

KAJIAN KEBERKESANAN PENGAGIHAN DANA ZAKAT DI MALAYSIA
KAJIAN KES NEGERI-NEGERI TERPILIH



DISEDIAKAN OLEH:

PROF MADYA DR ABD HALIM MOHD NOOR
MOHAMED SALADIN ABDUL RASOOL
DR HASSAN BAHROM

APRIL 2006

Tarikh: 31 Mac 2006
No. Fail Projek : 600-CM (UPP)

Prof. Dr Azni Zain
Penolong Naib Canselor (Penyelidikan)
Institut Penyelidikan, Pembangunan dan Pengkomersilan (IRDC)
Universiti Teknologi MARA
40450 Shah Alam
Selangor Darul Ehsan

Prof,

**LAPORAN AKHIR PENYELIDIKAN KAJIAN KEBERKESANAN
PENGAGIHAN DANA ZAKAT DI MALAYSIA**

Merujuk kepada perkara di atas, bersama-sama ini disertakan dua (2) naskah Laporan Akhir Penyelidikan bertajuk *Kajian Keberkesanan Pengagihan Dana Zakat Di Malaysia*.

Sekian, terima kasih.

Yang benar,

PROF MADYA DR ABD HALEM MOHD NOOR
Ketua Projek Penyelidikan

KUMPULAN PENYELIDIK

PROF MADYA DR ABD HALIM MOHD NOOR
KETUAPROJEK



MOHAMED SALADIN ABDUL RASOOL
AHLI



DR HASSAN BAHROM
AHLI

UNIVERSITI TEKNOLOGI MARA MELAKA

PENGHARGAAN

Kami merakamkan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung dalam menjayakan projek penyelidikan ini khususnya kepada:

Prof. Dr Azni Zain
Penolong Naib Canselor (Penyelidikan)
Institut Penyelidikan, Pembangunan dan Pengkomersilan (IRDC)

Prof Madya Dr Mizan Hj Hitam
Pengarah Kampus UiTM Kampus Melaka

Prof Madya Hj Musa Ahmad
Pengarah, Institut Kajian Zakat Malaysia (IkaZ)

Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur
Majlis Agama Islam Melaka
Majlis Agama Islam Kedah
Majlis Ugama Islam Sabah
Pusat Pungutan Zakat MAIWPKL
Pusat Zakat Melaka
Jabatan Zakat Negeri Kedah

Prof Madya Dr. Hanim Norza
Koordinator URDC UiTM Kampus Melaka

Dan

Pelatih IkaZ, Staf UiTM, Pusat-pusat Zakat, Majlis- majlis Agama dan Kerajaan-kerajaan Negeri yang terlibat dalam menjayakan projek penyelidikan ini.

KANDUNGAN

Surat Penyerahan

Daftar Penyelidik

Penghargaan

Kandungan

BAB 1 : PENGENALAN KAJIAN

- 1.1 PENGENALAN
- 1.2 KENYATAAN MASALAH
- 1.3 PERSOALAN KAJIAN
- 1.4 TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN
- 1.5 RASIONAL DAN KEPENTINGAN KAJIAN
- 1.6 ANDAIAN MENGENAI ISU KAJIAN
- 1.7 HASIL KAJIAN

BAB 2 : ULASAN KARYA

| | | |
|-------|---|----|
| 2.1 | PENGENALAN | 6 |
| 2.2 | STRUKTUR ORGANISASI | 7 |
| 2.2.1 | Struktur Organisasi Pusat Zakat Wilayah Persekutuan | 8 |
| 2.2.2 | Struktur Organisasi Zakat Kedah | 9 |
| 2.2.3 | Struktur Organisasi Zakat Sabah | 10 |
| 2.2.4 | Struktur Organisasi Zakat Melaka | 10 |
| 2.3 | KEPERLUAN MENGUKUR PRESTASI | 12 |
| 2.3.1 | Keberkesanan Fungsi Organisasi | 12 |
| 2.3.2 | Kecekapan sumber tenaga manusia | 13 |
| 2.3.3 | Misi | 14 |
| 2.3.4 | Struktur Operasi | 14 |
| 2.4 | MENGUKUR PRESTASI ORGANISASI | 14 |
| 2.4.1 | Balance Score Card | 15 |
| 2.4.2 | McKinsey-7 | 16 |
| 2.4.3 | TandaAras | 18 |
| 2.5 | PEMBINAAN INSTRUMEN MENGUKUR PRESTASI ORGANISASI | 19 |
| 2.6 | KESIMPULAN | 20 |

BAB 3 LATAR BELAKANG KAJIAN

| | | |
|-------|------------------------------------|----|
| 3.1 | PENGENALAN | 21 |
| 3.2 | AMALAN KUTIPAN ZAKAT ANTARA NEGERI | 21 |
| 3.. | 2.1 Zakat Pendapatan | 23 |
| 3.2.2 | Zakat Perniagaan | 24 |
| 3.2.3 | Zakat Proaktif | 25 |

