

**PRIVATIZATION OF WAQF INSTITUTIONS: BENEFITS AND THE NECESSITIES**

**PENSWASTAAN INSTITUSI WAKAF: KELEBIHAN DAN KEPERLUANNYA**

Izni Nadirah Najmuddin<sup>i</sup>, Amal Hayati Ishak<sup>ii</sup> & Siti Nor Amira Mohamad<sup>iii</sup>

- <sup>i</sup> (Corresponding author). Pelajar Pascasiswazah, Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Universiti Teknologi MARA, 40450 Shah Alam, Malaysia. nadirah.najmuddin@gmail.com  
<sup>ii</sup> Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Universiti Teknologi MARA, 40450 Shah Alam, Malaysia. amalhayati@uitm.edu.my  
<sup>iii</sup> Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Universiti Teknologi MARA, 40450 Shah Alam, Malaysia. sitinoramira@uitm.edu.my

Received: 6 June 2025

Article Progress  
Revised: 1 July 2025

Accepted: 12 July 2025

<b>Abstract</b>	<p><i>In Malaysia, waqf management is under the supervision and control of the State Islamic Religious Councils (SIRCs). SIRCs position as the sole trustee for the management of waqf assets in each state has long been practised in Malaysia, however, several questions in its management still arise, for example, regarding the efficiency of waqf management in each state and improvements that can be made to ensure these waqf assets and lands are managed in the best possible way. In line with this, an initiative has been made by several states in improving the management of waqf asset and land, such as by appointing certain parties to manage and administer waqf management corporately. This action is taken to ensure the efficiency and systematic of waqf management in Malaysia. Through this study, the advantages of waqf institutions that operate independently without depending on the state government will be studied and evaluated to provide a perspective for other states to have waqf institutions established corporately. This study has chosen the state of Johor as the sample size to evaluate the effectiveness of corporate waqf institutions through qualitative study by conducting interviews to obtain views and perspectives from experts in this field. To ensure that the objectives of this study can be achieved, the selection of respondents is among the top management of the selected institutions. The institutions selected are Perbadanan Islam Johor (PIJ), Waqaf an-Nur Corporation (WanCorp) and Pusat Islam UTM, Johor. The results of the study conclude that many benefits were identified in managing waqf corporately, which can then be a good benchmark and be adapted for other states in Malaysia in the future.</i></p> <p><i>Keywords: State of Religious Councils (SIRCs), Waqf Management, Corporate Waqf</i></p>
<b>Abstrak</b>	<p><i>Pengurusan wakaf di Malaysia diletakkan di bawah pengawasan dan penguasaan Majlis Agama Islam Negeri-Negeri (MAIN) di Malaysia. Posisi MAIN sebagai pemegang amanah tunggal bagi pengurusan harta wakaf setiap negeri ini telah lama dipraktikkan di Malaysia, namun beberapa persoalan dalam pengurusannya masih timbul, misalnya berkaitan kecekapan pengurusan wakaf di setiap negeri serta penambahbaikan yang boleh dibuat bagi memastikan aset dan tanah wakaf ini diusahakan sebaiknya. Rentetan itu, satu inisiatif telah dibuat oleh beberapa buah negeri dalam menambahbaik sistem pengurusan</i></p>

	<p><i>aset dan tanah wakaf ini, iaitu dengan melantik pihak-pihak tertentu untuk mengurus dan mentadbir pengurusan wakaf secara korporat dan persendirian. Tindakan ini dibuat bagi memastikan pengurusan wakaf di Malaysia lebih efisien dan sistematik. Menerusi kajian ini, kelebihan institusi wakaf yang bergerak sendiri tanpa bergantung kepada kerajaan negeri akan dikaji dan dinilai untuk memberi satu perspektif kepada setiap negeri untuk mempunyai institusi wakaf yang ditubuhkan secara korporat dan persendirian. Kajian ini telah memilih negeri Johor sebagai saiz sampel untuk menilai keberkesanan institusi wakaf secara korporat, melalui kajian secara kualitatif dengan menjalankan temubual sebagai metod kajian untuk mendapatkan pandangan daripada pakar bidang dalam institusi berkenaan. Untuk memastikan objektif kajian ini dapat dicapai dengan baik, maka pemilihan responden untuk ditemubual juga adalah dari kalangan pihak pengurusan tertinggi bagi institusi yang terpilih. Institusi yang dipilih adalah Perbadanan Islam Johor (PIJ), Waqaf an-Nur Corporation (WanCorp), Pusat Islam UTM untuk saiz sampel di negeri Johor. Hasil kajian, mendapati banyak kelebihan dan manfaat yang dikenalpasti dalam pengurusan wakaf secara korporat dan persendirian yang seterusnya boleh diadaptasi dan dijadikan sebagai penanda aras bagi negeri-negeri lain di Malaysia.</i></p> <p>Kata kunci: <i>Majlis Agama Islam Negeri-Negeri (MAIN), Pengurusan Wakaf, Wakaf secara korporat</i></p>
--	---

## PENDAHULUAN

Di Malaysia, melalui akta atau enakmen perundangan Islam negeri-negeri, pengurusan wakaf telah diletakkan di bawah Majlis-Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) yang bertanggungjawab sebagai pemegang Amanah Tunggal bagi harta wakaf di setiap negeri. Melalui kuasa ini, MAIN berhak untuk melantik atau memberi kebenaran bertulis kepada mana-mana pihak untuk mengurus dan mentadbir apa-apa mawqaf bagi pihaknya<sup>1</sup>.

