



## Planning and Organization in Waqf Management: Practice in Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) and Perbadanan Waqaf Negeri Sembilan (PWNS)

## Perancangan dan Pengorganisasian dalam Pengurusan Wakaf: Amalan Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) dan Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS)

Mohamad Hilmie Mat Daud<sup>1\*</sup>, Mohd Zain Mubarak<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Pusat Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insaniah,  
Universiti Malaysia Kelantan, Pengkalan Chepa, 16100, MALAYSIA

\*Corresponding Author

DOI: <https://doi.org/10.30880/jts.2020.12.01.008>

Received 30 December 2019; Accepted 12 April 2020; Available online 16 August 2020

**Abstract:** *Waqf* institution has the potential and significant for improving the socio-economic and welfare of the *ummah*. In general, *waqf* management is seen as developing and capable of making an effective impact through *waqf* management agency Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) in each state. This article focuses on *waqf* management through the application of management functions, particularly in the planning and organising aspects. A qualitative study using interviews and document study conducted on two state *waqf* management agencies, namely Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) and Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (WNS). The findings show that the planning and organising functions have been implemented by both agencies but still need to be further enhanced in terms of strategic plan formation, more structured work delegation, departmentation steps that cover various aspects and the formation of better organisational structures.

**Keywords:** *Waqf*, *waqf* management agency, planning function, organising function, management, *waqf* management

**Abstrak:** Institusi wakaf amat berpotensi dan signifikan bagi meningkatkan sosio ekonomi dan kesejahteraan ummah. Secara umumnya pengurusan wakaf semasa dilihat sedang berkembang dan mampu memberi impak berkesan melalui agensi pengurusan wakaf iaitu Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) di setiap negeri. Artikel ini memfokuskan tentang pengurusan wakaf melalui penerapan fungsi pengurusan khususnya dalam aspek perancangan dan pengorganisasian. Kajian kualitatif dengan menggunakan kaedah temu bual dan kajian dokumen dijalankan terhadap dua agensi pengurus wakaf negeri iaitu Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) dan Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS). Hasil kajian mendapati fungsi perancangan dan pengorganisasian telah dilaksanakan oleh kedua-dua agensi tersebut namun masih perlu dipertingkatkan khususnya dalam aspek pembentukan pelan strategik, proses pembahagian kerja yang lebih tersusun, langkah penjabatan yang merangkumi pelbagai aspek dan pembentukan struktur organisasi yang lebih baik.

**Kata Kunci:** Wakaf, agensi pengurus wakaf, fungsi perancangan, fungsi pengorganisasian, pengurusan, pengurusan wakaf

## 1. Pengenalan

Wakaf merupakan suatu instrumen penting yang mampu menyumbang kepada kesejahteraan ummah. Dalam konteks Malaysia, MAIN adalah pemegang amanah tunggal yang bertanggungjawab dalam mengurus dan membangunkan harta-harta wakaf di setiap negeri. Justeru, aspek pengurusan wakaf adalah sangat kritikal untuk memastikan MAIN mampu melaksanakan tugasnya dengan berkesan. Kajian ini memfokuskan aspek pengurusan dalam konteks perancangan dan pengorganisasian di dua agensi terpilih iaitu Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK) dan Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan (PWNS). Kajian bertujuan menilai dan mencadangkan aspek penambahbaikan berkaitan keberkesanan pelaksanaan di kedua-dua buah negeri ini dalam menjayakan agenda wakaf yang berimpak kepada ummah keseluruhannya.

## 2. Konsep dan Pengurusan Wakaf

### 2.1 Definisi Wakaf

Dari segi bahasa, wakaf bererti berdiri, berhenti atau menahan. (Ibnu Manzur, 1993, al-Razi, 1967). Dalam istilah Bahasa Melayu, wakaf ditakrifkan sebagai sesuatu yang diberikan untuk kegunaan orang ramai sebagai derma atau sesuatu yang diberikan atau diperuntukkan bagi keperluan yang berkaitan dengan agama Islam (Noresah Baharom, et.al., 2007). Sayyid Sabiq (1992) telah memberi pengertian wakaf sebagai sedekah jariyah atau *al-Sadaqat al-Muharramat*. Ibnu Qudamah (1985) pula menyatakan bahawa konsep wakaf adalah dengan menahan harta yang asal dan menyalurkan hasilnya. Manakala definisi wakaf yang diguna pakai dalam konteks Malaysia pula adalah apa-apa harta yang ditahan hak pewakaf ke atas harta tersebut daripada sebarang urusan jual beli, pewarisan, hibah dan wasiat di samping mengekalkan sumber fizikalnya (JAWHAR, 2017).

