

REPUTATIONAL RISK MANAGEMENT IN MALAYSIAN ISLAMIC PUBLIC INSTITUTIONS: TOWARDS A MAQĀSID AL-SHARĪ‘AH-BASED TRACKING MODEL

PENGURUSAN RISIKO REPUTASI DALAM INSTITUSI AWAM ISLAM DI MALAYSIA: KEPERLUAN KE ARAH MODEL PENJEJAKAN BERTERASKAN MAQASID AL-SYARIAH

Mohammad Mahyuddin Khalidⁱ, Azri Bhariⁱⁱ, Mohd Faiz Mohamed Yusofⁱⁱⁱ, Mohd Yusra Abdullah^{iv}, Zulaipa Ruzulan^v & Zakiah Samori^{vi}

- ⁱ (*Corresponding author*). Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia. emkay@uitm.edu.my
- ⁱⁱ Profesor Madya, Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia. azrib178@uitm.edu.my
- ⁱⁱⁱ Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia. mohdfaiz@uitm.edu.my
- ^{iv} Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia. yusra@uitm.edu.my
- ^v Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia. zulaipa3198@uitm.edu.my
- ^{vi} Pensyarah Kanan, Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS), Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia. zakiahsamori@uitm.edu.my

Article Progress

Received: 20 June 2026

Revised: 10 July 2026

Accepted: 30 July 2026

Abstract	<i>Malaysian Islamic public institutions, specifically the Department of Islamic Development Malaysia (JAKIM) and State Islamic Religious Councils (SIRCs), play a pivotal role in managing religious affairs and public resources such as zakat and waqf. The effectiveness of these institutions depends on public trust and the capacity to maintain administrative integrity. This article examines the necessity of implementing formal reputational risk management within Islamic public institutions. Drawing on Islamic governance theory and enterprise risk management (ERM) literature, the paper advances three primary arguments. First, reputation serves as the foundation of institutional legitimacy because the relationship with the Muslim community is built upon amānah (trustworthiness) and moral responsibility. Second, the absence of systematic reputational risk management reveals a structural governance gap; this is evidenced by financial audit delays and controversies surrounding halal certification. Third, the development of a proactive reputation tracking instrument grounded in Islamic values is a strategic imperative to support effective decision-making. Consequently, this article proposes the development of an Islamic Reputation Tracking Model as an approach to continuously monitor public trust levels; this enables the strengthening of governance within Islamic public institutions in an increasingly challenging environment.</i> Keywords: <i>Public, Risk, Institutions, Management, Tracking.</i>
-----------------	---

Abstrak	<i>Institusi awam Islam di Malaysia, khususnya Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) dan Majlis Agama Islam Negeri (MAIN), memainkan peranan utama dalam mengurus hal ehwal agama serta sumber awam termasuk zakat dan waqf. Keberkesanan institusi ini bergantung kepada tahap kepercayaan masyarakat dan keupayaan mengekalkan integriti pentadbiran. Artikel ini mengkaji keperluan pengurusan risiko reputasi secara formal dalam institusi awam Islam. Berasaskan kajian lepas berkaitan tadbir urus Islam dan pengurusan risiko perusahaan - Enterprise Risk Management (ERM), artikel ini mengemukakan tiga dapatan konseptual utama. Pertama, reputasi berfungsi sebagai asas kepada legitimasi institusi kerana hubungan dengan masyarakat Islam berteraskan amanah dan tanggungjawab, bukan sekadar hubungan formal. Kedua, ketiadaan pengurusan risiko reputasi yang sistematik memperlihatkan kewujudan jurang tadbir urus yang ketara, seperti yang dicerminkan dalam isu kelewatan pelaporan audit dan kontroversi pensijilan halal. Ketiga, pembangunan instrumen penjejakan reputasi yang proaktif dan berteraskan nilai Islam merupakan satu keperluan strategik bagi memperkukuh pembuatan keputusan serta meningkatkan keupayaan tadbir urus institusi. Sehubungan itu, artikel ini mencadangkan pembangunan model penjejakan reputasi Islam sebagai mekanisme untuk memantau tahap kepercayaan masyarakat secara berterusan, sekali gus memperkukuh tadbir urus institusi awam Islam dalam persekitaran yang berasaskan maklumat.</i> Kata kunci: Awam, Risiko, Institusi, Pengurusan, Penjejakan.
----------------	---

PENDAHULUAN

Pentadbiran Islam di Malaysia memperlihatkan interaksi yang semakin kompleks antara autoriti agama dengan tuntutan masyarakat yang kian celik digital. Institusi awam Islam di peringkat persekutuan seperti Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) dan di peringkat negeri seperti Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) beroperasi dalam kerangka tadbir urus yang menghubungkan nilai keagamaan dengan keperluan pentadbiran moden.

Sebagai institusi yang memegang amanah umat Islam, institusi ini berhadapan dengan cabaran yang berterusan dalam mengekalkan kepercayaan awam. Kedudukan mereka sebagai rujukan utama dalam hal ehwal Islam menyebabkan sebarang kelemahan tadbir urus memberi implikasi yang lebih besar berbanding institusi awam lain. Oleh itu, kehilangan kepercayaan awam bukan sekadar isu komunikasi, tetapi mencerminkan cabaran terhadap legitimasi pentadbiran agama yang bergantung kepada kepercayaan dan sokongan masyarakat.

Keperluan untuk memastikan integriti institusi ini berasaskan prinsip Islam yang menekankan kepentingan amanah dalam pentadbiran. Prinsip ini dapat difahami melalui peringatan dalam al-Qur'an melalui firman Allah SWT:

﴿يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا لَا تَخُونُوا اللَّهَ وَالرَّسُولَ وَتَخُونُوا أَمْنِيَّتَكُمْ وَأَنْتُمْ تَعْلَمُونَ﴾

Maksudnya, "Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu mengkhianati Allah dan RasulNya, dan (janganlah) kamu mengkhianati amanah-amanah kamu, sedang kamu mengetahui (salahnya)" (al-Quran. Al-Anfāl: 27).

Ayat ini menjelaskan konsep amānah sebagai suatu tanggungjawab menyeluruh yang merangkumi pelaksanaan tugas secara jujur dan berintegriti. Dalam konteks Malaysia, tanggungjawab ini dizahirkan melalui pentadbiran hal ehwal Islam meliputi pengurusan zakat, wakaf dan pensijilan halal oleh institusi awam Islam. Memandangkan masyarakat menilai institusi awam Islam berdasarkan tanggungjawab keagamaan tersebut, persepsi terhadap tingkah laku institusi menjadi sama penting dengan pelaksanaan sebenar.

Dalam hal ini, reputasi berfungsi sebagai petunjuk kepada tahap pemeliharaan amanah. Sehubungan itu, ketiadaan mekanisme formal untuk menjejaki risiko reputasi boleh dianggap sebagai kelemahan tadbir urus yang signifikan kerana mendedahkan kepercayaan yang diberikan masyarakat kepada risiko yang tidak dipantau secara sistematik.

Keterdedahan terhadap risiko reputasi menjadi semakin ketara melalui cadangan oleh kumpulan G25 Malaysia supaya peranan dan fungsi JAKIM dinilai semula (G25 Malaysia, 2020; Malay Mail, 2020). Perkembangan ini mencetuskan perbincangan berkaitan kedudukan agama Islam di dalam Perlembagaan Persekutuan serta sempadan bidang kuasa antara peringkat persekutuan dan negeri.

Maklum balas institusi yang terlibat pada ketika itu lebih bersifat reaktif melalui kenyataan rasmi dan penjelasan pentadbiran, tanpa disokong oleh pendekatan pengurusan risiko yang sistematik dan berasaskan data (Bernama, 2020). Ketidadaan mekanisme formal untuk mengesan perubahan sentimen awam secara awal serta mengurus kesannya secara tersusun menunjukkan bahawa institusi masih terdedah kepada dinamika maklumat semasa.

Ketiadaan pendekatan pengurusan reputasi yang proaktif dalam institusi awam Islam mencerminkan jurang yang nyata dalam amalan tadbir urus sedia ada. Berbeza dengan institusi awam lain yang mengurus reputasi bagi mengekalkan kepercayaan pemegang taruh, institusi awam Islam memikul tanggungjawab untuk memelihara hubungan amanah (covenantal) dengan masyarakat Islam.

Hubungan ini menuntut tahap ketelusan dan integriti yang tinggi selaras dengan prinsip Islam (Caldwell & Karri, 2005). Oleh itu, pengurusan reputasi perlu dilihat sebagai sebahagian daripada tanggungjawab teras institusi, bukan sekadar fungsi pentadbiran. Apabila kepercayaan masyarakat terjejas, pemulihan tidak boleh dicapai melalui komunikasi semata-mata, sebaliknya memerlukan pengukuhan semula integriti institusi (Brühl et al., 2018). Keadaan ini menuntut peralihan kepada pengurusan risiko yang lebih sistematik dan berstruktur.

Sehubungan itu, artikel ini mengkaji keperluan pembangunan kerangka pengurusan risiko reputasi bagi institusi awam Islam di Malaysia. Perbincangan dimulakan dengan menghuraikan asas autoriti institusi serta kepentingan kepercayaan sebagai aset utama. Seterusnya, artikel ini mengenal pasti jurang amalan semasa berdasarkan lima komponen utama pengurusan risiko perusahaan - Enterprise Risk Management (ERM), iaitu pengenalpastian risiko, pengukuran, respons, komunikasi dan pemantauan pemulihan.