Justeru, melalui MAIN, pelantikan terhadap mutawalli atau nazir khas bagi pembangunan projek wakaf di sebahagian negeri telah diperkenalkan dengan secara meluas. Melalui kajian ini, Johor telah dipilih kerana didapati negeri ini telah pun mewujudkan institusi khusus yang bertindak sebagai mutawalli atau nazir khas bagi pengkhususan projek yang ditetapkan oleh MAIN negeri Johor. Berikut ialah institusi yang diberikan kuasa sebagai mutawalli/nazir khas Majlis Agama Islam Negeri Johor (MAIJ), beserta pengkhususan projek yang dibuat oleh institusi tersebut:

Jadual 1: Institusi beserta Pengkhususan sebagai Mutawalli/ Nazir Khas

Negeri	Institusi	Pengkhususan
<b>Johor</b>	Perbadanan Islam Johor	Pembangunan ekonomi
	Waqaf An-Nur Corporation	Pembangunan sosioekonomi, Kesihatan, pendidikan
	Pusat Islam Wakaf UTM, UTHM	Pendidikan

Melalui Jadual 1 tersebut, dapat dilihat bahawa Johor telah pun mempunyai beberapa institusi wakaf yang bergerak sendiri secara korporat. Institusi wakaf ini beroperasi secara sendiri dan tidak bergantung kepada dana peruntukan yang dikhususkan oleh Majlis Agama Islam Negeri. Pengurusan dan pengoperasian institusi ini juga berbeza, yang memberikan banyak peluang dan kelebihan kepada institusi untuk membangunkan projek-projek wakaf yang dirancang tanpa batas.

<sup>1</sup> YWM. (n.d.). Wakaf di Malaysia. Yayasan Waqaf Malaysia. Retrieved October 11, 2024, from <https://www.ywm.gov.my/pengenalan-wakaf>

Ini telah memberikan perbezaan kepada pengurusan wakaf yang dipraktikkan di MAIN yang jauh lebih terikat dengan perundangan dan penstrukturan organisasi. Justeru, melalui kajian ini perbezaan antara pengurusan wakaf di bawah agensi Kerajaan dan institusi yang bergerak sendiri secara swasta akan dikaji. Seterusnya kelebihan dan manfaat yang diterima oleh institusi ini dalam membangunkan aset dan tanah wakaf, serta keperluannya dalam menguruskan aset wakaf sedia ada juga turut dibincangkan di dalam penulisan artikel ini.

### **PENYATAAN MASALAH**

Menerusi kajian lepas yang melibatkan perbincangan berkaitan pengurusan wakaf di majlis agama setiap negeri mendapati terdapat beberapa isu yang dihadapi dan ditanggung oleh setiap institusi wakaf negeri di Malaysia<sup>2</sup>. Salah satu faktor yang menjadi punca kepada isu tersebut ialah kerana pengurusan wakaf ini diletakkan di bawah pengawasan dan perundangan yang tersendiri mengikut kerajaan negeri masing-masing.

Misalnya, dalam isu berkaitan pengurusan istibdal wakaf di Malaysia. Hasil penelitian terhadap pengurusan istibdal wakaf ini, didapati hanya beberapa negeri sahaja yang mempunyai perundangan khusus yang membincangkan cara pelaksanaan istibdal wakaf. Manakala sebahagian besar negeri lainnya, masih ketinggalan. Hal ini bukan sahaja merumitkan pelaksanaan pertukaran wakaf berbeza negeri, malah memberi kesan kepada tanah dan dana wakaf secara keseluruhannya.

Selain itu, kesukaran dan terhadnya pengembangan harta wakaf terjadi apabila pengurusan wakaf ini diletakkan di bawah pengawasan Kerajaan negeri<sup>3</sup>. Ini kerana, terdapat cabaran yang lebih banyak berpunca daripada sistem birokrasi yang perlu diikuti sebagai sebuah agensi Kerajaan negeri.

Birokrasi merujuk kepada satu sistem pentadbiran dan pengurusan yang mempunyai pelbagai peringkat dan prosedur. Sistem birokrasi ini kebiasaannya melalui prosedur yang kompleks dan berperingkat, sehingga kebiasaannya boleh mengakibatkan sesuatu keputusan yang dibuat, mengambil masa yang lama<sup>4</sup>. Ini dapat dilihat melalui perancangan projek wakaf yang dibuat oleh beberapa institusi yang berhadapan dengan isu keterlewatan dalam pengurusannya disebabkan keperluan untuk melepasi peringkat demi peringkat di dalam sistem birokrasi yang dipraktikkan di organisasi MAIN.

Di MAIN, secara praktikalnya, sistem pentadbirannya adalah diletakkan di bawah Kerajaan Negeri dan Kerajaan Persekutuan. Sungguhpun MAIN mempunyai hak mutlak dalam pentadbiran wakaf di dalam negeri masing-masing, namun, selaras dengan Artikel Perlembagaan Persekutuan, Kerajaan Persekutuan turut memainkan peranan terhadap perkembangan institusi wakaf dalam negara melalui penubuhan Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR). Melalui penubuhan ini, JAWHAR berperanan sebagai pemudahcara kepada pembangunan wakaf yang dibuat di majlis majlis agama Islam negeri seluruh Malaysia.

Prosedur yang dipraktikkan di MAIN meletakkan keperluan untuk melepasi peringkat JAWHAR sebagai agensi badan Kerajaan Persekutuan dalam melaksanakan projek berkaitan wakaf, kebiasaannya dalam usaha untuk mendapatkan peruntukan dan dana khas bagi projek-projek wakaf tertentu. Hal ini dilihat sebagai satu kelebihan dan manfaat buat MAIN dalam memastikan kelangsungan dana bagi menjalankan dan meneruskan projek-projek wakaf tertentu.

---

<sup>2</sup> Abd. Jalil, M. I. (2020). Issues And Challenges Of Waqf Practice In Malaysia: A Review. *Labuan E-Journal of Muamalat and Society (LJMS)*, 80–86. <https://doi.org/10.51200/ljms.v14i.2868>

<sup>3</sup> Sirajudin, M. H. (2024, September 25). *Formulating Waqf Land Development Model towards Improved Productivity and Sustainability*.

<sup>4</sup> Samat, A. (2023, March 13). *Birokrasi dalam Organisasi*. Tinta Minda. <https://www.bernama.com/bm/tintaminda/news.php?id=2172522#:~:text=Birokrasi%20merujuk%20kepada%20satu%20sistem,dengan%20pelbagai%20karenah%20dan%20peraturan>.