Pensyariatan wakaf adalah bertujuan supaya umat Islam dapat menjana pahala serta mendekatkan diri kepada Allah SWT. Di samping itu, ia berpotensi untuk memberi sumbangan yang signifikan kepada pembangunan sosio ekonomi dan kesejahteraan ummah, serta mampu memberi keuntungan besar kepada umat Islam (Osman, 2002). Di antara dalil pensyariatan wakaf adalah firman Allah SWT yang bermaksud:

*“Kamu tidak sekali-kali akan dapat mencapai (hakikat) kebajikan dan kebaktian (yang sempurna) sebelum kamu dermakan sebahagian dari apa yang kamu sayangi.”*

(Surah Ali ‘Imraan (3):92)

Para ulama’ tafsir seperti Ibn Kathir (1997), Al-Qurtubi (1960), dan Ibn ‘Asyur (1984) telah mentafsirkan ayat ini dengan menyebut kisah seorang sahabat Rasulullah SAW iaitu Abu Talhah r.a yang telah mewakafkan sebuah telaga yang dikenali sebagai *bi’ru haa’*. Walaupun *bi’ru haa’* merupakan harta yang bernilai dan amat disayanginya, beliau tanpa teragak-agak terus mewakafkannya setelah ayat ini diturunkan. Kisah ini memberikan satu petunjuk yang jelas bahawa wakaf merupakan sebahagian daripada amalan sedekah yang amat digalakkan dalam Islam.

Senarai II, Senarai Negeri, Jadual Kesembilan Perlembagaan Persekutuan telah memperuntukkan bahawa pengurusan dan pentadbiran wakaf termasuk di bawah kuasa Sultan sebagai ketua Agama Islam negeri yang telah mewakilkannya kepada Majlis Agama Islam Negeri (MAIN). Bagi negeri Kelantan, Seksyen 61, Enakmen Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan Bil. 4/1994 telah menyatakan bahawa MAIK adalah pengawal tunggal kepada semua wakaf, samada wakaf am atau khas. Berdasarkan peruntukan tersebut, setiap negeri mewujudkan sebuah bahagian atau unit pentadbiran wakaf yang berada di bawah MAIN masing-masing. (Baharuddin *et.al.*, 2015). Bagi Negeri Sembilan pula, pada tahun 2005 Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS) telah menubuhkan sebuah anak syarikat, iaitu Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan Sdn. Bhd. (PWNS) untuk menguruskan dan mentadbir hal ehwal wakaf di Negeri Sembilan (PWNS, 2019). Menurut Mohd Afandi, *et.al* (t.t), pentadbiran wakaf di negeri Johor, Kedah dan Pulau Pinang dilaksanakan oleh Bahagian Wakaf, manakala negeri Kelantan, Melaka, Pahang, Perak dan Terengganu meletakkan tugas tersebut kepada Unit Wakaf yang berada di bawah beberapa bahagian seperti Bahagian Pembangunan, Bahagian Hartanah dan Pembangunan, Bahagian Pengurusan Mal, Bahagian Wakaf dan Sumber Am, Bahagian Baitulmal dan Bahagian Aset.