Akhir sekali, artikel ini mencadangkan pembangunan Model Penjejakan Reputasi Islam sebagai instrumen untuk memantau kepercayaan masyarakat secara berterusan serta menyokong proses pembuatan keputusan yang lebih berasaskan data, sekali gus membolehkan peralihan kepada tadbir urus yang lebih proaktif.

AUTORITI DAN LEGITIMASI INSTITUSI AWAM ISLAM DI MALAYSIA

Institusi awam Islam di Malaysia, khususnya Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) dan Majlis Agama Islam Negeri (MAIN), memainkan peranan utama sebagai pihak berkuasa dalam hal ehwal agama Islam. Keberkesanan institusi ini sebagai pemegang amanah harta umat Islam, termasuk zakat, wakaf dan sumber baitulmal, bergantung kepada tahap kepercayaan masyarakat serta keupayaan mengekalkan integriti pentadbiran (Ab Kadir et al., 2023).

Berbeza dengan institusi awam lain yang dinilai berdasarkan pelbagai indikator prestasi, keberkesanan institusi awam Islam amat berkait rapat dengan kepercayaan masyarakat. Kepercayaan ini bukan sahaja menyokong kelangsungan operasi, malah menjadi asas kepada legitimasi institusi (Haron et al., 2023; Abu Talib et al., 2020).

Kebergantungan terhadap kepercayaan ini bukan sekadar faktor sampingan, sebaliknya merupakan asas kepada autoriti institusi itu sendiri. Dalam kerangka Islam, konsep wilāyah merujuk kepada tanggungjawab menjaga dan mentadbir hal ehwal agama secara berhemah. Sebagai prinsip yang menggabungkan aspek perundangan dan etika,

wilayah bukan sahaja memberi kuasa untuk memimpin, tetapi juga menuntut tanggungjawab untuk melindungi dan membimbing masyarakat (Ahmad & Rehman, 2025).

Dalam konteks Malaysia, di mana Raja-Raja Melayu berperanan sebagai ketua agama Islam bagi negeri, fungsi pentadbiran Majlis Agama Islam Negeri mencerminkan peranan penjagaan agama yang lebih luas. Peranan ini selari dengan pandangan sarjana Islam yang menekankan bahawa autoriti institusi merupakan suatu amanah yang perlu dilaksanakan bagi mencapai kepentingan umum masyarakat.

Justeru, legitimasi institusi awam Islam tidak hanya bergantung kepada mandat perundangan atau struktur formal, tetapi turut ditentukan oleh keupayaannya melaksanakan tanggungjawab pentadbiran secara berintegriti. Namun demikian, keberkesanan pelaksanaan tanggungjawab pentadbiran ini tetap bergantung kepada penerimaan dan sokongan berterusan daripada masyarakat Islam.

Dalam konteks ini, reputasi institusi awam Islam tidak dapat dipisahkan daripada tahap pematuhan terhadap prinsip syariah. Seperti yang diujahkan oleh Bashir et al. (2015), kegagalan mematuhi piawaian syariah boleh menimbulkan keraguan awam terhadap ketelusan dan kredibiliti institusi. Sekiranya timbul persepsi bahawa pengurusan zakat tidak telus, pensijilan halal tidak dilaksanakan dengan cermat, atau projek wakaf tidak mencapai matlamat, maka kesannya melangkaui kehilangan kepercayaan semata-mata.

Ini turut menjejaskan kedudukan institusi sebagai pihak berautoriti dalam hal ehwal agama. Seperti yang didokumentasikan oleh Haron et al. (2023), kepercayaan merupakan asas kepada legitimasi operasi institusi Islam; tanpanya, institusi tidak dapat berfungsi dengan berkesan. Dalam keadaan sedemikian, pemegang taruh bukan sahaja menilai prestasi operasi, tetapi juga tahap pematuhan institusi terhadap prinsip Islam.

Kegagalan mengurus risiko ini secara berkesan boleh menyebabkan hakisan kepercayaan, malah mendorong masyarakat menggunakan saluran alternatif yang tidak formal sekiranya mereka merasakan kualiti perkhidmatan dan penyampaian institusi terjejas. Kajian lepas menunjukkan bahawa tahap kepercayaan terhadap institusi awam Islam di Malaysia tidak seragam dan boleh berubah mengikut keadaan.

Walaupun kepercayaan terhadap individu dan pemimpin agama kekal tinggi, keyakinan terhadap institusi menunjukkan variasi yang ketara (Altabaa & Idid, 2020; Edelman, 2024). Dapatan oleh Islamic Research and Training Institute (IRTI, 2017) mengukuhkan keadaan ini apabila peratusan responden yang mempercayai dan yang tidak mempercayai organisasi kebajikan Islam adalah hampir seimbang. Keadaan ini menunjukkan bahawa kepercayaan awam merupakan aset yang dinamik dan sensitif terhadap prestasi tadbir urus institusi.

Dalam konteks pengurusan zakat dan wakaf, kajian lepas turut membuktikan bahawa kepercayaan berkait secara langsung dengan persepsi terhadap ketelusan dan kualiti tadbir urus (Ghani et al., 2018; Syadiyah et al., 2018). Apabila tadbir urus dan pengurusan institusi dipersoalkan, kesannya dapat dilihat melalui perubahan tingkah laku masyarakat.

Sebagai contoh, penurunan kutipan zakat rasmi pada tahun 2023 dikaitkan dengan isu ketelusan dalam beberapa institusi negeri (Punding et al., 2024). Dapatan ini menunjukkan bahawa kemerosotan reputasi mempunyai implikasi langsung terhadap keberkesanan fungsi institusi. Keadaan ini boleh difahami sebagai kegagalan tadbir urus yang memberi kesan kepada hubungan antara institusi dan masyarakat.

Apabila keyakinan terhadap kredibiliti institusi terjejas, masyarakat cenderung mengubah tingkah laku mereka, seperti menyalurkan sumbangan secara terus kepada penerima. Walaupun kewajipan zakat masih dilaksanakan, keupayaan institusi terlibat untuk menyelaras pengagihan zakat secara sistematik menjadi terjejas. Begitu juga, apabila keyakinan terhadap pensijilan halal menurun, ia boleh menjejaskan integriti keseluruhan ekosistem halal negara.

Kajian lepas juga menunjukkan bahawa asas legitimasi ini semakin terdedah kepada tekanan. Beberapa institusi awam Islam menjadi perhatian masyarakat berhubung isu ketelusan kewangan, kelewatan laporan tahunan, serta kecekapan pengagihan zakat dan

pelaksanaan projek wakaf. Dalam era media sosial, isu-isu ini mudah tersebar dan sering ditafsir sebagai kelemahan tadbir urus.

Selain itu, pemegang taruh menilai institusi bukan sahaja berdasarkan prestasi operasi, tetapi juga tahap akauntabiliti dan integriti dalam pelaksanaan amanah (Masruki et al., 2021). Oleh yang demikian, pengurusan reputasi bagi institusi awam Islam tidak boleh dipisahkan daripada kerangka legitimasi dan pematuhan syariah.

Berbeza dengan organisasi korporat yang masih boleh bertahan walaupun reputasi terjejas, institusi awam Islam bergantung kepada kepercayaan masyarakat sebagai asas kewujudannya. Keadaan ini menjadikan reputasi sebagai aset strategik yang perlu diurus secara berterusan. Dalam konteks ini, tiga nilai teras tadbir urus Islam, iaitu amānah, mas'ūliyyah dan ṣiddīq, membentuk asas kepada pembinaan dan pemeliharaan reputasi institusi.

AMĀNAH (KEPERCAYAAN DAN TANGGUNGJAWAB)

Amānah merupakan asas utama dalam tadbir urus Islam yang merujuk kepada tanggungjawab melaksanakan amanah secara jujur dan telus. Dalam institusi awam Islam, amānah menuntut keyakinan masyarakat bahawa dana zakat dan sumber awam diurus dengan cekap serta disalurkan kepada golongan yang berhak. Persepsi kelemahan dalam ketelusan atau kecekapan boleh menjejaskan kepercayaan ini, sekali gus mewujudkan jurang antara jangkaan masyarakat dengan pelaksanaan sebenar (Abu-Tapanjeh, 2009).

MAS'ŪLIYYAH (AKAUNTABILITI)

Mas'ūliyyah merujuk kepada konsep akauntabiliti yang menyeluruh dalam Islam, merangkumi tanggungjawab kepada manusia dan juga kepada Allah SWT. Dalam konteks ini, pentadbir institusi awam Islam bukan sahaja bertanggungjawab kepada pihak berkuasa atau kerajaan, tetapi juga kepada masyarakat dan prinsip agama. Oleh itu, pengurusan risiko reputasi berperanan sebagai mekanisme untuk memastikan institusi kekal bertanggungjawab secara menyeluruh. Pendekatan ini turut menyokong prinsip shūrā melalui kepekaan terhadap pandangan masyarakat (Iqbal & Mirakhor, 2011).