- 3.2.4 Zakat Sistematis
- 3.3 ISU-ISU KHUSUS KUTIPAN
 - 3.3.1 Kakitangan
 - 3.3.2 Proses Kutipan
 - 3.3.3 Jumlah Kutipan
 - 3.3.4 Aktiviti-Aktiviti Promosi Zakat
- 3.4 AMALAN AGIHAN ANTARA NEGERI
 - 3.4.1 Struktur Organisasi Agihan
 - 3.4.2 Kaedah Agihan
- 3.5 ISU-ISU KHUSUS AGIHAN
 - 3.5.1 Asnaf Tercicir
 - 3.5.2 Kesaksamaan
 - 3.5.3 Keberkesanan
- 3.6 KESIMPULAN

BAB 4 KERANGKA TEORITIKAL KAJIAN

- 4.1 PENGENALAN
- 4.2 PENGUKURAN PRESTASI
- 4.3 MODEL IKAZ
 - 4.3.1 Output Zakat
 - 4.3.2 Input Zakat
 - 4.3.3 Proses Zakat
 - 4.3.4 Kualiti Pengurusan Zakat
- 4.4 KESIMPULAN

BAB 5 RANGKA DAN METEDOLOGI PENYELIDIKAN

| | | |
|-------|------------------------------|----|
| 5.1 | PENGENALAN | 40 |
| 5.2 | SUMBER ASAS RUKUKAN KAJIAN | 40 |
| 5.2.1 | Al Quran | 41 |
| 5.2.2 | Hadis dan Tafsir | 41 |
| 5.3 | PENGUMPULAN DATA PRIMER | 42 |
| 5.3.1 | Tinjauan | 42 |
| 5.3.2 | Soalselidik | 43 |
| 5.3.3 | Rangka Persampelan | 43 |
| 5.3.4 | Temubual dan Temuduga | 44 |
| 5.4 | PENGUMPULAN DATA SEKUNDER | 44 |
| 5.4.1 | Enakmen dan Akta Zakat | 44 |
| 5.4.2 | Laporan dan Bahan Penerbitan | 44 |
| 5.5 | KAEDAH ANALISIS DATA | 45 |
| 5.6 | KESIMPULAN | 45 |

BAB 6 PENEMUAN DAN ANALISIS DATA

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 6.1 | PENGENALAN | 46 |
| 6.2 | ASNAF ZAKAT | 46 |
| 6.2.1 | Profil Asnaf | 47 |
| 6.2.2 | Pandangan Mengenai Agihan Zakat | 52 |
| 6.2.3 | Pandangan Terhadap Pegawai Zakat | 57 |
| 6.2.4 | Pandangan Mengenai Perundangan Zakat | 62 |
| 6.3 | ANALISIS PROFIL KAKITANGAN | 65 |
| 6.4 | PENGURUSAN AGIHAN DAN KUTIPAN ZAKAT | 70 |
| 6.4.1 | Latihan dan Kebolehan Teknikal | 70 |
| 6.5 | KESIMPULAN | 74 |

BAB 7 RUMUSAN DAN CADANGAN

| | | |
|-------|--------------------------------------|----|
| 7.1 | PENGENALAN | 76 |
| 7.2 | RUMUSAN | 76 |
| 7.3 | CADANGAN | 78 |
| 7.3.1 | Program Meningkatkan Tahap Kehidupan | 78 |
| 7.3.2 | Struktur Organisasi Institusi Zakat | 78 |

| | | |
|-------|---|----|
| 7.3.3 | Penubuhan Pemuafakatan Institusi Zakat Kebangsaan | 78 |
| 7.4 | FOKUS PENYELIDIKAN MASA DEPAN | 79 |
| 7.5 | KESIMPULAN | 79 |

| | |
|----------------|-----------|
| RUJUKAN | 80 |
|----------------|-----------|

| | |
|-----------------|-----------|
| LAMPIRAN | 82 |
|-----------------|-----------|

BAB 1

PENGENALAN KAJIAN

1.1 PENGENALAN

Kesedaran terhadap tanggungjawab untuk menunaikan zakat di kalangan umat Islam di Malaysia secara umumnya semakin meningkat. Pelbagai usaha telah dijalankan untuk memastikan zakat sebagai rukun Islam yang kelima dapat dilaksanakan dengan sempurna dan kutipan zakat dapat ditingkatkan. Penubuhan institusi zakat yang formal merupakan agenda yang telah dijalankan oleh pihak yang berkuasa. Kesan dari penubuhan ini, laporan hasil kutipan zakat oleh institusi zakat di setiap negeri di Malaysia telah meningkat. Secara umum, zakat bukan sahaja difahami sebagai satu kewajipan syarak malah ia merupakan satu cara yang boleh dilaksanakan untuk mencapai matlamat pembangunan sosial ekonomi ummah. Beberapa isu mengenai zakat telah dikenalpasti daripada beberapa kajian yang telah dijalankan sebelum ini. Walaubagaimanapun, sebahagian besar kajian hanya tertumpu kepada isu-isu yang berkaitan dengan kutipan zakat. Kajian mengenai keberkesanan agihan dana zakat masih lagi kurang dijalankan.