Secara umumnya, mutakhir ini institusi wakaf dilihat masih berdepan dengan pelbagai cabaran dan halangan dalam menguruskan hal ehwal wakaf yang berimpak kepada pembangunan sosio ekonomi dan kesejahteraan ummah. Di antara cabaran yang dihadapi adalah dari segi kos yang tinggi untuk membangunkan hartanah wakaf dan kekurangan dana untuk membangunkannya, tanah yang tidak sesuai untuk dibangunkan dari segi saiz dan lokasi, ketiadaan pengkalan data yang lengkap, pendaftaran tanah wakaf, serta masalah pencerobohan ke atas tanah wakaf (Che Zuina *et.al.*, 2015; Afiffudin *et.al.*, 2016; Farah Nadia & Fauziah, 2018). Di seluruh negara, masih terdapat ribuan ekar tanah wakaf bernilai jutaan ringgit yang masih belum dapat dimajukan (Rabiatul Hasanah, *et.al.*, 2017; Mohd Haiyazid & Sanep, 2014). Rohayu & Rosli (2014) menyatakan bahawa masalah utama dalam pengurusan hartanah wakaf adalah dari segi prosedur & perundangan, pengurusan dan pentadbiran, pembangunan tanah serta halangan fizikal dan sosial.

Siti Mashitoh (2000) dalam kajian tentang peranan Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP) sebagai pemegang amanah tunggal harta wakaf di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur juga telah mendapati kesukaran dalam

memenuhi niat dan hasrat para pewakaf serta untuk membangunkan harta-harta tersebut sebagaimana sepatutnya. Perkara ini berlaku kerana MAIWP turut berdepan kekangan seperti isu kewangan, pengurusan dan juga perundangan. Wakaf mempunyai kemampuan untuk bertindak sebagai instrumen yang berperanan untuk membasmi kemiskinan dan membangunkan sosio-ekonomi ummah (Che' Khalilah *et.al*, 2017; Siti Nadiyah *et.al*, 2018). Walau bagaimanapun, bagi mencapai hasrat tersebut, agensi-agensi pengurus wakaf perlulah meningkatkan mutu pengurusan wakaf oleh agensi masing-masing (Kahf, 1999). Kajian yang dibuat oleh Dahlia *et.al*, (2018) menunjukkan bahawa pelbagai masalah yang dihadapi oleh agensi-agensi pengurus wakaf adalah berpunca daripada aspek pengurusan. Justeru, agensi pengurus wakaf perlu menumpukan usaha untuk memperbaiki amalan pengurusan wakaf yang lebih cekap bagi meningkatkan hasil, menambahkan produktiviti, mengurangkan kos, memperbaiki imej organisasi dan dapat menambah nilai organisasi.

## 2.2 Perancangan dan Pengorganisasian dalam Pengurusan

Daft (2012) dan George (1953) mendefinisikan pengurusan sebagai usaha setiap anggota organisasi untuk menjalankan fungsi perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan dengan menggunakan sumber-sumber organisasi bagi mencapai objektif dan tujuan organisasi. Bagi memantapkan dan memperbaiki mutu pengurusan wakaf, setiap agensi pengurus wakaf perlu berusaha untuk menerapkan dan mengamalkan keempat-empat fungsi utama pengurusan ini. Kesemua fungsi pengurusan ini amat penting untuk diterapkan secara praktikal di dalam amalan pengurusan wakaf demi memastikan institusi wakaf mampu berfungsi dengan cemerlang sebagai agen penyebar kesejahteraan ummah. Walaubagaimanapun, kajian ini hanya akan menumpukan kepada penerapan dua fungsi pengurusan sahaja, iaitu fungsi perancangan dan fungsi pengorganisasian. Kedua-dua fungsi pengurusan ini adalah amat penting dan mempunyai potensi untuk mencorakkan dan meningkatkan mutu pengurusan wakaf oleh agensi-agensi pengurus wakaf. Fungsi perancangan merupakan fungsi yang paling penting dalam pengurusan (Koontz, O'Donnell & Weihrich, 1980), manakala fungsi pengorganisasian amat wajar diperhatikan dan diberikan tumpuan dalam usaha untuk meningkatkan prestasi agensi-agensi pengurus wakaf. Ini memandangkan sebuah organisasi yang telah disusun dengan baik sudah pasti akan mampu menguruskan perjalanan aktiviti-aktivitinya dengan cemerlang.