ṢIDDĪQ (KEBENARAN DAN KETELUSAN)

Ṣiddīq menekankan kejujuran dan ketelusan dalam setiap aspek pentadbiran. Dalam konteks pengurusan reputasi, nilai ini menuntut penyampaian maklumat yang tepat dan tepat pada masanya. Kerosakan reputasi sering berpunca daripada kelewatan atau kekurangan maklumat, yang membuka ruang kepada spekulasi dan salah tafsir. Oleh itu, penggunaan sistem penjejakan reputasi secara formal dapat membantu institusi mengekalkan ketelusan serta menunjukkan komitmen terhadap nilai kebenaran (Abu-Tapanjeh, 2009).

Penghayatan amānah, mas'ūliyyah dan ṣiddīq secara bersepadu menyumbang kepada pembentukan apa yang dirujuk sebagai modal moral institusi. Modal ini merujuk kepada tahap kepercayaan yang terkumpul dalam kalangan masyarakat dan berfungsi sebagai penampan ketika berlakunya krisis. Namun demikian, institusi awam Islam di Malaysia masih kekurangan mekanisme yang sistematik untuk mengukur dan memantau modal ini. Ketiadaan instrumen yang sesuai menjadikan institusi lebih terdedah dalam persekitaran awam yang semakin kritikal dan berasaskan maklumat.

RISIKO REPUTASI

Risiko reputasi didefinisikan sebagai potensi berlakunya persepsi awam yang negatif, publisiti yang tidak menguntungkan atau peristiwa yang boleh menjejaskan kedudukan sesebuah organisasi (Fombrun, 1996; Rayner, 2003). Dalam kerangka pengurusan risiko moden, reputasi turut diiktiraf sebagai aset tidak ketara yang bersifat strategik, yang membolehkan organisasi mengurus jangkaan pemegang taruh serta membentuk penampan kepercayaan terhadap tekanan persaingan dan tuntutan sosial (Bashir, Shafeek, & Machali, 2015).

Sehubungan itu, kehilangan aset ini bukan sahaja menjejaskan kedudukan organisasi dalam pasaran atau komuniti, malah boleh menggugat keupayaan organisasi untuk terus berfungsi dengan berkesan dalam kalangan masyarakat (Rayner, 2003). Teori pengurusan risiko moden turut melihat reputasi sebagai pemangkin kelebihan daya saing serta pelindung ketika berlakunya ketidakpastian (Fombrun & Shanley, 1990).

Bagi organisasi korporat, kemerosotan reputasi sering dikaitkan dengan implikasi kewangan seperti penurunan nilai pasaran, kehilangan tenaga kerja berkualiti dan pengurangan kesetiaan pelanggan. Sehubungan itu, kerangka pengurusan risiko telah dibangunkan antaranya oleh Jawatankuasa Organisasi Penaja - Suruhanjaya Treadway (COSO) yang dirangka untuk mengurangkan kesan dan impak kewangan yang berpunca daripada kemerosotan reputasi.

Dalam konteks kewangan Islam, Lembaga Perkhidmatan Kewangan Islam (IFSB) mendefinisikan risiko reputasi sebagai kemungkinan berlakunya persepsi negatif yang boleh menjejaskan kedudukan institusi. Berdasarkan Prinsip Panduan Pengurusan Risiko (IFSB-1), risiko ini lazimnya berpunca daripada kegagalan pematuhan prinsip syariah atau kekurangan ketelusan dalam operasi.

Oleh itu, pengurusan reputasi dalam institusi Islam bukan sekadar keperluan strategik, tetapi juga suatu keperluan asas untuk mengekalkan kepercayaan masyarakat dan keberkesanan fungsi institusi. Walaupun kerangka ini dibangunkan untuk sektor kewangan dan sektor komersial, prinsip yang sama turut relevan kepada institusi awam Islam.

Namun demikian, penerapan definisi risiko reputasi ini kepada institusi awam Islam di Malaysia mempunyai beberapa keterbatasan. Rangka kerja korporat lazimnya berasaskan andaian bahawa pemegang taruh bertindak sebagai agen ekonomi yang rasional serta menjalinkan hubungan berasaskan urusan niaga dengan organisasi. Dalam konteks ini, kemerosotan reputasi lazimnya mempengaruhi tahap komitmen pemegang taruh, khususnya dalam bentuk ekonomi.

Sebaliknya, pemegang taruh utama institusi awam Islam ialah masyarakat Islam, dan hubungan yang terjalin adalah berasaskan amanah serta nilai agama. Di samping itu, masyarakat Islam tidak mempunyai alternatif formal untuk menggantikan institusi yang mentadbir urusan agama di negeri masing-masing. Oleh itu, apabila kepercayaan terhadap institusi terjejas, kesannya bukan sahaja melibatkan perubahan tingkah laku ekonomi, tetapi turut menjejaskan hubungan sosial dan institusi (institutional) antara masyarakat dan institusi.

Keadaan ini boleh difahami sebagai kelemahan dalam tadbir urus yang memberi kesan kepada kedudukan moral dan fungsi sosial institusi. Sebagai contoh, persepsi kelemahan dalam pengurusan zakat boleh mendorong masyarakat menyalurkan sumbangan secara langsung kepada penerima, sekali gus menjejaskan keupayaan institusi menyelaras agihan secara sistematik.

Begitu juga, keraguan terhadap pensijilan halal boleh menjejaskan keyakinan terhadap sistem halal negara. Kesan-kesan ini melangkaui ukuran kewangan dan mencerminkan cabaran terhadap keberkesanan institusi dalam mengurus hal ehwal agama. Selain itu, model risiko konvensional juga kurang memberikan penekanan kepada dimensi masa yang diperlukan untuk membina dan memulihkan reputasi dalam konteks institusi agama.

Dalam sektor korporat, reputasi boleh dipulihkan dalam tempoh yang relatif singkat melalui strategi penjenamaan semula atau perubahan pengurusan. Sebaliknya, dalam konteks institusi awam Islam, proses pemulihan kepercayaan memerlukan tempoh yang lebih panjang kerana ia bergantung kepada konsistensi amalan nilai seperti *ihsan* dan *siddiq*.

CABARAN PERSEKITARAN DIGITAL TERHADAP RISIKO REPUTASI

Persekitaran digital semasa telah mengubah secara ketara dimensi risiko reputasi yang dihadapi oleh institusi awam Islam. Jika sebelum ini maklum balas institusi disampaikan

melalui saluran formal seperti siaran akhbar dan media massa konvensional, kini penyebaran maklumat berlaku dengan pantas melalui platform digital yang sukar dikawal dan sering terkeluar daripada konteks asal.

Dalam keadaan ini, isu berbangkit yang melibatkan fatwa kontemporari atau pengurusan dana zakat boleh tersebar dengan cepat tanpa disertai penjelasan yang mencukupi. Apabila kenyataan rasmi dikeluarkan, persepsi awam lazimnya telah terbentuk lebih awal. Situasi ini menunjukkan bahawa pendekatan komunikasi tradisional yang bersifat reaktif tidak lagi memadai untuk menangani cabaran semasa.

Kajian lepas menunjukkan masih wujud kekurangan dari segi ketelusan digital dalam kalangan institusi awam Islam. Terdapat jurang antara maklumat yang diperlukan oleh masyarakat, seperti laporan audit dan pencapaian projek, dengan maklumat yang disediakan secara rasmi (Ismail et al., 2023). Ketidakselarasan ini mewujudkan asimetri maklumat yang berpotensi mencetuskan risiko reputasi.

Dalam ketiadaan maklumat yang jelas dan tepat pada masanya, masyarakat cenderung bergantung kepada tafsiran pihak ketiga, termasuk pengguna media sosial, yang boleh menyebarkan maklumat tidak tepat. Oleh itu, institusi awam Islam memerlukan pendekatan yang lebih sistematik dan berterusan untuk memantau sentimen awam serta mengurus risiko reputasi secara proaktif.

REPUTASI SEBAGAI ASET KEPERCAYAAN INSTITUSI

Dalam konteks institusi awam Islam, reputasi boleh difahami sebagai aset kepercayaan institusi, iaitu tahap keyakinan masyarakat yang terbina melalui pematuhan berterusan terhadap nilai-nilai Islam seperti *amānah*, *ihsān* dan *ṣiddīq*. Apabila institusi menunjukkan ketelusan dalam pengurusan wakaf atau pengagihan zakat, kepercayaan masyarakat sebagai pemegang taruh akan meningkat dan mengukuhkan kedudukan institusi.

Sebaliknya, kegagalan memberikan respons yang jelas atau kelewatan menangani isu awam boleh menjejaskan kepercayaan tersebut. Aset kepercayaan ini berfungsi sebagai penampungan semasa berlakunya tekanan atau krisis. Institusi yang mempunyai tahap kepercayaan yang tinggi lebih berupaya mengekalkan sokongan masyarakat walaupun berlaku kelemahan pentadbiran.

Berbeza dengan aset kewangan, aset kepercayaan tidak boleh dipertingkatkan melalui peruntukan sumber organisasi atau intervensi pentadbiran semata-mata. Ia bergantung kepada persepsi masyarakat terhadap integriti, ketelusan dan konsistensi dalam tindakan institusi. Sekiranya kepercayaan ini terhakis secara berterusan, institusi berdepan risiko kehilangan kepercayaan masyarakat yang sukar dipulihkan.

