungkus beras itu nanti... rupanya kalau jadi kilang beras, kami boleh buat kilang bihun, kilang laksa, kilang roti”. (Zakaria Othman, 2021).

Cadangan Kajian Masa Hadapan dan Implikasi kepada Pengurusan Zakat di Negeri Lain

Berdasarkan kajian mengenai pengurusan strategik Lembaga Zakat Negeri Kedah (LZNK), beberapa aspek boleh diteroka dalam kajian masa hadapan untuk meningkatkan lagi keberkesanan pengurusan zakat di negeri lain. Antaranya ialah:

a) Model Pengurusan Strategik Zakat di Negeri Lain

Kajian perbandingan antara LZNK dan institusi zakat di negeri lain boleh dilakukan untuk mengenal pasti persamaan, perbezaan serta amalan terbaik yang boleh dijadikan model pengurusan zakat yang lebih efisien. Kajian ini boleh membantu negeri lain mengadaptasi strategi yang berkesan seperti yang diamalkan oleh LZNK.

b) Penggunaan Teknologi Digital dalam Pengurusan Zakat

Kajian lanjut boleh meneliti bagaimana teknologi seperti kecerdasan buatan (AI), blockchain dan aplikasi mudah alih boleh dimanfaatkan untuk meningkatkan ketelusan dan keberkesanan dalam kutipan serta agihan zakat.

c) Keberkesanan Strategi Agihan Zakat

Kajian empirikal boleh dijalankan untuk menilai sejauh mana bantuan zakat yang diberikan benar-benar meningkatkan taraf hidup golongan asnaf. Ini termasuk kajian impak terhadap pendidikan, ekonomi, dan sosial penerima zakat.

d) Pengaruh Kepimpinan dan Tadbir Urus dalam Keberkesanan Institusi Zakat

Kajian boleh meneliti bagaimana gaya kepimpinan dan struktur tadbir urus mempengaruhi prestasi institusi zakat di Malaysia. Pendekatan pengurusan seperti "*servant leadership*" boleh dikaji untuk melihat impaknya terhadap kecekapan organisasi.

Manakala pengalaman LZNK dalam melaksanakan transformasi strategik memberikan beberapa pelajaran yang boleh diguna pakai oleh negeri lain dalam meningkatkan kecekapan institusi zakat masing-masing dari beberapa aspek iaitu:

a) Kejelasan Visi, Misi dan Objektif

Institusi zakat di negeri lain perlu memastikan visi dan misi yang jelas serta dikomunikasikan dengan baik kepada semua pemegang taruh, termasuk pembayar dan penerima zakat.

b) Transformasi Digital dan Penggunaan Teknologi

Keberkesanan sistem pengurusan zakat dapat ditingkatkan melalui automasi proses kutipan dan agihan zakat, termasuk sistem pembayaran dalam talian dan aplikasi mudah alih bagi memudahkan urusan pembayar zakat serta penerima bantuan.

c) Pemerkasaan Pengurusan dan Tadbir Urus

Negeri lain boleh mencontohi LZNK dalam memperkasakan tadbir urus dengan meningkatkan keupayaan kakitangan melalui latihan berkala, pemerkasaan pengurus zakat daerah, serta mewujudkan unit penyelidikan dan pembangunan (R&D) bagi memperbaiki sistem pengagihan zakat secara berterusan.

d) Kolaborasi dengan Pihak Berkepentingan

Kerjasama dengan institusi pendidikan, badan bukan kerajaan (NGO), dan sektor swasta boleh membantu dalam memperluaskan impak zakat, seperti melalui program keusahawanan bagi penerima zakat agar mereka dapat berdikari dalam jangka panjang.

e) Mekanisme Pemantauan dan Penilaian

Setiap institusi zakat perlu mempunyai sistem pemantauan dan penilaian yang sistematik untuk memastikan setiap ringgit zakat yang dikutip dimanfaatkan secara optimum. Kaedah audit dan laporan berkala boleh membantu dalam meningkatkan ketelusan dan kepercayaan masyarakat.

KESIMPULAN

Mengaplikasi pengurusan strategik dalam pengurusan hal ehwal Islam merupakan satu proses adaptasi dengan perkembangan ilmu pengurusan moden. Hasil penelitian terhadap Lembaga Zakat Negeri Kedah, berlaku transformasi melibatkan pengurusan korporat iaitu penetapan visi, misi dan objektif yang jelas serta memudahkan pihak pengurusan tertinggi menjalankan amanah yang dipertanggungjawabkan. Kejelasan matlamat, kecukupan maklumat dan penggunaan ICT, memperkasa kompetensi kakitangan LZNK dipelbagai peringkat serta mempunyai kepimpinan yang dinamik membolehkan LZNK bergerak ke hadapan mencapai matlamat untuk membangunkan ummah melalui khidmat kewangan sosial Islam yang terbukti berjaya terutama di fasa pandemik Covid-19.

RUJUKAN

- Beekun, Rafik I. (2006). *Strategic Planning and Implementation for Islamic Organizations*. Washington: The International Institute of Islamic Thought
- Chandler, Alfred D. Jr. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Fred, R. D. (1991). *Strategic Management*. USA: Maxwell Mac Millan International Editions
- Jauch, L. R., & Glueck, W. F. (1988). *Business Policy and Strategic Management*. McGraw-Hill.
- Muhamad Muhaimin Mohamad Zaki, Jasni Sulong dan Hafizah Ismail. (2021). Penentuan Skim Agihan Zakat Pendidikan: Kajian di Lembaga Zakat Negeri Kedah, *AZKA International Journal of Zakat & Social Finance*, 1(2), (Special issue 2021)
- Syarifah Hayaati Syed Ismail. (2001). Perancangan Strategik Dalam Pentadbiran Islam: Satu Tinjauan Perbandingan, *Jurnal Syariah*, 9:1, hal. 47-56.
- Undang-Undang Negeri Kedah Darul Aman, Enakmen 23, Enakmen Lembaga Zakat Kedah Darul Aman. (2015). Warta kerajaan
- Zakaria Othman, Mohd Faizal Mustaffa, Hafizah Zainal. (2019). *350 Tahun Sejarah Perundangan Zakat di Negeri Kedah*. Alor Setar: Lembaga Zakat Negeri Kedah
- Zakaria Othman. (2021). Temubual 6 April 2021 di Menara Zakat, Alor Setar.