Keberkesanan sesebuah organisasi menjadi elemen penting dalam merasionalkan kewujudannya. Pelbagai kaedah telah diambil untuk mengukur keberkesanan organisasi (Hacket dan Carrigan, 1998). Ia menjadi suatu kebiasaan untuk penilai mampu memberi kata pasti terhadap pengukuran keberkesanan. Pencarian literatur menunjukkan rata-rata kajian berkaitan dengan zakat hanya menumpukan kepada hal berkaitan dengan pengutipan zakat (Kahf, 1999). Sepanjang pengetahuan penyelidik, tiada kajian yang dilakukan untuk mengukur keberkesanan pengagihan zakat yang dilaksanakan oleh institusi agihan zakat.

Seperti yang telah dimaklumi, kebanyakan kajian lepas lebih menekankan mengenai kutipan zakat. Pada umumnya kutipan zakat di Malaysia keseluruhannya telah meningkat dari tahun ke setahun, tetapi peningkatan jumlah kutipan adalah diakui belum mencapai potensi sebenarnya (Nor Ghani et. al, 1999). Keadaan yang sama juga wujud di kalangan negara-negara Islam. Kajian terdahulu juga menunjukkan bahawa hal ehwal berkaitan kutipan zakat seperti nisab, haul dan harta-harta yang wajib dikenakan zakat masih belum disepakati. Mentelahan lagi kajian menunjukkan kutipan zakat di kalangan negara-negara Islam adalah kurang dari 1% dari Keluaran Dalam Negara Kasar (KDNK) (Kahf, 1999; Hassan dan Ahmad, 2000). Peratusan yang kecil dari KDNK ini tidak akan memberi kesan yang kukuh kepada sosio-ekonomi sesebuah negara. Kutipan yang lebih efisien dari jumlah populasi yang lebih besar disertai dengan kecekapan pengagihan yang setanding adalah perlu jika institusi zakat dijadikan sebagai pemangkin dalam pembangunan sosial dan ekonomi sesebuah negara.

1.1 PERNYATAAN MAS ALAH

Penyelidikan ini dilakukan untuk mengenai pasti tahap prestasi institusi zakat di empat buah negeri iaitu Melaka, Wilayah Persekutuan, Kedah dan Sabah. Terdapat perbezaan ketara dalam prestasi kutipan dan agihan zakat. Model organisasi kutipan dan agihan zakat adalah tidak seragam di antara negeri-negeri. Terdapat negeri yang menguruskan sendiri kutipan dan agihan di bawah Majlis Agama negeri, terdapat negeri yang mengkorporatkan kutipan dan agihan, manakala ada juga negeri yang hanya mengkorporatkan kutipan sahaja dan masih bertanggungjawab terhadap agihan. Perbezaan ini mungkin merupakan penyumbang terhadap perbezaan prestasi institusi zakat di antara negeri. Cara pengurusan organisasi seperti Baitulmal, Majlis Agama Negeri dan pusat zakat juga mempengaruhi prestasi institusi zakat.

Pendapatan perkapita yang rendah, jumlah populasi yang kecil tetapi kawasan geografi yang luas juga mempengaruhi kutipan dan agihan institusi zakat. Jumlah kutipan yang kecil dengan sendirinya akan memungkinkan jumlah kecil pula untuk diagihkan. Jumlah

kutipan kecil tidak mampu merangsang institusi zakat untuk melaksanakan pengurusan secara kreatif dan proaktif dalam meningkatkan peranan institusi zakat dalam masyarakat. Ini menyebabkan organisasi terperangkap dalam putaran ketidakceapan yang bukan sahaja memberi kesan negatif kepada organisasi tetapi hilang keyakinan masyarakat kepada institusi zakat untuk membantu permasalahan yang mereka hadapi.

Persoalan-persoalan ini memerlukan pendekatan penyelidikan untuk membantu mengenal pasti faktor yang menyumbang kepada perbezaan bentuk organisasi yang diamalkan oleh negeri-negeri, faktor yang mempengaruhi prestasi kutipan dan agihan zakat yang mengamalkan model pengurusan yang berlainan dan kaedah yang digunakan untuk mengurangkan jurang perbezaan prestasi diantara negeri-negeri. Disamping itu, penyelidikan adalah untuk menentukan nilai-nilai urus tadbir korporat yang diamalkan oleh organisasi dalam mencapai objektif berzakat dilaksanakan dan mengesyorkan pembentukan satu bentuk pengukuran prestasi institusi zakat.

1.3 PERSOALAN KAJIAN

Persoalan utama kajian ini ialah bagaimanakah pengurusan agihan dana zakat dan apakah faktor-faktor yang mempengaruhi keberkesanan pengurusan institusi zakat di Malaysia ?