Sehubungan itu, penjejakan reputasi secara sistematik menjadi penting sebagai mekanisme untuk menilai tahap kepercayaan masyarakat secara berterusan. Pendekatan ini membolehkan institusi mengenal pasti perubahan persepsi awam lebih awal dan melaksanakan langkah penambahbaikan secara bersasar.

KETIADAAN PENGURUSAN RISIKO REPUTASI

Sorotan kajian lepas berkaitan institusi awam Islam di Malaysia menunjukkan wujudnya jurang sistemik dalam amalan pengurusan risiko yang menyeluruh dalam pentadbiran institusi berkenaan. Kajian oleh Haron et al. (2023) yang membangunkan Indeks Tadbir Urus Insan (HGI) bagi menilai kualiti tadbir urus Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) mendapati bahawa skor keseluruhan bagi 13 MAIN hanya mencapai 9.1 peratus.

Dapatan ini menunjukkan bahawa sebahagian besar institusi masih belum mendedahkan maklumat penting berkaitan proses pelantikan ahli majlis, penubuhan jawatankuasa etika, serta dasar perlindungan pemberi maklumat. Kajian tersebut turut mengenal pasti ketelusan dan mekanisme akauntabiliti dalaman sebagai antara kelemahan utama dalam pentadbiran institusi (Haron et al., 2023).

Dapatan ini selari dengan kajian Wan Mohd Al-Fatih et al. (2021) yang mengenal pasti risiko reputasi, ketelusan dan pematuhan syariah sebagai isu utama dalam pengurusan wakaf. Selain itu, kajian oleh Ab Rahman Shah et al., (2025) menunjukkan

bahawa isu penyelewengan dana dalam institusi awam Islam boleh mencetuskan krisis kepercayaan, khususnya dalam kalangan generasi muda.

Walaupun terdapat inisiatif seperti Pelan Pengurusan Risiko Rasuah (Corruption Risk Management, CRM) yang dilaksanakan oleh JAKIM, pendekatan tersebut masih tertumpu kepada risiko rasuah dan belum merangkumi pengurusan risiko reputasi secara menyeluruh. Keadaan ini menunjukkan bahawa pengurusan risiko reputasi secara berstruktur masih belum diinstitusikan dalam kerangka pentadbiran semasa.

Kajian ini turut mendapati bahawa wujud jurang kapasiti institusi apabila dibandingkan dengan lima komponen utama pengurusan risiko perusahaan (ERM) seperti yang digariskan oleh COSO (2017) dan ISO (2018). Ketiadaan komponen ini dalam amalan semasa meningkatkan tahap keterdedahan institusi terhadap penelitian awam dan risiko reputasi yang berterusan.

PENGENALPASTIAN RISIKO DAN KERENTANAN MAKLUMAT DIGITAL

Pengenalpastian risiko melibatkan pemantauan sistematik terhadap persekitaran dalaman dan luaran bagi mengesan ancaman yang berpotensi. Namun, institusi awam Islam di Malaysia masih kekurangan infrastruktur teknikal untuk memantau sentimen awam serta perkembangan naratif digital. Dalam landskap media semasa, maklumat boleh tersebar dengan pantas dan membentuk persepsi awam sebelum institusi sempat memberikan respons.

Tanpa sistem pemantauan yang khusus dan berterusan, jurang persepsi dalam kalangan masyarakat sukar dikenal pasti pada peringkat awal, sekali gus meningkatkan risiko berlakunya krisis kepercayaan.

PENGUKURAN RISIKO DAN KETIADAAN METRIK

Pengukuran risiko memerlukan petunjuk yang jelas bagi menilai tahap dan kesan sesuatu risiko. Berbeza dengan institusi kewangan yang mempunyai indikator seperti penarafan kredit dan prestasi pasaran, institusi awam Islam tidak mempunyai ukuran yang standard untuk menilai tahap risiko reputasi atau kepercayaan masyarakat.

Keadaan ini menyebabkan pentadbiran institusi sering bergantung kepada maklum balas tidak formal seperti reaksi di media sosial sebagai petunjuk sentimen awam. Ketiadaan metrik yang tersusun menyukarkan proses membuat keputusan serta perancangan intervensi yang berkesan.

MAKLUM BALAS RISIKO DAN KOMUNIKASI KRISIS

Prosedur maklum balas risiko dan komunikasi krisis dalam institusi awam Islam masih belum dibangunkan secara formal dan menyeluruh. Dalam kebanyakan keadaan, maklum balas terhadap isu awam disampaikan melalui sidang media atau kenyataan rasmi. Namun, dalam persekitaran media yang tidak bersepadu, pendekatan ini sering tidak mencukupi untuk mencapai khalayak sasaran secara berkesan.

Selain itu, maklumat rasmi mudah ditafsir semula secara terpilih dalam media sosial, sekali gus memberi ruang kepada pihak luar untuk membentuk naratif. Pendekatan yang bersifat reaktif ini menyebabkan institusi berada dalam kedudukan defensif dan berpotensi menjejaskan reputasi secara berterusan.

PEMANTAUAN PASCA-KRISIS DAN PEMULIHAN KEPERCAYAAN

Selepas berlakunya sesuatu insiden yang menjejaskan reputasi, institusi perlu menilai tahap pemulihan kepercayaan masyarakat secara sistematik. Namun, kajian mendapati bahawa amalan penilaian pasca-krisis masih terhad dalam institusi awam Islam di Malaysia (Ghaderi et al., 2024). Ketiadaan mekanisme untuk menilai kesan jangka panjang terhadap legitimasi institusi menyebabkan peluang pembelajaran daripada insiden terdahulu tidak dimanfaatkan sepenuhnya.

Tanpa kitaran maklum balas yang berterusan, kelemahan tadbir urus berisiko berulang dan menjejaskan kepercayaan masyarakat secara beransur-ansur. Keadaan ini

akhirnya membawa kepada penghakisan aset kepercayaan institusi, iaitu aset utama yang menyokong legitimasi dan keberkesanan pentadbiran institusi awam Islam.

BUKTI EMPIRIKAL: KERENTANAN RISIKO REPUTASI DALAM INSTITUSI AWAM ISLAM

Ketiadaan pendekatan pengurusan risiko reputasi yang berstruktur dalam institusi awam Islam di Malaysia dapat diperhatikan melalui beberapa insiden yang berulang dalam amalan pentadbiran. Kes-kes ini menunjukkan bagaimana kelemahan tadbir urus dan kekurangan mekanisme pemantauan reputasi menyumbang kepada pembentukan persepsi negatif dalam kalangan masyarakat.

PELAPORAN KEWANGAN: KELEWATAN AUDIT DAN JURANG KETELUSAN

Laporan Ketua Audit Negara menunjukkan bahawa beberapa Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) gagal mengemukakan penyata kewangan untuk diaudit dalam tempoh yang ditetapkan (Jabatan Audit Negara Malaysia, 2020). Dalam konteks tadbir urus Islam, kelewatan ini boleh ditafsirkan sebagai kelemahan dalam pelaksanaan amanah. Kegagalan menyediakan akaun teraudit secara tepat pada masanya menimbulkan persepsi negatif terhadap kecekapan pengurusan sumber zakat dan wakaf.

Perbincangan dalam media sosial turut memperlihatkan perbandingan antara kemudahan kutipan zakat dengan kerumitan proses permohonan bantuan. Namun demikian, ketiadaan sistem penjejakan reputasi yang proaktif menyebabkan tahap ketidakpuasan awam tidak dapat dikesan lebih awal. Keadaan ini akhirnya membentuk naratif umum mengenai ketidakcekapan pentadbiran. Sekiranya kerangka pengurusan risiko reputasi yang sistematik diwujudkan, kelewatan pelaporan ini boleh dikenal pasti sebagai risiko berimpak tinggi dan ditangani lebih awal melalui komunikasi proaktif.

PENSIJILAN HALAL: PERSEPSI PEMEGANG TARUH DAN INTEGRITI PASARAN

Pensijilan halal merupakan bidang kuasa utama institusi awam Islam di peringkat persekutuan dan menjadi antara sumber utama keterdedahan risiko reputasi. Kontroversi berkaitan pensijilan produk atau premis, yang sering diperbesar melalui media sosial, telah berulang kali menjejaskan keyakinan awam terhadap ketelusan dan ketegasan proses pensijilan (Yaakub, 2026).

Kesan reputasi ini melangkaui konteks domestik dan turut mempengaruhi kedudukan Malaysia sebagai hab halal global. Tanpa sistem pemantauan sentimen yang sistematik, institusi tidak dapat mengesan perubahan awal dalam persepsi pemegang taruh. Akibatnya, setiap isu ditangani secara reaktif melalui penjelasan selepas krisis berlaku, sekali gus mengukuhkan persepsi bahawa institusi bersifat defensif dan kurang proaktif.

CABARAN DASAR DAN UNDANG-UNDANG: KONTROVERSI BIDANG KUASA

Perkembangan semasa berkaitan cabaran undang-undang terhadap bidang kuasa undang-undang syariah negeri, termasuk kes Nik Elin (2024), memberi implikasi terhadap reputasi institusi awam Islam. Kes-kes ini mencetuskan pelbagai persepsi dalam kalangan masyarakat. Sebahagian pihak melihat institusi sebagai pelindung agama, manakala sebahagian yang lain mempersoalkan keselarasan antara enakmen syariah dengan kerangka Perlembagaan Persekutuan.