Meskipun begitu, masih terdapat kekangan yang dihadapi rentetan daripada prosedur ini. Dalam membincangkan tentang kepincangan sistem birokrasi yang dipraktikkan di kebanyakan institusi dan organisasi di Malaysia, dilihat ia melambatkan proses. Isu birokrasi ini bukan sahaja berlaku di antara hierarki organisasi MAIN dan Kerajaan Persekutuan, bahkan birokrasi dalaman institusi MAIN sendiri juga berlaku yang menyebabkan proses pembangunan sesuatu projek menjadi lambat dan akhirnya menemui jalan buntu untuk diselesaikan. Perkara ini dimaklumkan melalui temubual dengan pegawai MAIN di dalam kajian yang dilakukan oleh Mohamed Azmi et al, yang mengakui bahwa punca mereka tidak lagi memohon peruntukan melalui JAWHAR bagi mendapatkan peruntukan pembangunan adalah kerana kesukaran dan tidak mendapat persetujuan secara menyeluruh dari jawatankuasa tertinggi MAIN sendiri dalam usaha membangunkan projek wakaf yang dirancang<sup>5</sup>. Meskipun perkara dan isu ini dianggap kes terpencil, namun, secara tidak langsung memberi kesan kepada projek dan aset wakaf yang hendak dibangunkan.

Salah satu contohnya ialah yang berlaku di salah sebuah sekolah rendah kerajaan negeri yang cuba membuat permohonan untuk memohon kelengkapan dan keperluan sebuah kelas. Namun, permohonan ini telah berlarutan sehingga satu tempoh yang agak lama disebabkan keterlewatan dan keterpaksaan melalui prosedur yang berperingkat sebelum diluluskan projek tersebut<sup>6</sup>. Bukan itu sahaja, isu berkaitan rumitnya melalui proses birokrasi ini turut berlaku walaupun dana sudah disediakan, namun projek tersebut tidak boleh diteruskan bilamana ada di kalangan ahli majlis di jawatankuasa MAIN tertinggi yang tidak bersetuju dengan perancangan projek tersebut. Perkara ini berlaku di salah sebuah negeri yang menerima peruntukan dengan jumlah yang besar untuk tujuan pembinaan hotel wakaf<sup>7</sup>.

Seterusnya, permohonan peruntukan dari Kerajaan Persekutuan yang semakin ketat kerana perlu melalui prosedur yang berperingkat setelah Malaysia memperkenalkan Rancangan Malaysia Ke-Sepuluh (RMK-10) juga dilihat sebagai salah satu sebab untuk mengetengahkan keperluan institusi wakaf untuk berdiri secara persendirian dan tidak bergantung kepada Kerajaan Persekutuan. Hal ini berlaku apabila Kerajaan menggunakan pendekatan Outcome-Based Approach (OBA) yang jauh lebih rumit dan ketat. Kesannya, permohonan peruntukan jauh lebih banyak dari peruntukan yang diluluskan untuk projek-projek yang diketengahkan oleh MAIN melalui perantaraan JAWHAR<sup>8</sup>. Perkara ini bukan sahaja membuktikan proses yang rumit yang dipraktikkan dalam prosedur meluluskan dana projek wakaf di Malaysia bagi memohon dana dari Kerajaan Persekutuan, bahkan menguatkan keperluan untuk mana-mana negeri membangunkan institusi wakaf yang mampu berdiri sendiri dan mencari dana dengan usaha sendiri. Namun, tidak dapat dinafikan tindakan yang diambil oleh Kerajaan dalam mempraktikkan OBA ini adalah sebagai usaha untuk mengurangkan perbelanjaan negara dan memastikan projek yang dijalankan berimpak tinggi dan memenuhi keperluan sosial dan ekonomi negara<sup>9</sup>.

---

<sup>5</sup> Mohamed Azmi, A. S., Hanif, N. R., & Mahamood, S. M. (2018). Tinjauan Persepsi Majlis Agama Islam Negeri Terhadap Peruntukan Kerajaan Persekutuan Bagi Pembangunan Tanah Wakaf. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 15(1), 96–118. <https://doi.org/10.33102/jmifr.v15i1.104>

<sup>6</sup> Mamat, A. (2024, May 18). Ab Rauf akui birokrasi masih wujud dalam jabatan, agensi Melaka. *Harian Metro*. <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2024/05/1091797/ab-rauf-akui-birokrasi-masih-wujud-dalam-jabatan-agensi-melaka>

<sup>7</sup> Mohamed Azmi, A. S., Hanif, N. R., & Mahamood, S. M. (2018). Tinjauan Persepsi Majlis Agama Islam Negeri Terhadap Peruntukan Kerajaan Persekutuan Bagi Pembangunan Tanah Wakaf. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 15(1), 96–118. <https://doi.org/10.33102/jmifr.v15i1.104>

<sup>8</sup> Ibid.

<sup>9</sup> Ibid.

Hal ini turut diketengahkan oleh pegawai MAIN yang ditemubual dalam kajian lepas yang mengakui keperluan untuk institusi wakaf mencari dana secara tersendiri adalah lebih baik dari bergantung kepada dana Kerajaan Persekutuan<sup>10</sup>. Perkara ini bukan sahaja perlu dibuat oleh Institusi wakaf yang bergerak secara persendirian, malah institusi wakaf di bawah MAIN juga melihat keperluan untuk mencari kaedah alternatif pembiayaan lain yang jauh lebih memudahkan dari bergantung harap pada dana dan peruntukan kerajaan persekutuan selepas RMK 10-11 diperkenalkan.

Sungguhpun MAIN dilihat semakin memilih untuk tidak mendapatkan peruntukan dari Kerajaan Persekutuan untuk projek-projek yang hendak dijalankan, namun, kedudukan dan posisi Kerajaan Persekutuan masih lagi diletakkan sebagai pengurusan tertinggi selain Kerajaan negeri dalam meluluskan projek yang dirancang dan dilaksanakan oleh pihak MAIN, termasuk dalam pengurusan tanah dan projek wakaf.

## **TINJAUAN LITERATUR**

### **Dasar Penswastaan Malaysia**

Penswastaan merujuk kepada agensi dan syarikat milik kerajaan yang telah diswastakan dengan tujuan untuk meningkatkan kecekapan sesebuah institusi yang kurang berdaya maju. Dasar penswastaan ini telah mula diperkenalkan dan diumumkan sebagai dasar negara pada tahun 1983, yang dibangunkan untuk memberi penekanan ke atas pertambahan peranan sektor swasta di dalam pembangunan ekonomi Malaysia<sup>11</sup>.