Kajian ini mendapati beberapa persoalan berikut perlu dikaji dengan lebih terperinci :-

- Bagaimanakah struktur pengurusan organisasi institusi agihan dana zakat, amalan dan pelaksanaannya di Malaysia ?
- Sejauhmanakah pengurusan institusi agihan zakat mengamalkan prosedur dan tatacara pengurusan yang menepati dengan konsep keberkesanan ?
- Sejauhmanakah pelaksanaan hukum dan fatwa membari kesan kepada keberkesanan pengurusan agihan dana zakat ?
- Sejauhmanakah prestasi agihan itu telah menepati matlamat dan tujuan keberkesanan agihan zakat ?

- Bagaimana pihak yang bertanggungjawab dalam pengagihan zakat menentukan kriteria asnaf sebagaimana yang telah digariskan oleh al-Quran dan al-Sunnah ?

1.4 TUJUAN DAN OBJEKTIF KAJIAN

Kajian ini merupakan lanjutan daripada kajian bertajuk Kajian Keberkesanan Pengagihan Dana Zakat di Malaysia. Objektif kajian ini ialah untuk membangunkan pengukur prestasi institusi zakat di negeri-negeri terpilih. Untuk mencapai tujuan ini terdapat empat matlamat khusus penyelidikan iaitu menentukan faktor yang menyumbang kepada perbezaan prestasi kutipan dan agihan berdasarkan struktur organisasi yang diamalkan oleh negeri-negeri, mendapatkan pandangan sama ada nilai-nilai urus tadbir korporat diamalkan dalam pencapaian objektif berzakat, merekacipta kaedah yang boleh digunapakai untuk mengurangkan jurang perbezaan prestasi diantara negeri-negeri dan membentuk satu pengukuran prestasi institusi zakat.

1.5 RASIONAL DAN KEPENTINGAN KAJIAN

Rasional kajian ini akan dapat diketahui berdasarkan kepada tiga aspek iaitu keputusan yang dijangkakan, kepentingan projek (siapa dapat manfaat) dan implikasi. Dalam keputusan yang dijangkakan, aspek yang terlibat ialah penentuan tahap/skenario pengurusan zakat di Malaysia, penentuan bidang kuasa pengagihan zakat dan pembentukan petunjuk prestasi (*performance indicators*). Dalam aspek kepentingan projek, ia meliputi pembayar dan penerima zakat, institusi pengutipan dan pengagihan zakat, serta keseluruhan umat Islam. Manakala dalam aspek implikasi, kajian meliputi peningkatan kecekapan pengagihan zakat, kesaksamaan pengagihan zakat berdasarkan asnaf, penjelasan bidang kuasa pengagihan zakat, ketelusan dalam mengagihkan dana zakat dan penilaian secara objektif prestasi institusi zakat.

1.6 ANDAIAN MENGENAI ISU KAJIAN

Tahap keberkesanan pengurusan agihan dana zakat dipengaruhi oleh isu-isu dan pencapaian berikut;

- Pencapaian matlamat agihan belum menepati kehendak zakat yang sebenarnya, iaitu untuk melepaskan asnaf daripada beban kemiskinan.
- Terdapat di kalangan asnaf terkeluar dari senarai penerima zakat, dan terdapat mereka yang sepatutnya termasuk dalam golongan asnaf zakat tetapi tidak disenaraikan dalam kategori asnaf zakat.
- Tahap pengurusan agihan kurang berkesan dilihat dari tiga aspek yang boleh menunjukkan ukuran prestasi sesuatu organisasi iaitu input, proses, output dan kualiti.
- Urustadbir institusi zakat pada tahap yang cemerlang berdasarkan konsep akauntabiliti dan ketelusan.

1.7 HASIL KAJIAN

Hasil kajian ini diharapkan akan dapat meningkatkan keberkesanan pengurusan institusi zakat di Malaysia, terutama dari aspek kutipan dan agihan dana zakat. Dapatan dari kajian ini boleh digunakan sebagai asas untuk merangka dan melaksanakan dasar-dasar yang lebih berkesan berhubung dengan pengagihan dana zakat. Walaupun dapatan dari kajian ini tidak menyeluruh, namun kajian ini dapat mengenalpasti beberapa aspek kelemahan dan kekuatan pengurusan institusi zakat di Malaysia.

BAB 2

ULASAN KARYA

2.1 PENGENALAN

Apabila Islam memperkatakan tentang zakat, ini bermakna ia secara langsung akan memperkatakan mengenai persoalan akidah, syariah dan ekonomi serta kekayaan umat Islam; bagaimana kekayaan itu diperolehi dan tanggungjawab mereka kepada masyarakat dan secara tidak langsung, bagaimana agihan semula kekayaan itu dilakukan melalui sistem agihan zakat (asnaf). Oleh sebab itu zakat dijadikan satu tunggak rukun Islam kepada semua individu muslim.