Ketiadaan instrumen penjejakan reputasi menyebabkan institusi tidak dapat memahami variasi persepsi ini secara menyeluruh. Tanpa data yang mencukupi, respons institusi cenderung bersifat defensif dan tidak menangani kebimbangan asas pemegang taruh. Keadaan ini menunjukkan bahawa pembuatan dasar dalam sektor agama tidak dapat dipisahkan daripada pengurusan reputasi.

Selain itu, risiko reputasi dalam sektor Islam turut dicirikan oleh fenomena contagion effect atau kesan limpahan, di mana tingkah laku tidak bertanggungjawab oleh satu institusi berpotensi mencemarkan imej keseluruhan sektor (Bashir et al., 2015; Swartz, 2013). Hal ini kerana institusi awam Islam sering dilihat sebagai sebahagian daripada satu ekosistem keagamaan yang saling berkait.

Oleh itu, kegagalan atau kontroversi yang melibatkan satu entiti bukan sahaja memberi kesan kepada institusi tersebut, malah menghasilkan publisiti negatif kepada institusi lain yang tidak terlibat secara langsung. Fenomena ini selari dengan perbincangan dalam IFSB-22 mengenai kesan limpahan (contagion) reputasi, yang menunjukkan bahawa satu insiden boleh menjejaskan kredibiliti keseluruhan sektor.

Dalam konteks Malaysia, isu yang melibatkan satu institusi berpotensi membentuk persepsi umum terhadap institusi lain, termasuk JAKIM dan Majlis Agama Islam Negeri. Justeru, keperluan untuk pendekatan kolektif dalam pengurusan dan penjejakan reputasi menjadi semakin mendesak. Kerjasama antara institusi bukan sahaja penting untuk penyelarasan dasar, tetapi juga untuk mengurangkan risiko limpahan reputasi yang boleh menjejaskan legitimasi keseluruhan sistem pentadbiran Islam.

PENGURUSAN PROGRAM: JURANG PERSEPSI PENGAGIHAN ZAKAT

Institusi awam Islam di Malaysia menunjukkan pencapaian yang baik dalam aspek kutipan zakat melalui penggunaan teknologi digital dan sistem potongan gaji. Namun demikian, persepsi awam terhadap proses pengagihan sering dikaitkan dengan kerumitan birokrasi. Semasa pandemik COVID-19, jurang persepsi ini menjadi lebih ketara apabila kes terpencil kegagalan menerima bantuan mendapat perhatian meluas berbanding kejayaan program bantuan yang dilaksanakan (Junoh et al., 2023).

Ketiadaan sistem penjejakan masa nyata menyebabkan institusi tidak dapat mengenal pasti bahawa ketegasan prosedur yang dianggap sebagai kekuatan tadbir urus di tafsir oleh masyarakat sebagai kekurangan keprihatinan. Ketidakselarasan antara realiti pelaksanaan program dan persepsi awam ini merupakan bentuk risiko reputasi yang signifikan.

PENGURUSAN WAKAF: KEKANGAN OPERASI DAN IMPLIKASI REPUTASI

Kajian berkaitan pengurusan wakaf, khususnya dalam konteks istibdal (penggantian) menunjukkan bahawa kekangan sumber manusia dan kapasiti pentadbiran boleh menjejaskan keberkesanan pelaksanaan (Nik Mustapha Nik Hassan, 1999; Mohamad Suhaimi, 2024). Kelemahan ini bukan sahaja memberi kesan kepada aspek operasi, tetapi turut mempengaruhi persepsi masyarakat terhadap keupayaan institusi mengurus aset wakaf secara berkesan.

Dalam keadaan di mana maklumat tidak disampaikan secara jelas dan menyeluruh, kekangan teknikal ini mudah di tafsir sebagai kelemahan tadbir urus. Oleh itu, risiko operasi dalam pengurusan wakaf berpotensi berkembang menjadi risiko reputasi sekiranya tidak ditangani melalui pendekatan yang sistematik dan telus.

KETIDAKSELARASAN KERANGKA KAWAL SELIA

Ketiadaan pendekatan pengurusan risiko reputasi yang berstruktur dalam institusi awam Islam di Malaysia adalah selari dengan dapatan global berkaitan organisasi bukan berasaskan keuntungan. Kajian oleh Willis Towers Watson (WTW, 2025) mendapati bahawa hanya sebahagian kecil organisasi awam mempunyai proses formal untuk mengurus risiko reputasi, manakala keupayaan untuk menilai implikasi jangka panjang melalui pendekatan analitikal masih sangat terhad.

Walau bagaimanapun, keadaan di Malaysia menjadi lebih mencabar disebabkan oleh ketidakselarasan kerangka kawal selia antara sektor. Dalam sektor kewangan Islam, institusi tertakluk kepada Kerangka Tadbir Urus syariah yang ditetapkan oleh Bank Negara Malaysia. Kerangka ini memastikan kewujudan mekanisme pengawasan yang jelas melalui audit dalaman, pengurusan risiko yang sistematik, serta akauntabiliti pada peringkat lembaga dan Majlis Penasihat Syariah.

Selain itu, standard IFSB-10 menegaskan bahawa tadbir urus syariah yang kukuh merupakan mekanisme utama dalam mengurangkan risiko reputasi, khususnya dalam memastikan pematuhan berterusan terhadap prinsip syariah. Sebaliknya, institusi awam Islam yang mengurus hal ehwal agama seperti zakat, wakaf dan pensijilan halal beroperasi

tanpa kerangka mandatori yang setara. Walaupun institusi ini mengendalikan sumber yang merupakan amanah masyarakat, mereka tidak dilengkapi dengan infrastruktur pengurusan risiko reputasi yang formal dan menyeluruh seperti yang terdapat dalam sektor kewangan.

Keadaan ini mewujudkan satu ketidakselarasan yang ketara yang mana institusi yang paling bergantung kepada kepercayaan masyarakat merupakan institusi yang paling kurang dilengkapi dengan mekanisme untuk melindungi kepercayaan tersebut. Justeru, ketiadaan kerangka pengurusan risiko reputasi yang sistematik menuntut kepada penyelarasan dasar dan pengukuhan kawal selia, bagi memastikan integriti pentadbiran Islam dipelihara pada tahap yang setara dengan piawaian yang diterapkan dalam sektor kewangan Islam.

PENJEJAKAN SEBAGAI PENDEKATAN MENGURUS RISIKO REPUTASI

Menangani jurang tadbir urus yang dikenal pasti memerlukan peralihan daripada pendekatan pengurusan krisis kepada pendekatan penjejakan reputasi secara berterusan. Dalam konteks institusi awam Islam, objektif penjejakan ini bukan sekadar mengurus aliran maklumat atau memberi respons terhadap isu semasa, tetapi untuk memantau tahap kepercayaan masyarakat yang menjadi asas hubungan antara institusi dan ummah. Selain itu, penjejakan reputasi perlu mengambil kira bukan sahaja pematuhan syariah dari sudut teknikal, tetapi juga faktor bukan agama yang mempengaruhi keyakinan awam.

Analisis terkini menunjukkan kewujudan jurang kepercayaan (credibility gap), di mana tahap keyakinan masyarakat turut dipengaruhi oleh persepsi terhadap pendirian etika dan ketelusan institusi (Wan Mustaffa et al., 2025). Dapatan ini menunjukkan bahawa masyarakat tidak menilai institusi semata-mata berdasarkan pematuhan prosedur, tetapi turut mengambil kira standard tingkah laku, akauntabiliti dan ketelusan yang lebih luas.

Dalam keadaan tertentu, persepsi negatif terhadap aspek etika boleh menjejaskan keyakinan terhadap keseluruhan sistem pentadbiran Islam, walaupun tiada pelanggaran prosedur yang jelas. Perbezaan antara pengurusan reputasi yang reaktif dan penjejakan reputasi yang proaktif bukan sekadar perbezaan istilah, tetapi mencerminkan pendekatan yang berbeza terhadap pengurusan risiko.

Pendekatan reaktif memberi tumpuan kepada respons selepas krisis berlaku, manakala penjejakan reputasi membolehkan institusi mengenal pasti perubahan persepsi masyarakat lebih awal dan melaksanakan tindakan pembetulan sebelum risiko berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

PENYESUAIAN TEORI PEMEGANG TARUH DALAM INSTITUSI AWAM ISLAM

Teori pemegang taruh yang dibangunkan Freeman (1984) menekankan keperluan organisasi untuk mengimbangi kepentingan kumpulan yang berkepentingan. Namun, dalam konteks institusi awam Islam, pendekatan ini perlu disesuaikan kerana hubungan dengan masyarakat tidak bersifat urus niaga (transactional) semata-mata, tetapi berasaskan amanah dan tanggungjawab bersama.