Melalui dasar ini, beban kewangan dan pentadbiran Kerajaan dilihat berjaya dikurangkan<sup>12</sup>. Ini kerana, menerusi dasar ini, syarikat dilihat mempunyai semangat daya saing yang jitu untuk terus memajukan kewangan syarikat melalui pelbagai bisnes dan strategik yang diaturkan, demi berada setanding dengan syarikat-syarikat swasta lain di Malaysia. Kemampuan syarikat swasta dalam mencipta nama dan terkehadapan dalam bisnes yang dibuat mampu memberi kesan kepada pelaburan saham syarikat, yang seterusnya dapat dijadikan sumber utama dalam pendapatan syarikat. Tindakan ini menjadikan syarikat mampu berdiri sendiri tanpa bergantung kepada suntikan bantuan dan pembiayaan kerajaan.

### ***Government Linked Companies (GLC)***

GLC atau Syarikat Berkaitan Kerajaan ialah institusi atau entiti berdaftar yang menjalankan komersil bagi pihak kerajaan dan kepentingannya dikawal secara langsung oleh Kerajaan Malaysia. Ia dikategorikan sebagai syarikat yang berada di bawah kawalan Kerajaan Negeri dan agensi peringkat negeri masing-masing. GLC terdiri daripada syarikat yang menawarkan pelbagai sektor, seperti sektor perkhidmatan, kewangan dan sebagainya. Contoh syarikat yang disenaraikan sebagai GLC ialah seperti Khazanah Nasional, Kumpulan Wang Persaraan (KWAP) dan Bank Negera Malaysia.

Secara keseluruhannya, kesemua entiti yang berdaftar sebagai GLC ini dilihat mempunyai kelebihan tersendiri jika dibandingkan dengan institusi kerajaan. Syarikat yang tersenarai di dalam GLC bukan sahaja diberi kebebasan dalam memilih Ahli Lembaga Pengarah dan Pengurusan Kanan syarikat, bahkan berkuasa dalam membuat keputusan penting terhadap syarikat tanpa dikawal oleh Kerajaan Persekutuan secara amnya. Keputusan seperti pemberian kontrak yang dijalankan oleh syarikat, pelan strategi yang dirancang, penstrukturan semula dan pembiayaan yang dibuat oleh syarikat, kesemuanya ditentukan oleh pihak pengurusan tertinggi syarikat mengikut kebijaksanaan dan prosedur syarikat sendiri. Justeru, melalui dasar penswastaan ini, penglibatan dan campur tangan kerajaan dapat dikurangkan, dan peluang diberikan sepenuhnya kepada Syarikat

---

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup> Kementerian Ekonomi. (2024, October). *Dasar Penswastaan*. Portal Rasmi Kementerian Ekonomi. <https://www.ekonomi.gov.my/ms/sumber/arkib/dasar-penswastaan>

<sup>12</sup> Ibid.

untuk mengemudi dan menguruskan syarikat mereka sendiri tanpa mengetepikan polisi dan garis panduan yang ditetapkan oleh Kerajaan<sup>13</sup>.

Dengan kewujudan GLC ini memberi banyak kebaikan kepada pembangunan ekonomi Malaysia, bukan sahaja menggalakkan daya saing dalam kalangan syarikat-syarikat swasta, bahkan memberi impak kepada peningkatan kewangan syarikat secara khususnya, dan ekonomi Malaysia secara umumnya, kerana kemampuan syarikat-syarikat Malaysia untuk mendapat pelabur-pelabur tempatan sendiri untuk melabur dalam syarikat Malaysia yang setanding dengan kehebatan syarikat-syarikat luar negara<sup>14</sup>.

### **Kerjasama Institusi Wakaf dan Pihak Swasta**

Wakaf Madani merupakan usaha kerajaan dalam membangunkan tanah wakaf berdaftar dengan kerjasama pihak swasta, yang bertujuan untuk memberi manfaat dan kebaikan bagi tujuan sosial ekonomi rakyat Malaysia. Ia mula diperkenalkan melalui Belanjawan 2023 dengan aset bernilai RM1 bilion<sup>15</sup>. Inisiatif kerajaan dalam memperkenalkan Wakaf Madani ini adalah bertujuan untuk mengoptimumkan penggunaan tanah, masjid, kemudahan kesihatan dan pendidikan untuk manfaat golongan fakir miskin dan mereka yang berpendapatan rendah<sup>16</sup>. Melalui penubuhan Wakaf Madani, kerjasama pihak kerajaan dan pihak swasta dalam berganding bahu membangunkan aset dan tanah wakaf di Malaysia dapat dilihat.

Bahkan, inisiatif ini dilihat terus diperluaskan sepertimana dalam pembentangan Bajet 2025 yang dibentangkan oleh Perdana Menteri Malaysia Kesepuluh, yang menyatakan kesediaan pihak swasta untuk bersama-sama pihak kerajaan dalam meneruskan hasrat dan nilai murni untuk membantu golongan kurang berkemampuan di Malaysia. Misal contoh, projek yang melibatkan kumpulan gergasi di Malaysia seperti Kumpulan Wang Persaraan (KWAP), UDA Holdings dan Lembaga Pembiayaan Rumah Sektor Awam (LPPSA) dalam menyediakan dana dan kepakaran bagi meningkatkan pembangunan tanah wakaf di Malaysia. Kesediaan KWAP dilihat dalam projek pembinaan rumah persaraan bebas bagi kegunaan dan manfaat pesara berpendapatan rendah, manakala UDA Holdings meneruskan projek yang tertumpu kepada pembangunan rumah mampu milik untuk rakyat di atas tanah wakaf. LPPSA pula bersedia menyediakan pembiayaan untuk penjawat awam membeli rumah di atas tanah wakaf. Menerusi projek-projek ini, telah membuktikan kesediaan kerjasama pihak swasta dalam mengembangkan manfaat aset wakaf secara optimum<sup>17</sup>.