Terdapat pelbagai isu mengenai zakat, samada dari segi kutipan mahupun agihan dana zakat kepada asnaf. Ada yang berpendapat wang zakat disalahgunakan oleh institusi yang mengutip zakat tersebut, dan ada juga yang berpendapat pengagihannya dilakukan secara tidak adil, dan pelbagai lagi isu-isu yang dibangkitkan oleh masyarakat. Oleh yang demikian, pengkaji tertarik untuk menjalankan kesinambungan kajian terdahulu mengenai pengagihan dana zakat yang dilaksanakan oleh Pusat Zakat negeri-negeri, Baitulmal dan Majlis Agama Islam Negeri.

Sebagaimana yang disebutkan dalam fasal 3(4) Perlembagaan Malaysia memperuntukkan bahawa agama Islam adalah terletak di bawah kuasa Sultan atau Raja bagi negeri yang beraja dan di bawah Yang Di Pertuan Agong bagi negeri yang tidak beraja seperti Wilayah Persekutuan dan Melaka. Segala urusan pentadbiran hal ehwal zakat di Malaysia adalah berada di bawah bidang kuasa kerajaan negeri. Bab ini adalah berkisar kepada beberapa tajuk utama iaitu berkaitan struktur organisasi, keperluan mengukur prestasi, mengukur prestasi organisasi dan pembinaan instrumen mengukur prestasi organisasi.

2.2 STRUKTUR ORGANISASI

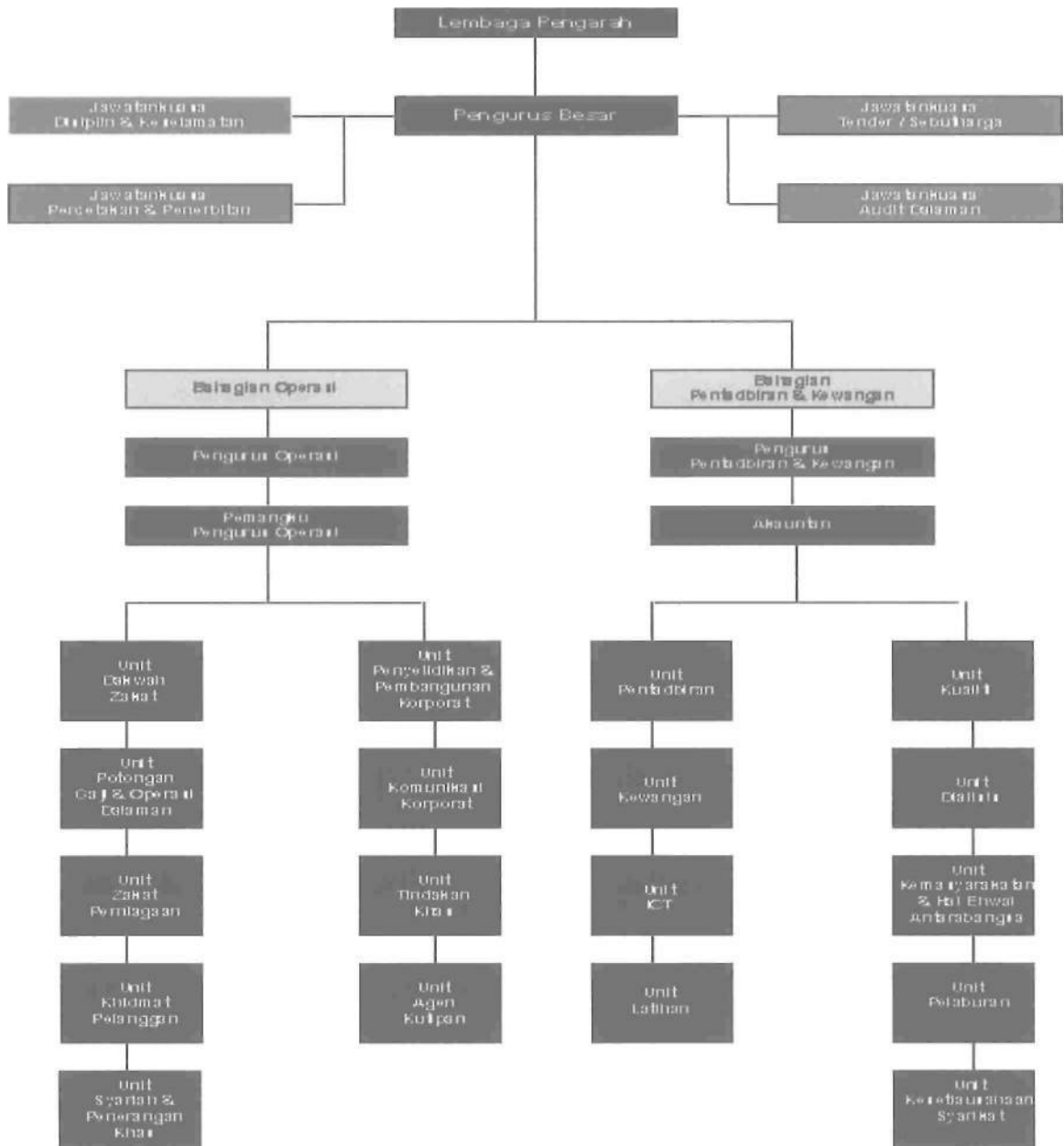
Secara keseluruhannya, struktur organisasi institusi zakat di Malaysia dapat dibahagi kepada lima bentuk pentadbiran;