Masyarakat Islam sebagai pemegang taruh utama berperanan sebagai komuniti yang menilai tahap pematuhan institusi terhadap prinsip syariah. Hubungan ini bersifat amanah dan kolektif, serta boleh difahami sebagai suatu hubungan berteraskan “kontrak moral” atau covenantal stakeholder, di mana legitimasi institusi bergantung kepada persepsi masyarakat terhadap integriti, keadilan dan keselarasan nilai institusi dengan prinsip Islam. Dalam konteks ini, kegagalan memenuhi jangkaan etika ini boleh membawa kepada hakisan kepercayaan walaupun pematuhan teknikal masih dipenuhi.

Model penilaian reputasi konvensional seperti RepTrak® (Fombrun et al., 2015), yang menilai reputasi melalui dimensi seperti prestasi kewangan dan inovasi, kurang sesuai diaplikasikan dalam konteks institusi awam Islam. Sebaliknya, penilaian reputasi perlu berasaskan dimensi nilai seperti persepsi terhadap ihsan (kecemerlangan), kebolehcapaian kepimpinan, keadilan pengagihan, serta ketelusan dalam pembuatan keputusan agama.

Selain itu, dimensi baharu seperti persepsi terhadap integriti etika dan konsistensi pendirian institusi juga perlu diambil kira bagi menangani fenomena jurang kredibiliti yang

semakin ketara. Pendekatan ini membolehkan pembangunan instrumen penjejakan yang lebih selaras dengan konteks institusi awam Islam.

HAKISAN KEPERCAYAAN SEBAGAI RISIKO TADBIR URUS

Dalam institusi awam Islam, kemerosotan reputasi lazimnya tidak berlaku secara mendadak, tetapi melalui proses hakisan kepercayaan yang beransur-ansur. Proses ini melibatkan pengumpulan pelbagai insiden kecil seperti kelewatan pelaporan audit, kelemahan dalam pengurusan zakat, atau kontroversi berkaitan pensijilan halal. Setiap insiden tersebut, walaupun kelihatan terasing, menyumbang kepada pengurangan tahap kepercayaan masyarakat terhadap institusi.

Selain faktor dalaman, fenomena jurang kepercayaan (*credibility gap*) memperlihatkan bahawa ia boleh berlaku akibat faktor luaran yang tidak berkait secara langsung dengan operasi teknikal, seperti persepsi terhadap kedudukan etika institusi atau kaitannya dengan isu-isu geopolitik. Dalam keadaan ini, walaupun tiada pelanggaran syariah yang jelas, keyakinan masyarakat tetap boleh terjejas.

Tanpa sistem penjejakan reputasi yang sistematik, institusi berisiko hanya menyedari kesan kemerosotan reputasi selepas ia berlaku, tanpa mengenal pasti tanda-tanda awal yang mendahuluinya. Dalam situasi ini, penjejakan reputasi berfungsi sebagai mekanisme amaran awal yang membolehkan institusi mengesan perubahan dalam persepsi masyarakat sebelum ia berkembang menjadi krisis yang lebih besar.

Sebagai contoh, penurunan berterusan dalam persepsi terhadap keadilan pengagihan zakat atau keraguan terhadap integriti pensijilan halal boleh menjadi petunjuk awal kepada keperluan penambahbaikan dasar atau proses. Intervensi awal ini membolehkan institusi mengelakkan pembentukan naratif negatif yang berpanjangan dalam kalangan masyarakat.

Pendekatan penjejakan ini sejajar dengan prinsip *maqasid al-syariah*, khususnya dalam konteks pemeliharaan agama (*ḥifẓ al-dīn*), yang bukan sahaja merangkumi pelaksanaan hukum, tetapi juga pemeliharaan kepercayaan masyarakat terhadap institusi yang mengurus hal ehwal agama (Chapra, 2008; Kamali, 2008).

KEPERLUAN PEMBANGUNAN INSTRUMEN REPUTASI ISLAM

Sorotan kajian lepas yang dibincangkan menunjukkan bahawa pembangunan instrumen penjejakan reputasi yang khusus merupakan satu keperluan strategik di dalam tadbir urus institusi awam Islam. Kajian Altabaa dan Idid (2020) menegaskan bahawa kepercayaan terhadap institusi Islam berakar daripada asas akidah dan hubungan amanah antara institusi dengan masyarakat Islam.

Pada masa yang sama, kajian empirikal oleh Syadiyah et al. (2018) membuktikan bahawa reputasi institusi boleh diukur secara kuantitatif dan berfungsi sebagai peramal kepada tahap penyertaan masyarakat dalam sistem filantropi Islam seperti zakat dan wakaf. Dapatan ini menunjukkan bahawa reputasi bukan sekadar elemen persepsi, tetapi aset institusi yang mempunyai implikasi langsung terhadap keberkesanan fungsi pentadbiran agama.

Oleh itu, ketiadaan instrumen formal untuk menjejak reputasi institusi awam Islam merupakan satu kelemahan tadbir urus yang boleh menjejaskan aset paling utama sektor ini, iaitu kepercayaan masyarakat. Pembangunan model penjejakan reputasi Islam menjadi satu keperluan bagi memastikan kelangsungan kontrak sosial agama dalam masyarakat yang semakin terdigital dan kritikal.

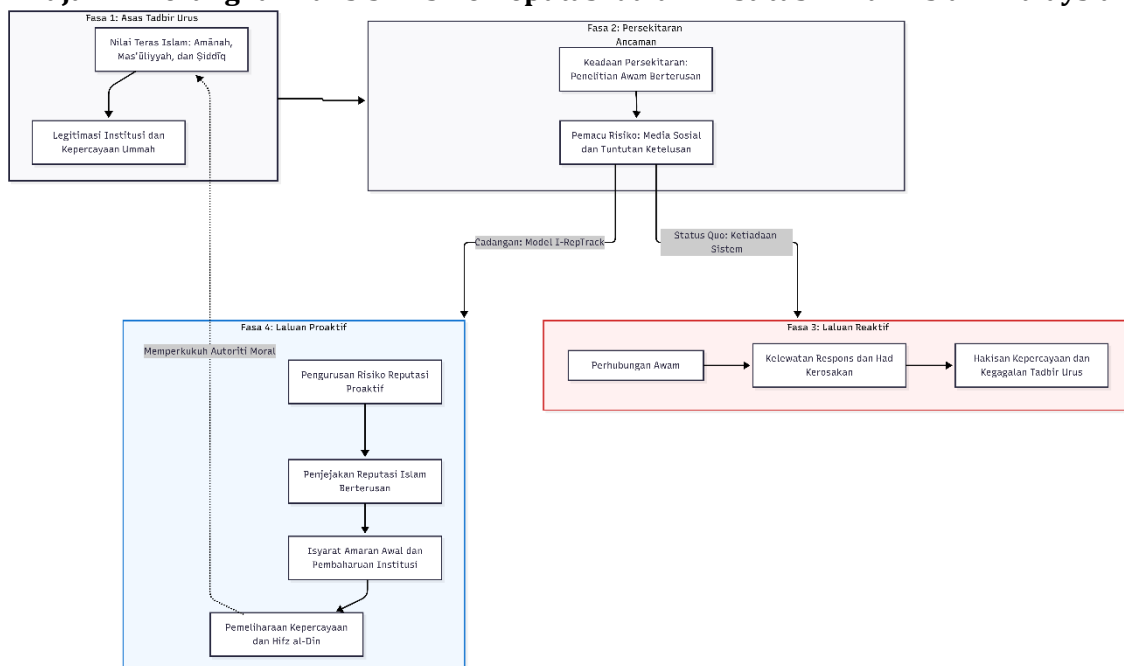
Dengan menggabungkan ketegasan kerangka pengurusan risiko perusahaan (ERM) bersama prinsip tadbir urus Islam seperti *amānah*, *mas'ūliyyah* dan *ṣiddīq*, serta mengambil kira dimensi jurang kredibiliti dan pencemaran etika, instrumen ini berpotensi menyediakan asas yang diperlukan untuk mengalihkan institusi daripada pendekatan defensif kepada pemeliharaan reputasi secara proaktif.

KERANGKA KONSEPTUAL RISIKO REPUTASI

Berdasarkan perbincangan di atas, satu kerangka konseptual dicadangkan sebagai refleksi kepada perkembangan risiko reputasi dalam institusi awam Islam di Malaysia. Kerangka ini, seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1, bersifat diagnostik dan bukannya preskriptif. Tujuan utamanya adalah untuk menjelaskan struktur isu tadbir urus reputasi secara menyeluruh sebelum cadangan pembangunan instrumen.

Kerangka ini diadaptasi daripada teori komunikasi krisis (Coombs, 2007), prinsip tadbir urus Islam (Abu-Tapanjeh, 2009), serta kajian tadbir urus institusi awam Islam di Malaysia (Haron et al., 2023). Ia menggambarkan laluan daripada asas nilai autoriti institusi kepada implikasi tadbir urus yang terhasil daripada respons institusi terhadap risiko reputasi.

Rajah 1: Kerangka Transisi Risiko Reputasi dalam Institusi Awam Islam Malaysia



Sumber: Diolah berdasarkan Coombs (2007), Abu-Tapanjeh (2009), dan Haron et al. (2023).