Selain konsep Wakaf Madani yang diperkenalkan oleh pihak Kerajaan dalam membangunkan projek wakaf, terdapat juga beberapa projek wakaf yang sudah menghubungkan antara dua entiti penting ini, iaitu Kerajaan dan pihak swasta, yang kebiasaannya kolaborasi ini dibuat untuk tujuan sumber luar dan pendanaan. Misalnya, dalam kaedah kutipan dan pengumpulan dana bagi tabung wakaf yang dipraktikkan oleh institusi wakaf, adalah berkolaborasi dengan pihak institusi perbankan yang terpilih.

---

<sup>13</sup> Ibid.

<sup>14</sup> Bernama. (2020, January 16). TNB berjaya kerana Dasar Penswastaan Negara: Tun M. *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/66167/berita/nasional/tnb-berjaya-kerana-dasar-penswastaan-negara-tun-m>

<sup>15</sup> Amri, S. A. K. (2023, February 24). Kerajaan bakal wujudkan Wakaf Madani. *BH Online*. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2023/02/1068917/kerajaan-bakal-wujudkan-wakaf-madani>

<sup>16</sup> Mohamad, M. H. (2024, April 22). *Tabung Wakaf MARA Madani - Komitmen Kerajaan Madani Memperkasa Ekonomi Bumiputera*. Institut Kefahaman Islam Malaysia. <https://www.ikim.gov.my/index.php/2024/04/22/tabung-wakaf-mara-madani-komitmen-kerajaan-madani-memperkasa-ekonomi-bumiputera/>

<sup>17</sup> New Straits Times. (2024, October 18). 2025 Budget: Wakaf Madani to be expanded to private sector: PM. *NST, New Straits Times*.

Praktis ini dilihat amat penting bagi memastikan kutipan dana wakaf dapat dibuat secara teratur dan sistematik.

Justeru, jalinan kerjasama antara institusi Wakaf bersama pihak swasta ini tidak dapat dinafikan telah memberi sudut pandang yang positif dalam membangunkan aset wakaf di Malaysia. Namun, tindakan dan alternatif lain dilihat satu keperluan untuk memastikan pengurusan wakaf ini dapat terus ditambahbaik dari masa ke semasa, seterusnya memberi kebaikan dan manfaat dalam pembangunan aset wakaf sedia ada. Secara kesimpulannya, langkah dalam menswastakan institusi wakaf, yang sudah pun dipraktiskan di beberapa buah negeri ini, dilihat sebagai satu inisiatif baik yang boleh dikembangkan lagi dan diaplikasikan oleh negeri-negeri lain di Malaysia, melalui pelantikan nazir pembangunan khas seperti yang diamalkan di Negeri Johor.

### **Nazir Pembangunan Khas Majlis Agama Islam Negeri Johor**

Majlis Agama Islam Negeri Negeri (MAIN) berperanan sebagai pemegang amanah utama dalam menguruskan tanah dan aset wakaf bagi setiap negeri di Malaysia. Hal ini telah dijelaskan dengan terperinci di dalam enakmen perundangan Islam di negeri-negeri di dalam Malaysia, dan Johor merupakan salah satunya. Enakmen yang boleh dirujuk adalah seperti yang tertera di bawah:

Jadual 2: Enakmen-Enakmen Negeri Johor Berkaitan dengan Pentadbiran dan Pengurusan Wakaf

<b>Negeri</b>	<b>Enakmen Negeri</b>
Johor	Kaedah-Kaedah Wakaf 1983 Enakmen No.16 Tahun 2003, Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Johor) 2003

Sumber: (Yayasan Waqaf Malaysia, 2021)<sup>18</sup>

Sebagai pemegang amanah tunggal aset wakaf di Johor, MAIJ diberi kuasa untuk melantik atau memberi kebenaran bertulis kepada mana-mana pihak untuk mengurus dan mentadbir apa-apa harta wakaf (mawquf) bagi pihaknya. Selain itu, MAIJ juga diberi kuasa untuk mengiktiraf pelantikan mana-mana pengurus atau pentadbiran dalam keadaan di mana pemberi wakaf (waqif) telah pun melantiknya sendiri selain MAIJ. Bahkan, diberi kuasa menamatkan pelantikan yang diberikan sekiranya didapati tidak menepati tanggungjawab yang sudah dipertanggungjawabkan kepada institusi tersebut.

Justeru, berdasarkan kuasa yang diberikan, MAIJ telah mengambil langkah dalam memastikan pembangunan wakaf di negeri Johor supaya lebih efisien dan sistematik dengan melantik beberapa institusi wakaf swasta seperti yang tertera di Jadual 1. Pelantikan ini dibuat berdasarkan kemampuan institusi untuk mengembangkan aset wakaf mengikut pengkhususan yang diketengahkan oleh pihak institusi sendiri. Tindakan ini dilihat sangat relevan bagi memastikan pengurusan aset wakaf dioptimumkan sebaiknya bukan sahaja di peringkat institusi kerajaan, bahkan menerusi institusi swasta. Bukan itu sahaja, menurut Hashim (2024), dengan keterlibatan rakan-rakan strategik yang dilantik sebagai nazir khas ini dapat memberi manfaat dan kelebihan kepada pihak MAIJ untuk merancang dan memberi idea kepada nazir-nazir khas untuk membuat projek berdasarkan kepakaran dan pengkhususan masing-masing dan tidaklah bergantung kepada unit dan bahagian wakaf di bawah MAIJ sahaja untuk membangunkan aset wakaf sedia ada di Johor<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Yayasan Waqaf Malaysia. (2021). *Wakaf di Malaysia*. Yayasan Waqaf Malaysia. <https://www.ywm.gov.my/pengenalan-wakaf>

<sup>19</sup> Hashim, N. A. (2024, July 12). *Formulating Waqf Land Development Model Towards Improved Productivity and Sustainability*.

## METODOLOGI KAJIAN

Metod kajian ini adalah berbentuk kualitatif, dimana dapatan kajian dibuat secara temuramah dan analisis dokumen sedia ada untuk mendapatkan maklumat berkaitan objektif kajian. Temuramah telah dibuat bersama individu yang bertanggungjawab di bahagian pengoperasian dan pengurusan bahagian wakaf di setiap institusi yang terpilih. Empat individu yang berpengalaman dalam pengurusan wakaf di setiap institusi dan organisasi mereka telah dipilih bagi menjawab soalan-soalan spesifik berkaitan objektif kajian.