Jadual 1 : Struktur Pentadbiran Beberapa Institut Zakat Di Malaysia

| Bil. | Bentuk Pentadbiran | Institusi |
|-------------|--|--|
| 1 | Urusan zakat dikendalikan dibawah satu institusi berasingan | Jabatan Zakat Negeri Kedah Darul Aman |
| 2 | Urusan zakat diletakkan dibawah Jabatan Hal Ehwal Agama Islam | Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Terengganu |
| 3 | Urusan zakat dikendalikan oleh sebuah Lembaga yang diwujudkan oleh MAIN | Pusat Zakat Melaka Pusat Urus Zakat Pulau Pinang |
| 4 | Urusan zakat dikendalikan oleh pegawai kerajaan dari Jabatan Agama Islam | Pusat Pungutan Zakat Wilayah Persekutuan |
| 5 | Urusan dan pentadbiran dikendalikan oleh MAIN sepenuhnya | Pusat Kutipan Zakat Pahang Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan |

Memang tidak dinafikan sesebuah organisasi yang sedang membangun mempunyai kelemahan dan kebaikan tersendiri begitu juga halnya dengan organisasi zakat tanahair. Berdasarkan pembentangan seminar-seminar zakat yang diadakan didapati terdapat sedikit kelemahan serta kecacatan struktur sebahagian organisasi yang perlu di perbaiki dan dikemaskinikan agar lebih mantap dan berkesan. Oleh itu Ismail Saad (1997) telah memberi saranan penggabungan antara pihak ilmuan agama dan pihak pengurusan, pentadbiran dan teknologi amat penting dalam menuju kecemerlangan dan kecekapan organisasi. Sesetengah jabatan mengambil langkah mengkorporatkan organisasi zakat, merupakan satu tindakan yang bertepatan dan memberi impak baik kepada institusi zakat itu sendiri (Mohd Sairi Mahat, 2000).

2.2.1 Struktur Organisasi Pusat Zakat Wilayah Persekutuan



Carta 1 : Struktur Organisasi Pusat Zakat Wilayah Persekutuan

Sebelum tahun 1991 semua urusan kutipan zakat di Wilayah Persekutuan dikendalikan sepenuhnya oleh Baitulmal Wilayah Persekutuan. Namun, bagi melicinkan pentadbiran dan meningkatkan keberkesanan kutipan zakat, Pusat Pungutan Zakat

ditubuhkan. Pentadbiran Zakat Wilayah Persekutuan berada di bawah Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan yang diketuai oleh Seri Paduka Yang Di Pertuan Agong. Melalui anak syarikat Yayasan Taqwa Wilayah Persekutuan Berhad, majlis telah melantik Syarikat Hartasuci Sdn.Bhd bagi menguruskan kutipan zakat. Pusat Zakat Wilayah Persekutuan telah dikorporatkan pada tahun 1991 (Laporan Zakat 2003). Sehubungan itu, pentadbiran zakat dapat dipecahkan kepada dua bahagian iaitu Baitulmal sebagai pusat mengagih kutipan dan Pusat Pungutan Zakat sebagai pemungut zakat.

2.2.2 Struktur Organisasi Institusi Zakat Kedah

Jabatan Zakat Negeri Kedah ditubuhkan menurut kuatkuasa undang-undang No.4 tahun 1374 Hijrah (1955M) dengan titah perintah Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku Rejen (Al Marhum Tuanku Mahmud Ibni Al Marhum Sultan Ahmad Tajudin) iaitu nenekanda Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku Sultan Haji Abdul Halim Mu'adzam Shah di atas nasihat Allahyarham Tuan Syeikh Wan Sulaiman Wan Sidek, Syeikul Islam Negeri Kedah pada waktu itu. Al Marhum telah menitahkan kepada tiga orang ulama yang terkenal untuk menggubal undang-undang zakat iaitu Tuan Haji Ismail bin Haji Salleh dan Mohd Hashim bin Abdul Halim serta Kadi Besar Negeri Kedah, Tuan Haji Yaakub bin Haji Ahmad (Kadi Daerah Padang Terap) dan Abdul Ghani bin Hamzah Assaiburi (Kadi Daerah Kota Setar). Pejabat Zakat Negeri Kedah Darul Aman ditadbir oleh sebuah jawatankuasa yang dinamakan " Committee Zakat Negeri Kedah" yang dilantik dengan perkenan oleh Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tuanku Sultan. Committee ini bertanggungjawab di dalam urusan kutipan dan pengagihan zakat kepada asnaf-asnaf yang ditentukan oleh syarak.