Fungsi perancangan merupakan fungsi yang berperanan untuk memilih sesuatu langkah yang bakal dilaksanakan, pihak yang terlibat dan maklumat yang diperlukan untuk melaksanakan sesuatu perkara (Worth, 2009 & Azman, 2014). Ia adalah satu proses berfikir untuk menetapkan objektif-objektif organisasi, merencanakan langkah-langkah dan menyenaraikan aktiviti-aktiviti yang bakal dilaksanakan bagi mencapai objektif-objektif tersebut. Keseluruhan proses ini akan membantu sesebuah organisasi untuk berfungsi dengan baik dan teratur (Hick & Gullet. 1976; Robbins & Coulter, 2002; Ahmad Atory, 1985). Perancangan boleh dibahagikan kepada beberapa jenis iaitu perancangan berdasarkan tempoh jangka waktu, perancangan strategik dan perancangan operasi. Perancangan berdasarkan tempoh jangka waktu boleh dipecahkan kepada perancangan jangka panjang, perancangan jangka sederhana dan perancangan jangka pendek. Perancangan strategik pula adalah perancangan berkaitan keputusan masa kini untuk tujuan masa depan dengan melihat peluang dan ancaman yang akan dihadapi pada masa hadapan. Perancangan operasi pula bersifat dalaman dan jangka pendek serta dibuat sebagai sokongan kepada perancangan strategik (Ahmad Atory, 1985).

Pengorganisasian adalah satu fungsi pengurusan yang mengandungi proses menentukan apa, siapa dan bagaimana sesuatu tugas perlu dilaksanakan, kepada siapa laporan perlu dibuat dan di mana sesuatu keputusan perlu dibuat (Robbins & Coulter, 2002). Ia juga ditakrifkan sebagai penyusunan sumber-sumber organisasi dalam bentuk kesatuan dengan cara yang berkesan untuk mencapai matlamat dan objektif organisasi (Ahmad Ibrahim, 2008 & Rasid *et.al*, 2010). Fungsi pengorganisasian adalah kesinambungan kepada fungsi perancangan. Dengan kata lain, ia merupakan proses penyusunan sumber manusia supaya dapat mencapai matlamat organisasi yang melibatkan proses menentukan tenaga kerja tertentu, mengenalpasti tenaga yang terlibat, dan menentukan kesesuaian bakat, potensi serta kebolehan pekerja. Sistem pengorganisasian adalah penting bagi mencapai objektif organisasi serta memudahkan pengurus menyelaraskan sumber manusia dengan baik (Aizzat *et.al*, 2006).

Umumnya terdapat empat langkah asas dalam melaksanakan elemen pengorganisasian, iaitu pembahagian kerja, penjabatan, pembentukan struktur organisasi dan penyelarasan. Pembahagian kerja adalah pemecahan sesuatu tugas yang kompleks supaya seseorang individu berupaya melakukan tugas yang khusus Stoner, Freeman & Gilbert (1995), manakala penjabatan pula ditakrifkan sebagai pengumpulan aktiviti-aktiviti kerja yang sama dan berkaitan ke dalam unit-unit tertentu dalam usaha untuk menambahkan keberkesanan penggunaan sumber-sumber organisasi (Aizzat *et.al*, 2006). Pembentukan struktur organisasi pula berkaitan dengan pembentukan carta organisasi, rangkaian arahan atau garisan autoriti yang tidak terputus antara peringkat paling rendah dengan peringkat paling tinggi, jangkauan kawalan oleh pengurus kepada subordinat di bawahnya, struktur yang berbentuk tinggi atau leper, konsep tanggungjawab dan kebertanggungjawaban serta delegasi tugas dan autoriti daripada pengurus kepada pekerja peringkat bawah, manakala penyelarasan dilaksanakan dengan mengintegrasikan aktiviti-aktiviti jabatan yang berlainan supaya mereka dapat berkomunikasi, memahami dan bekerjasama dalam satu pasukan (Aizzat *et.al*, 2006).