Satu daripada Perbadanan Islam Johor (PIJ), dua daripada Waqaf An-Nur Corporation dan satu lagi daripada Pusat Islam Universiti Teknologi Malaysia (UTM). Berikut ialah senarai pegawai (informan) yang telah dipilih untuk mengikuti temuramah bagi mendapatkan pandangan dalam menjawab kepada persoalan kajian ini:

Jadual 3: Senarai Responden yang ditemuramah

Responden	Indikator
Penolong Pengurus Perbadanan Islam Johor (PIJ)	Informan 1
Ketua Divisyen Pembangunan Ummah dan Ketua Jabatan Pembangunan Sosioekonomi Waqaf An-Nur Corporation (WanCorp)	Informan 2
Pengarah Pusat Islam Universiti Teknologi Malaysia (UTM)	Informan 3

## ANALISIS DAN PERBINCANGAN

Melalui sesi temuramah yang dibuat bersama tiga institusi wakaf ini, beberapa kelebihan dapat dikenalpasti bagi institusi wakaf yang bergerak secara korporat dan persendirian. Dua kelebihan yang dibincangkan dalam artikel ini ialah, a. kurangnya birokrasi dalam pentadbiran dan pengurusan wakaf yang dirancang di dalam institusi serta b. pengurusan dana yang diuruskan secara persendirian oleh institusi.

### a. Kurang Birokrasi

Pengurusan institusi wakaf yang bergerak secara korporat dilihat memiliki satu kelebihan dan ini diperakui oleh pihak pengurusan institusi wakaf sendiri<sup>20</sup>. Melalui langkah ini, ia mampu berdikari dan boleh bergerak sendiri tanpa pengawasan penuh daripada Majlis Agama Islam. Namun, jawatan Majlis Agama Islam Negeri sebagai pemegang Amanah Tunggal pengurusan wakaf di setiap negeri masih diambil kira, dengan meletakkan keperluan untuk MAIN sendiri meluluskan projek melalui Mesyuarat Jawatankuasa Wakaf yang terdiri daripada pihak MAIN.

Sungguhpun begitu, dengan penstrukturan yang kurang kompleks dan lebih fleksibel dalam institusi wakaf korporat, menyebabkan institusi ini mampu bergerak sendiri tanpa mengabaikan hierarki dan persetujuan akhir dari MAIJ sebagai pemegang amanah tunggal harta dan aset wakaf. Penstrukturan organisasi yang lebih ringan ini telah terbukti menjadikan pelaksanaan sesuatu projek dan keputusan yang dibuat dalam organisasi jauh lebih cepat dan efisien. Hal ini kerana, Ahli Lembaga Pengarah (BOD) dalam institusi swasta berkemampuan merancang dan menetapkan sesuatu keputusan tanpa syarat yang ketat dan tiadanya keperluan yang banyak daripada sistem hierarki yang berperingkat seperti yang dipraktikkan di mana-mana institusi wakaf lainnya.

Jika dilihat praktis semasa dalam pengurusan wakaf, telah mewajibkan setiap permohonan dari agensi kerajaan negeri yang memohon peruntukan Kerajaan Persekutuan mestilah dibuat penyelarasan terlebih dahulu bersama Kementerian dan Kerajaan negeri dengan mengadakan perbincangan bersama Jawatankuasa Perancang

<sup>20</sup> Sirajudin, M. H. (2024, September 25). *Formulating Waqf Land Development Model towards Improved Productivity and Sustainability*.

Negeri atau Majlis Tindakan Persekutuan Negeri. Hal ini memberi kesan kepada proses yang jauh lebih ketat dan mengambil masa sedikit lama. Justeru, dengan sistem pentadbiran dan pengurusan yang diamalkan di dalam institusi wakaf yang bergerak secara persendirian, mampu memberi kesan kepada kelancaran projek yang dirancang.

Ini dapat dilihat berlaku di PIJ, WanCorp dan Pusat Islam UTM dalam pelaksanaan projek yang lebih luas, hasil dari pengurusan yang lebih cepat dan tangkas. Selain daripada tiga institusi ini, Wakaf Pulau Pinang yang beroperasi secara korporat dan persendirian juga dilihat mengalami perkara yang sama. Gelaran Pulau Pinang sebagai institusi terkenal dalam pengurusan pembangunan tanah wakaf yang efisien telah membangunkan potensi institusi dalam mengembangkan lagi pengurusan aset wakaf dalam bidang pembangunan. Malah, kelebihan ini telah menyebabkan syarikat-syarikat korporat ternama dari kalangan institusi perbankan dan kewangan Islam turut ingin berkolaborasi bersama Wakaf Pulau Pinang bagi memajukan lagi pembangunan dan projek wakaf sedia ada.

### ***b. Mempunyai dana sendiri***

Bukan itu sahaja, kemampuan institusi wakaf memiliki dana sendiri memudahkan pengurusan wakaf secara korporat. Sumber perolehan dan pemilikan dana dari pelbagai sumber membantu institusi wakaf secara swasta agar tidak bergantung pada mana-mana bantuan dan dana peruntukan kerajaan negeri mahupun Persekutuan. Kebanyakan pemilikan dana yang dipraktikkan oleh institusi wakaf adalah melalui aktiviti pelaburan, perniagaan dan perolehan dana wakaf melalui saluran bantuan orang ramai melalui wakaf tunai secara khususnya (Informan 2, 2024).