Fasa 1: Asas Tadbir Urus Islam

Autoriti institusi awam Islam seperti JAKIM dan MAIN bukan sahaja bersandarkan mandat perundangan, tetapi turut berasaskan hubungan amanah antara institusi dengan masyarakat Islam. Hubungan ini boleh difahami sebagai satu bentuk tanggungjawab bersama yang dibina atas prinsip amānah, mas'ūliyyah dan ṣiddiq. Apabila institusi beroperasi secara konsisten selaras dengan nilai-nilai ini, ia membina apa yang boleh dirujuk sebagai aset kepercayaan institusi, iaitu tahap kepercayaan yang terkumpul dalam kalangan masyarakat.

Modal ini membolehkan institusi mengekalkan sokongan dan kerjasama masyarakat. Dalam konteks ini, legitimasi bukan sekadar status perundangan, tetapi suatu keadaan yang perlu dipelihara secara berterusan.

Fasa 2: Persekitaran Risiko Semasa

Asas tadbir urus tersebut berada di dalam persekitaran semasa yang dicirikan oleh jangkaan tinggi pemegang taruh terhadap ketelusan, keterbukaan maklumat dan kepantasan penyebaran maklumat digital. Institusi awam Islam tidak selalunya mampu memberikan maklum balas yang pantas dan efektif, terikat oleh birokrasi atau prosedur formal yang terkadang memperlahankan tindak balas.

Dalam keadaan ini, institusi awam Islam sering berdepan ketidakseimbangan maklumat, di mana masyarakat memperoleh maklumat dengan pantas, tetapi institusi mungkin tidak mampu memberikan respons segera. Risiko reputasi timbul apabila tindakan pentadbiran di tafsir semula melalui naratif media sosial, sekali gus mewujudkan jurang antara pelaksanaan sebenar dan persepsi masyarakat.

Keadaan ini menjadi lebih mencabar apabila tahap kepercayaan pemegang taruh yang semakin rapuh, di mana isu kecil boleh mencetuskan penurunan keyakinan dengan cepat.

Fasa 3: Jurang Tadbir Urus Semasa (Laluan Reaktif)

Dalam ketiadaan sistem pengurusan risiko reputasi yang formal, institusi awam Islam sering kali bergantung kepada pendekatan reaktif. Tumpuan diberikan kepada menangani sesuatu isu selepas berlakunya kontroversi melalui kenyataan rasmi atau strategi komunikasi krisis. Walau bagaimanapun, pendekatan ini dilihat tidak mengubah persepsi awal masyarakat.

Respons yang terlambat boleh di tafsir sebagai tanda kelemahan dalam ketelusan atau integriti, yang seterusnya menghakis aset kepercayaan institusi. Dalam situasi seperti ini, institusi mungkin kekal sah dari sudut perundangan, tetapi menghadapi masalah dalam aspek legitimasi, yang akhirnya menjejaskan keberkesanan pentadbiran mereka.

Fasa 4: Anjakan Strategik (Laluan Proaktif)

Pendekatan alternatif yang dicadangkan adalah penjejakan reputasi secara berterusan. Dengan sistem pemantauan sentimen awam, institusi dapat mewujudkan kitaran pengesanan, penambahbaikan, dan pemulihan yang lebih berkesan. Pendekatan ini membolehkan institusi mengesan perubahan persepsi masyarakat pada peringkat awal dan mengambil tindakan pencegahan sebelum isu berkembang menjadi krisis.

Dalam konteks ini, penjejakan reputasi bukan hanya sekadar alat teknikal, tetapi juga merupakan mekanisme penting untuk memelihara kepercayaan masyarakat. Pendekatan ini juga selaras dengan prinsip maqasid al-syariah, terutamanya dalam aspek pemeliharaan agama, yang meliputi pemeliharaan kepercayaan terhadap institusi yang mengurus hal ehwal Islam.

PEMBANGUNAN MODEL PENJEJAKAN REPUTASI INSTITUSI ISLAM

Kerangka konseptual ini menyediakan asas bagi pembangunan Model Penjejakan Reputasi Islam sebagai instrumen tadbir urus khusus untuk institusi awam Islam di Malaysia. Model ini perlu dibangunkan berteraskan nilai amānah, mas'ūliyyah dan ṣiddīq, selaras dengan peranan institusi sebagai pemegang amanah masyarakat. Di samping itu, model ini harus mempertimbangkan konteks institusi awam yang tidak berasaskan keuntungan, tetapi bertanggungjawab dalam mengurus hal ehwal agama.

Oleh itu, model ini perlu dilengkapi dengan keupayaan penjejakan berterusan melalui penggunaan data terkini, supaya institusi dapat mengenal pasti perubahan sentimen awam lebih awal. Keberkesanan model ini akan bergantung kepada kemampuannya menghasilkan indikator yang praktikal dan boleh digunakan oleh pembuat dasar dan pentadbir untuk melaksanakan pembaharuan tadbir urus yang lebih strategik.

Sehubungan itu, penyelidikan masa hadapan perlu memberi fokus kepada pembangunan metrik berasaskan nilai bagi mengukur tahap kepercayaan dalam bidang-bidang kritikal seperti zakat, wakaf, dan pensijilan halal.

PENUTUP

Artikel ini menunjukkan bahawa risiko reputasi merupakan faktor kritikal dalam memastikan keberkesanan dan kelangsungan institusi awam Islam di Malaysia. Dalam konteks ini, reputasi bukan sekadar berkaitan dengan persepsi awam, tetapi juga berfungsi sebagai asas utama kepada kepercayaan masyarakat dan legitimasi institusi. Analisis yang dibentangkan menunjukkan bahawa pengurusan risiko reputasi dalam sektor ini masih

belum dilaksanakan secara menyeluruh, sekali gus mewujudkan jurang tadbir urus yang ketara.

Ketiadaan pendekatan sistematik menyebabkan institusi lebih cenderung bertindak secara reaktif, terutama dalam persekitaran digital yang mempercepatkan penyebaran maklumat dan pembentukan persepsi. Keadaan ini meningkatkan keterdedahan institusi terhadap hakisan kepercayaan masyarakat yang berisiko menjejaskan keberkesanan fungsi pentadbiran agama dalam jangka panjang.

Sehubungan itu, artikel ini menegaskan keperluan untuk pembangunan instrumen penjejakan reputasi yang sesuai dengan konteks institusi awam Islam. Model Penjejakan Reputasi Islam yang dicadangkan memberikan asas konseptual bagi menyokong pemantauan berterusan terhadap kepercayaan masyarakat serta memperkukuh pembuatan keputusan yang lebih proaktif dan berasaskan data.

Pendekatan ini amat penting bagi memastikan integriti pentadbiran Islam terus terpelihara, sekaligus mengekalkan kepercayaan masyarakat dalam menghadapi cabaran persekitaran yang semakin kompleks.

RUJUKAN

- Ab Kadir, A., Mhd Khotib, N. A., & Md Yusof, S. (2023). *Konsep Kepercayaan Dan Pengurusan Zakat*. Jurnal Penyelidikan Sains Sosial (JOSSR), 6(21), 1–17. <https://doi.org/10.55573/JOSSR.062101>
- Ab Rahman Shah, H., Abdul Motalib @ Taib, M., Ramli, N. M., Haron, H. H., Ahmad, N. M., & Shaari, R. (2025). *Integrity And Governance Of Islamic Institutions In Malaysia: Corruption Risk Analysis And Legislation*. Journal of JAWHAR, 3(1), 187–208. <https://journal.jawhar.gov.my/wp-content/uploads/2025/07/article-10-vol-3-no-1-2025.pdf>
- Abu Talib, N. Y., Abdul Latiff, R., & Aman, A. (2020). *An Institutional Perspective For Research In Waqf Accounting And Reporting: A Case Study Of Terengganu State Islamic Religious Council In Malaysia*. Journal of Islamic Accounting and Business Research, 11(2), 400–427. <https://doi.org/10.1108/JIABR-11-2016-0132>
- Abu-Tapanjeh, A. M. (2009). *Corporate Governance From The Islamic Perspective: A Comparative Analysis With OECD Principles*. Critical Perspectives on Accounting, 20(5), 556–567. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2007.12.004>
- Ahmad, A. A., & Mat Zain, M. N. (2023). *Financial Management Challenges Faced By Islamic Ngos In Malaysia*. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 12(2), 68–76. <https://doi.org/10.6007/IJAREMS/v12-i2/16797>
- Ahmad, N. A. N., Mohamad, S. N. A., & Abd Latib, N. A. (2025). *The Role Of Reputation In Enhancing Trust Among Zakat Payers: An Empirical Study*. AZKA International Journal of Zakat & Social Finance, 6(2), 85–107. <https://doi.org/10.51377/azjaf.vol6no2.215>
- Ahmad, S., & Rehman, A. U. (2025). *Qur'anic Concept Of Wilayah: Theological Foundations And Its Implications In Muslim Societies*. NUQTAH Journal of Theological Studies.
- Altabaa, H., & Idid, S. A. (2020). *Trust, Society And Governance: An Islamic Perspective On Malaysian Institutions*. Journal of Islam in Asia, 17(4), 202–219.
- Bashir, M. S., Shafeek, F. S. M., & Machali, M. M. (2015). *Reputation Risk Management In Islamic Financial Institutions: A Case Of Tabung Amanah Islam Brunei*. SSRG International Journal of Economics and Management Studies, 2(6), 18–22.
- Bernama. (2020, January 12). *Issues On Setting Up JAKIM Explained To G25 – Fuziah Salleh*. Bernama. <https://www.bernama.com/en/news.php?id=1806204> (diakses pada 15 April 2026).
- Brühl, R., Basel, J. S., & Kury, M. F. (2018). *Communication After An Integrity-Based Trust Violation: How Organizational Account Giving Affects Trust*. European Management Journal, 36(2), 161–170. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.08.001>