Undang-undang zakat telah dibuat beberapa kali pindaan iaitu pada 12 Oktober 1977, 24 Oktober 1987 dan yang terbaru pada 24 Ogos 1997. Pada 7 Julai 1994 Kebawah Duli Yang Maha Mulia Tunku Sultan telah perkenan mengubah nama Pejabat Zakat Negeri Kedah kepada Jabatan Zakat Negeri Kedah Darul Aman. Urusan pentadbiran Jabatan Zakat Negeri Kedah ketika ini diketuai oleh Dato' Syeikh Ghazali bin Haji Yaacob yang dilantik oleh Kebawah Duli Sultan. Urusan organisasi pentadbiran di ibu pejabat zakat

dibahagikan kepada tiga unit utama iaitu i) Unit Pentadbiran Am, Kewangan dan Pembangunan ii)Unit Hasil/Perakaunan dan iii) Unit Penyelenggaraan dan Unit Komputer.

2.2.3 Struktur Organisasi Institusi Zakat Sabah

Majlis Ugama Islam Sabah yang ditubuhkan menurut kuatkuasa Enakmen Pentadbiran Undang-undang Islam Negeri Sabah 1992, merupakan sebuah organisasi model yang bertanggungjawab menyatupadukan potensi umat Islam di Sabah. Sebagai sebuah badan yang diamanahkan bagi mencapai tanggungjawab ini, MUIS melalui Bahagian Baitulmal dan Zakat. Majlis Ugama Islam Sabah (MUIS) yang ditubuhkan pada 15hb September 1971, merupakan sebuah organisasi model yang bertanggungjawab menyatukan potensi umat Islam di Sabah untuk mendaulatkan Syariah dan syiar Islam serta mengangkat martabat ummah ke arah mencapai kebahagiaan dunia dan akhirat berasaskan pemantapan dakwah dan tarbiyyah melalui pengurusan yang cemerlang.

2.2.4 Struktur Organisasi Institusi Zakat Melaka

Pusat Zakat Melaka ditubuhkan dalam tahun 1996, sebelum itu segala pengurusan zakat adalah dikendalikan dan diuruskan oleh Kaunter Zakat Berkomputer. Majlis Agama Islam Melaka (MAIM) melalui Pusat Zakat Melaka (PZM) telah diamanahkan untuk menjalankan pengurusan zakat secara profesional bagi memungut dan mengagihkan zakat secara efektif dan bersistematik serta berkesan, sesuai dengan objektif untuk menjadikan zakat sebagai satu pemangkin perekonomian dunia Islam di Negeri Melaka.

DYMM Yang Di Pertuan Agong

Ahli Majlis Agama
Islam Melaka

Pusat Zakat
Melaka

Setiausaha

Pengurus
Baitulmal

Kt-Ytiingun
&
Pentadbiran

Sumber
Muklumat

Pentadbiran

Agihan Zakat

Wakaf Sumber
Am

Carta 2 : Carta Organisasi Institusi Zakat Melaka

Sebelum penubuhan PZM, segala urusan berkaitan dengan zakat di uruskan oleh Lembaga Wakaf, Zakat dan Baitulmal (MAIM), yang mana skop kerjanya adalah lebih tertumpu kepada mengurus dan mengagih berdasarkan Enakmen Pentadbiran Hukum Syarak (Negeri Melaka) 1959. Enakmen ini diwujudkan untuk mengganti kaedah tradisional yang mana guru agama diamanahkan untuk mengutip dan mengagih zakat.

Di awal tahun 1993, sistem zakat diperkemaskan lagi dimana Kaunter Zakat Berkomputer (KZB) diperkenalkan dengan skop tugas masih lagi dikekalkan. Ekoran ledakan teknologi maklumat diwaktu itu, maka KZB mengambil langkah mewujudkan lima cawangan iaitu di Alor Gajah, Jasin, Merlimau, Melaka Tengah dan di Bangunan Graha Maju supaya kemudahan membayar kepada pembayar-pembayar zakat dipertingkatkan hasil daripada kewujudan pangkalan data pembayar-pembayar zakat. Nama KZB hanya bertahan selama tiga tahun dan di tukarkan nama kepada Pusat Zakat Melaka bagi menunjukkan kesungguhan pihak MAIM dalam meningkatkan lagi sistem

!!

pengurusan zakat secara profesional agar dapat mempertingkatkan lagi kutipan zakat dan mengagihkan kepada golongan atau asnaf yang berhak menerima zakat dari semasa ke semasa lebih bersistematik.

Sejarah PZM terukir sekali lagi pada 1 April 2001, apabila dikorporatkan dan skop tugas di pecahkan, dimana PZM di amanahkan kepada kutipan sahaja manakala skop agihan zakat masih lagi diletakkan dibawah pengawasan Baitulmal MAIM. Dengan kekuatan empat cawangan iaitu di Alor Gajah, Merlimau, Jasin dan Masjid Tanah, PZM mengorak langkah sebagai satu badan yang dipertanggungjawabkan bagi memastikan sistem kutipan zakat yang telah diselenggarakan adalah lebih cekap dan teratur. Setiap individu muslim juga diberikan pendedahan, pengetahuan dan kesedaran terhadap tuntutan menunaikan fardhu zakat yang merupakan kewajipan mutlak setiap muslim yang berkemampuan dan memenuhi syaratnya.