Institusi wakaf swasta yang merupakan nazir khas di bawah MAIJ juga memainkan peranan penting dalam memastikan kelancaran untuk mengutip dana wakaf dari masyarakat umum. Selain itu, sumber utama institusi wakaf swasta yang menekankan keperluan pengurusan dana wakaf melalui bisnes dan aktiviti pelaburan juga dilihat sebagai satu alternatif yang baik. Ini dapat dilihat melalui Waqaf korporat yang diperkenalkan oleh AWQAF dengan tujuan untuk memperkasakan ekonomi ummah, berasaskan komuniti<sup>21</sup>

Melalui aktiviti ini, kebergantungan terhadap dana dan peruntukan Kerajaan dapat dikurangkan. Rentetan daripada pengurangan peruntukan dana untuk tujuan pembangunan wakaf yang berlaku<sup>22</sup>, maka alternatif lain dalam memastikan kelangsungan institusi wakaf untuk beroperasi menggunakan sumber dana lain adalah amat digalakkan. Dengan kesinambungan terhadap aktiviti perniagaan dan pelaburan, mampu memberi kesan kepada pendapatan institusi yang stabil dan mampan. Pelbagai strategi yang sudah dibuat oleh tiga institusi ini dalam memastikan kemampanan dana wakaf. Misalnya PIJ dalam perancangan pembinaan hospital pakar telah meletakkan strategi untuk memastikan pendapatan hospital ini adalah melalui pemberian *medical card* kepada golongan asnaf yang akan mendapatkan rawatan di hospital, dan dalam masa yang sama merancang untuk mengenakan cas tertentu untuk servis tertentu (Informan 1, 2024). Menurut Informan 1 (2024), tindakan memberikan *medical card* ini dikira sebagai kaedah untuk mengekalkan bisnes.

“Dalam tempoh 10 tahun, seramai 1,000 – 3,000 asnaf akan memperoleh *medical card* ini dan langkah pemberian *medical card* yang dirancang ini adalah sebagai *sustain of business*.” (Informan 1)

---

<sup>21</sup> Holdings Berhad, A. (2024). *Waqaf Korporat*. AWQAF . <https://awqaf.com.my/info-awqaf/waqaf-korporat/>

<sup>22</sup> Mohamed Azmi, A. S., Hanif, N. R., & Mahamood, S. M. (2018). Tinjauan Persepsi Majlis Agama Islam Negeri Terhadap Peruntukan Kerajaan Persekutuan Bagi Pembangunan Tanah Wakaf. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 15(1), 96–118. <https://doi.org/10.33102/jmifr.v15i1.104>

Selain itu, Wancorp juga mempunyai pelan strategik tertentu dalam memastikan kemampuan sumber pendapatan institusi bagi projek-projek yang dilaksanakan. Wancorp yang terkenal dengan pengkhususan kepada wakaf saham ini, bertanggungjawab dalam menguruskan saham syarikat yang diwakafkan oleh JCorp kepada MAIJ. Justeru, pelan strategik dalam pembangunan dan pengurusan aset wakaf di Wancorp adalah tertumpu kepada pengembangan aset wakaf yang berbentuk saham wakaf. Sungguhpun begitu, Wancorp juga mengambil tindakan dalam mengaplikasikan wakaf tunai dalam usaha untuk mengumpul dana dan tabung wakaf sedia ada (Informan 2, 2024).

“Pelan pembangunan aset wakaf di WANCorp ini tertumpu pada pelaburan portfolio saham, pelaburan hartanah, pelaburan ar-rahnu.” (*Informan 2*)

Melalui pelan ini, WANCorp dilihat berjaya meningkatkan aset wakaf daripada RM141 juta pada tahun 2006 kepada RM1 Bilion pada Februari 2024<sup>23</sup>. Peningkatan ini merupakan satu indikator yang menunjukkan kejayaan WANCorp dalam memastikan pembangunan aset wakaf makin berkembang dan mampu menguruskan pelbagai lagi projek wakaf dibawahnya.

Bukan itu sahaja, Pusat Islam UTM juga merupakan entiti ketiga yang diberi kepercayaan sebagai nazir khas di bawah MAIJ yang berperanan dalam memastikan pembangunan aset wakaf, secara khususnya dalam bidang pendidikan. Kedudukan sebagai nazir khas telah memberi peluang kepada Institusi Pusat Islam UTM ini untuk mengadakan kolaborasi dan kerjasama dengan pihak ketiga. Perkara ini telah membuka ruang kepada mana-mana institusi untuk mengembangkan institusi persendirian melalui kerjasama dan bantuan tenaga kerja dan kepakaran luar, seterusnya mendatangkan manfaat pembangunan aset wakaf yang lebih baik. Selain daripada penerimaan dana yang datang daripada Kerajaan negeri, institusi ini juga mengamalkan praktis kutipan *crowdfunding* dengan kerjasama pihak CIMB Bank, untuk membenarkan kutipan wakaf tunai bagi projek-projek yang ingin dilaksanakan oleh pihak Pusat Islam UTM. Bahkan, Pusat Islam UTM juga mengambil inisiatif dalam membina satu aplikasi telefon bimbit yang memudahkan promosi dan kutipan wakaf dibuat (Informan 3, 2024).

## **PENUTUP**

Tuntasnya, keperluan untuk menswastakan pengurusan institusi wakaf ini dilihat sebagai satu inisiatif terbaik bagi memastikan pengurusan aset wakaf di Malaysia lebih efisien dan berkembang secara progresif. Ini sejajar dengan penulisan Alias et al., (2016) , yang menekankan keperluan untuk institusi wakaf melihat alternatif lain dalam memastikan dana pengurusan wakaf sentiasa cukup dan sedia ada<sup>24</sup>, tanpa mengharapkan bantuan dan suntikan dana dari Kerajaan Persekutuan. Salah satu Cadangan yang diketengahkan ialah dengan mewujudkan pembangunan aset wakaf yang dikembangkan melalui aktiviti perniagaan dan koperasi. Dengan tindakan ini, keuntungan yang diperoleh melalui aktiviti perniagaan tersebut dapat dikembangkan dan diperluaskan untuk tujuan pengurusan tanah wakaf yang lain pula. Melalui aktiviti ini, institusi wakaf bukan sahaja dapat meraih keuntungan dari perniagaan yang dijalankan, bahkan, akan memberi kelangsungan terhadap dana dan tabung wakaf institusi, seterusnya menjamin kemampuan institusi wakaf dalam sudut pendanaan.