- Caldwell, C., & Karri, R. (2005). *Organizational Governance And Ethical Systems: A Covenantal Approach To Building Trust*. Journal of Business Ethics, 58(1-3), 249-259. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-1419-2>
- Chapra, M. U. (2008). *The Islamic Vision Of Development In The Light Of The Maqāsid Al-Sharī'ah (Occasional Paper No. 15)*. Islamic Research and Training Institute.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2017). Enterprise risk management-Integrating with strategy and performance. COSO.
- Coombs, W. T. (2007). *Protecting Organization Reputations During A Crisis: The Development And Application Of Situational Crisis Communication Theory*. Corporate Reputation Review, 10(3), 163-176. <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1550049>
- Eccles, R. G., Newquist, S. C., & Schatz, R. (2007). *Reputation And Its Risks*. Harvard Business Review, 85(2), 104-114.
- Edelman. (2024). *2024 Edelman Trust Barometer: Malaysia Report*. Edelman Trust Institute. https://www.edelman.my/sites/g/files/aatuss366/files/2024-05/2024%20Edelman%20Trust%20Barometer_Malaysia%20Report.pdf (diakses pada 15 April 2026).
- Fombrun, C. J., & Shanley, M. (1990). *What's In A Name? Reputation Building And Corporate Strategy*. Academy of Management Journal, 33(2), 233-256. <https://doi.org/10.5465/256324>
- Fombrun, C. J., Ponzi, L. J., & Newburry, W. (2015). *Stakeholder Tracking And Analysis: The Reprtrak® System For Measuring Corporate Reputation*. Corporate Reputation Review, 18(1), 3-24. <https://doi.org/10.1057/crr.2014.21>
- Freeman, R. E. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Pitman.
- G25 Malaysia. (2020). *Administration Of Matters Pertaining To Islam In Malaysia: Staying True To The Federal Constitution (SAIM Report)*. G25 Malaysia. https://www.g25malaysia.com/_files/ugd/471d06_862b4cefa16c4cbe8c4303a04367cf77.pdf
- Ghaderi, Z., Holden, G. A., Abhari, S., Béal, L., & Behboodi, Z. (2024). *Crisis Management, Resilience, And Organizational Learning In The Event Management Sector: An Insight From Malaysia*. Event Management, 28(2), 311-327. <https://doi.org/10.3727/152599523X16957834460330>
- Ghani, E. K., Abdul Aziz, A., Mohamed Tajularifin, S., & Samargandi, N. (2018). *Effect Of Board Management And Governmental Model On Zakat Payers' Trust On Zakat Institutions*. Global Journal Al-Thaqafah, Special Issue, 73-82.
- Haron, H., Zainal Abidin, Z., Ramli, N. M., Mohd Ariffin, A. R., Jamil, N. N., & Alwi, K. (2023). *Human Governance Index For State Islamic Religious Councils In Malaysia*. Journal of Governance and Integrity, 6(1), 441-454. <https://doi.org/10.15282/jgi.6.1.2023.9066>
- Idrus, R. (2019, 28 Mei). *A Clamour For Islamic Reform In Malaysia: But In Which Direction Under A Divine Bureaucracy?* New Mandala. <https://www.newmandala.org/a-clamour-for-islamic-reform-in-malaysia-but-in-which-direction-under-a-divine-bureaucracy/> (diakses pada 10 Mac 2026).
- International Organization for Standardization. (2018). *Risk Management: Guidelines (ISO Standard No. 31000:2018)*.
- Iqbal, Z., & Mirakhor, A. (2011). *An Introduction To Islamic Finance: Theory And Practice (2nd Ed.)*. John Wiley & Sons.
- Islamic Financial Services Board. (2003). *Guiding Principles Of Risk Management For Institutions Offering Only Islamic Financial Services (Standard No. IFSB-1)*. <https://www.ifsb.org>.
- Islamic Financial Services Board. (2009). *Guiding Principles On Shari'ah Governance System In Institutions Offering Islamic Financial Services (Standard No. IFSB-10)*. <https://www.ifsb.org>.

- Islamic Financial Services Board. (2018). *Revised Guiding Principles On Risk Management For Institutions Offering Islamic Financial Services (Standard No. IFSB-22)*. <https://www.ifsb.org>.
- Islamic Research and Training Institute (IRTI). (2017). *IRTI Islamic Social Finance Report 2017 (1438H)*. Islamic Development Bank.
- Ismail, S., Bakar, N. B. A., Othman, R., & Saat, M. M. (2023). *Web-Based Sustainability Reporting: Evidence From State Islamic Religious Councils In Malaysia*. European Proceedings of Social and Behavioural Sciences. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2023.11.2>
- Jabatan Audit Negara Malaysia. (2020). *Laporan Ketua Audit Negara: Pengurusan Kewangan Dan Pengurusan Aktiviti Jabatan/Agensi Negeri 2019*. <https://www.audit.gov.my>.
- Junoh, N., Mat Zin, M. N., Mustapha, A. M., Yusuf, N., Mat Jusoh, N. A., Mustafa@Busu, Z., & Nik Din, N. M. (2023). *Analisis Strategi Pengurusan Zakat Dalam Mendepani COVID-19: Tinjauan Di Unit Zakat, Sedekah Dan Wakaf Uitm Cawangan Kelantan (UZSW)*. Journal of Fatwa Management and Research, 28(1). <https://www.jfatwa.usim.edu.my>
- Kamali, M. H. (2008). *Maqāṣid Al-Sharī'ah Made Simple*. International Institute of Advanced Islamic Studies.
- Malay Mail. (2020, 11 Januari). *G25 Finds Formation Of Jakim, National Council Of Islamic Affairs Unconstitutional*. Malay Mail. <https://www.malaymail.com/news/malaysia/2020/01/11/g25-finds-formation-of-jakim-national-council-of-islamic-affairs-unconstitu/1826990> (diakses pada 20 Februari 2026).
- Masruki, R., & Hussainey, K. (2018). *Developing Accountability Disclosure Index For Malaysian State Islamic Religious Councils (Sircs): Quantity And Quality*. Management & Accounting Review, 17(1), 1–18. <http://arionline.uitm.edu.my/ojs/index.php/MAR/article/view/757>
- Masruki, R., Hussainey, K., & Aly, D. (2021). *Stakeholder Expectations Of The Accountability Of Malaysian State Islamic Religious Councils (Sircs): To Whom And For What?* [Working paper]. University of Gloucestershire.
- Mohaiyadin, N. M. H., Aman, A., Palil, M. R., & Said, S. M. (2022). *Addressing Accountability And Transparency Challenges In Waqf Management Using Blockchain Technology*. Journal of Islamic Monetary Economics and Finance, 8(Special Issue), 53–80.
- Mohamad Suhaimi, F. (2024). *Keperluan Mengenalpasti Risiko Dalam Proses Istibdal Harta Wakaf*. Journal of Contemporary Islamic Studies, 10(1). <https://doi.org/10.24191/jcis.v10i1.9>
- Nik Elin Zurina binti Nik Abdul Rashid & Anor v Kerajaan Negeri Kelantan. [2024]. Federal Court of Malaysia.
- Punding, A. Y., Sheikh Mohammad, S. H., & Abu Bakar, N. A. (2024). *Zakat Collections And Distributions Within Zakat Institutions In Malaysia*. Journal of Emerging Economies and Islamic Research, 12(2), Article 852. <https://doi.org/10.24191/jeeir.v12i1.852>
- Rayner, J. (2003). *Managing Reputational Risk: Curbing Threats, Leveraging Opportunities*. John Wiley & Sons.
- Siddique, M. A., Rashid, A., & Tahir, U. (2023). *Factors Affecting The Credibility Of Islamic Banking Shari'ah Approvals: Perception-Based Empirical Study*. Borsa Istanbul Review, 23(2), 426–442. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2022.11.010>
- Syadiyah, A. S., Fuadah, J., Alias, M. A., Wan Kalsom, A. W., Muhammad Ridhwan, A. A., Nursilah, A., Zurina, K., Fauzi, A. H., & Patmawati, I. (2018). *Trust On Awqaf Institutions: Evidence From Malaysia*. Journal of Islamic Marketing, 9(3), 596–612. <https://doi.org/10.1108/JIMA-05-2017-0054>
- Wang, X. (2018). *The Theory Of Moral Capital*. Springer Singapore..

- Willis Towers Watson. (2025). *Ngos And Charities Reputational Risk Report 2024/2025*. WTW. <https://www.wtwco.com/en-se/insights/2025/08/ngos-and-charities-reputational-risk-report-2024-2025> (diakses pada 12 April 2026).
- Yaakub, F. (2026). *Analisis Isu-Isu Semasa Berkaitan Makanan Halal Di Malaysia*. *Journal of Halal Science and Management Research*, 2(1), 66–74. <https://doi.org/10.24191/jhsmr.v2i1.10930>.

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.