2.3 KEPERLUAN MENGUKUR PRESTASI

Keperluan mengukur prestasi akan membincangkan beberapa aspek utama iaitu keberkesanan fungsi organisasi, kecekapan sumber tenaga manusia, misi dan struktur operasi.

2.3.1 Keberkesanan Fungsi Organisasi

Secara keseluruhannya, setiap organisasi zakat di Malaysia menunjukkan prestasi yang memberangsangkan. Namun sesebuah organisasi yang mantap perlu kepada suatu instrumen dalam mengukur tahap pencapaian yang diperolehi dari segi misi, visi dan matlamat organisasi. Melalui pengukuran prestasi kita dapat melihat keberkesanan sesuatu organisasi dalam mencapai matlamat dan target yang ditentukan. (Lokman Ab.Rahman.1997). Oleh itu, perkhidmatan secara profesional, peningkatan kebolehan dan kemahiran perlu dimiliki oleh setiap individu dalam sesuatu organisasi atau institusi.

2.3.2 Kecekapan Sumber Tenaga Manusia

Pengurusan sumber manusia (PSM) boleh dijelaskan sebagai sistem formal untuk mengurus manusia atau pekerja dalam sesebuah organisasi samada mereka itu pekerja dalam organisasi besar ataupun kecil. PSM dapat dibahagikan kepada beberapa bidang utama iaitu latihan, penstafan, penilaian prestasi, ganjaran, perhubungan pekerja dan sebagainya. Selain itu, PSM juga boleh merujuk kepada aktiviti-aktiviti yang dilaksanakan untuk menarik, membangun dan mengekalkan tenaga kerja organisasi yang efektif.

Menurut Ruhana Busu (et al, 2001) cabaran dalaman yang dihadapi oleh sesebuah organisasi ialah bagaimana sumber tenaga manusia akan dapat menyumbang kepada pencapaian organisasi yang lebih baik khususnya dari aspek keberkesanan dan kecekapan (*effectiveness & efficiency*) sementara cabaran luaran pula, antaranya ialah persaingan sejangat, corak sosio budaya, corak permintaan kemahiran profesional dan etika. Menurut Ruhana lagi, sesebuah organisasi atau firma boleh membentuk empat kriteria kelebihan bersaing, apabila firma memiliki dan membangun sumber-sumber berikut iaitu:

Membentuk nilai - manusia boleh membentuk nilai melalui usaha-usaha mereka di dalam mengurangkan kos atau membekal sesuatu yang unik kepada pelanggan atau kombinasi kedua-duanya sekali.

Kemahiran berbeza - iaitu manusia juga merupakan sumber kelebihan bersaing yang unik apabila mereka mempunyai kemahiran, pengetahuan dan keupayaan yang berbeza terhadap pesaing.

Sukar untuk meniru - iaitu manusia mempunyai sumber kelebihan bersaing apabila keupayaan dan sumbangan mereka sukar untuk ditiru atau dicapai oleh manusia lain

Pengorganisasian atau diorganisasikan - maknanya ialah manusia atau individu juga merupakan sumber kelebihan bersaing apabila bakat, pengetahuan, ilmu, keupayaan,

kepakaran dan sebagainya boleh digabungkan dan boleh digunakan ke atas sesuatu tugas-tugas. (Hajimin Maslin, 2002)

2.3.3 Misi

Apabila berbicara mengenai misi dan visi ramai beranggapan mengetahui dan memahami dari sudut definisinya . Namun bagi Rushami Zien Yusoff (1997), pemahaman itu tidak dari sudut pengoperasian tentang sejauhmanakah tahap kemampuan sesebuah organisasi memenuhi misi dalam memuaskan keperluan dan kehendak pelanggan, pengguna dan pemegang saham atau dalam konteks zakat boleh disamakan dengan keperluan asnaf.

Melalui pengukuran prestasi sesebuah organisasi dapat menilai keupayaan organisasinya dalam mencapai misi yang ingin dicapai. Bertepatan dengan matlamat, PPZ telah mengorak langkah ke hadapan dengan mengembangkan sayapnya, membuka satu lagi cawangan baru di Labuan. Satu kejayaan yang amat membanggakan apabila hasil kutipan yang diperolehi pada tahun 2004 telah mencecah RM 106 juta.

2.3.4 Struktur Operasi

Struktur sesebuah organisasi memainkan peranan sebagai penentu hala tuju kejayaan sesebuah organisasi. Menurut pandangan Robert Waterman selaku Pengasas Mc 7S, struktur organisasi adalah berkait dengan strategi sekiranya strategi yang dibuat berjaya pada awalnya maka kesudahannya struktur organisasi sesebuah syarikat menampakkan kejayaan.

2.4 MENGUKUR PRESTASI ORGANISASI

Tiga elemen dalam mengukur prestasi organisasi bagi kajian ini adalah konsep *Balance Score Card*, Model Mc Kinsey dan tanda aras (*bench marking*).