Justeru, melalui kajian ini, menekankan dua kelebihan dalam menswastakan institusi wakaf yang boleh diadaptasikan oleh institusi wakaf negeri lain, iaitu dengan

---

<sup>23</sup> Waqaf an-Nur. (2024). *Pembangunan Wakaf*. Waqaf An-Nur Corporation Berhad.

<sup>24</sup> Alias, M., Johari, F., Abdul Rahman, A., Mohammad Ali, D. W., & Gani, A. R. (2016). *Pembiayaan dan Pembangunan Wakaf dalam Melestarikan Ekonomi Ummah: Cabaran dan Prospek Masa Hadapan*. Penerbit USIM.

kurangnya birokrasi dalam sistem pentadbiran dan pengurusan wakaf, serta kemampuan institusi untuk memiliki dana sendiri dan pendapatan tetap melalui aktiviti yang dijalankan di institusi berkenaan.

### **LIMITASI DAN KAJIAN AKAN DATANG**

Kajian ini hanya menekankan tiga institusi wakaf di Johor yang sudah mengambil langkah untuk bergerak secara korporat dan persendirian. Hakikatnya, banyak lagi institusi wakaf yang sudah diswastakan dan berjaya mencapai kejayaan dalam memastikan pembangunan aset wakaf yang tidak dipilih untuk dijadikan responden di dalam kajian ini, seperti AWQAF Holdings dan beberapa lainnya. Selain itu, tumpuan kajian ini hanya menekankan pembangunan aset wakaf di Johor. Penyelidik dapat mengenalpasti beberapa negeri lain yang sudah pun mengambil tindakan yang sama dalam pengurusan wakaf, dan salah satunya ialah Pulau Pinang. Justeru, kajian seterusnya boleh merungkai dan memfokuskan kepada institusi wakaf lain di Johor dan juga di negeri-negeri lainnya, bagi mendapatkan perspektif lain berkaitan keperluan dan kebaikan dalam menswastakan institusi wakaf di Malaysia, yang pada akhirnya mampu memberi manfaat kepada pembangunan aset wakaf di Malaysia secara keseluruhannya.

### **RUJUKAN**

#### **Buku**

- Alias, M., Johari, F., Abdul Rahman, A., Mohammad Ali, D. W., & Gani, A. R. (2016). *Pembiayaan dan Pembangunan Wakaf dalam Melestarikan Ekonomi Ummah: Cabaran dan Prospek Masa Hadapan*. Penerbit USIM.
- Waqaf an-Nur. (2024). *Pembangunan Wakaf*. Waqaf An-Nur Corporation Berhad.

#### **Jurnal**

- Abd. Jalil, M. I. (2020). Issues And Challenges Of Waqf Practice In Malaysia: A Review. *Labuan E-Journal of Muamalat and Society (LJMS)*, 14(14), 80–86.
- Mohamed Azmi, A. S., Hanif, N. R., & Mahamood, S. M. (2018). Tinjauan Persepsi Majlis Agama Islam Negeri Terhadap Peruntukan Kerajaan Persekutuan Bagi Pembangunan Tanah Wakaf. *The Journal of Muamalat and Islamic Finance Research*, 15(1), 96–118.

#### **Internet**

- Amri, S. A. K. (2023). Kerajaan bakal wujudkan Wakaf Madani. *BH Online*. <https://www.bharian.com.my/berita/nasional/2023/02/1068917/kerajaan-bakal-wujudkan-wakaf-madani>
- Bernama. (2020). TNB berjaya kerana Dasar Penswastaan Negara: Tun M. *Sinar Harian*. <https://www.sinarharian.com.my/article/66167/berita/nasional/tnb-berjaya-kerana-dasar-penswastaan-negara-tun-m>
- Holdings Berhad, A. (2024). *Waqaf Korporat*. AWQAF. <https://awqaf.com.my/info-awqaf/waqaf-korporat/>
- Kementerian Ekonomi. (2024). *Dasar Penswastaan*. Portal Rasmi Kementerian Ekonomi. <https://www.ekonomi.gov.my/ms/sumber/arkib/dasar-penswastaan>
- Mamat, A. (2024). Ab Rauf akui birokrasi masih wujud dalam jabatan, agensi Melaka. *Harian Metro*. <https://www.hmetro.com.my/mutakhir/2024/05/1091797/ab-rauf-akui-birokrasi-masih-wujud-dalam-jabatan-agensi-melaka>
- Mohamad, M. H. (2024). *Tabung Wakaf MARA Madani - Komitmen Kerajaan Madani Memperkasa Ekonomi Bumiputera*. Institut Kefahaman Islam Malaysia. <https://www.ikim.gov.my/index.php/2024/04/22/tabung-wakaf-mara-madani-komitmen-kerajaan-madani-memperkasa-ekonomi-bumiputera/>
- New Straits Times. (2024). 2025 Budget: Wakaf Madani to be expanded to private sector: PM. *NST, New Straits Times*.

- Samat, A. (2023). *Birokrasi dalam Organisasi*. Tinta Minda. <https://www.bernama.com/bm/tintaminda/news.php?id=2172522#:~:text=Birokrasi%20merujuk%20kepada%20satu%20sistem,dengan%20pelbagai%20karena%20dan%20peraturan>
- Yayasan Waqaf Malaysia. (2021). *Wakaf di Malaysia*. Yayasan Waqaf Malaysia. <https://www.ywm.gov.my/pengenalan-wakaf>
- YWM. (n.d.). *Wakaf di Malaysia*. Yayasan Waqaf Malaysia. from <https://www.ywm.gov.my/pengenalan-wakaf> (Diakses pada 11/10/2024).

### **Temubual**

- Nur Asraf bin Hashim. Penolong Pengarah Wakaf, Majlis Agama Islam Negeri Johor. 12 Julai 2024.
- Mohd Hafizudin bin Sirajudin. Ketua Pegawai Operasi, Wakaf Pulau Pinang, 25 September 2024.

### **Penafian**

*Pandangan yang dinyatakan dalam artikel ini adalah pandangan penulis. Al-Qanatir: International Journal of Islamic Studies tidak akan bertanggungjawab atas apa-apa kerugian, kerosakan atau lain-lain liabiliti yang disebabkan oleh / timbul daripada penggunaan kandungan artikel ini.*