Terdapat kepentingan dan keperluan yang mendesak untuk memantapkan pengurusan wakaf. Institusi wakaf perlu digerakkan supaya dapat memberikan sumbangan yang positif kepada kesejahteraan umat Islam. Justeru, kajian ini meneliti penerapan dan pelaksanaan fungsi perancangan dan pengorganisasian dalam pengurusan wakaf di dua buah

agensi pengurus wakaf, iaitu MAIK dan PWNS. Kedua-dua agensi ini dipilih memandangkan latar belakang kedua-dua agensi ini yang berbeza di mana perkembangan institusi wakaf di Negeri Sembilan dilihat agak unik dan menarik dengan penubuhan sebuah anak syarikat yang khusus untuk menguruskan wakaf sejak tahun 2005. Selain itu, MAINS juga meluluskan undang-undang wakaf yang khusus iaitu Enakmen Wakaf (Negeri Sembilan) 2005, berbeza dengan MAIK yang masih mengguna pakai seksyen 61, 62, 63, 64,65 dan 66 Enakmen MAIK Bil. 4 (1994) yang menyentuh mengenai amalan wakaf.

### 3. Metodologi Kajian

Kajian ini memfokuskan kepada dua buah agensi pengurus wakaf, iaitu MAIK dan PWNS. Kaedah pengumpulan data adalah melalui kajian dokumen dan temu bual bersama informan berkaitan pengurusan wakaf di agensi terbabit. Informan dipilih berdasarkan teknik pensampelan bertujuan (*purposive*) kerana berfokus, dengan ciri-ciri tertentu dan tidak melibatkan jumlah informan yang ramai. Kaedah temu bual yang dijalankan ini adalah secara separa berstruktur yang melibatkan pemilihan soalan yang telah dirangka, tetapi jumlah dan urutan soalan, cara menyoal, dan bentuk soalan berubah-ubah bergantung kepada reaksi informan (Othman, 2014; Noraini, 2010). Informan-informan yang telah ditemu bual adalah Ketua Pegawai Pembangunan MAIK, Pegawai Wakaf MAIK dan Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS. Data-data yang diperolehi telah disalin semula dalam bentuk transkrip yang lengkap dan dianalisis dengan menggunakan perisian ATLAS.ti versi 8.3.16.

## 4. Dapatan Kajian

### 4.1 Fungsi Perancangan

Dalam meneliti penerapan dan pelaksanaan fungsi perancangan dalam pengurusan wakaf oleh MAIK dan PWNS, kajian ini memfokuskan kepada pelaksanaan tiga bentuk perancangan yang asas, iaitu pembentukan pelan strategik, perancangan jangka panjang dan perancangan jangka pendek. Berdasarkan data temu bual dan kajian dokumen yang dibuat, berikut adalah dapatan kajian berkaitan fungsi perancangan dalam pengurusan wakaf di kedua-dua agensi terbabit;

#### i) Pembentukan Pelan Strategik

Kajian mendapati kedua-dua agensi iaitu MAIK dan PWNS tidak mempunyai pelan strategik yang khusus mengenai pengurusan dan pembangunan wakaf. Berdasarkan maklum balas yang diberi, pihak MAIK sedang dalam proses untuk merangka pelan strategik untuk keseluruhan bidang tanggungjawabnya termasuk wakaf. Pegawai Wakaf MAIK menyatakan:

*“Pelan strategik sekarang ni ada dalam tindakan SU, kita nak, akan lantik satu konsultan untuk tengok pelan strategik MAIK secara keseluruhan lah...”*

Manakala bagi pihak PWNS, Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS menjelaskan:

*“Blueprint tu emm...dia, kita ada bincang dengan, lantik orang-orang tertentulah untuk membuat perancangan tu kan. Setakat ni, adalah. Cumanya secara final yang sah macam orang lain tu, kita tak ada buat. Dia satu perancangan yang biasalah, setiap staf kena buat, macam tu.”*

#### ii) Perancangan Jangka Panjang

Secara asasnya, kedua-dua agensi ini telah mempunyai perancangan jangka panjang mengenai pembangunan wakaf. MAIK didapati mempunyai beberapa cadangan projek untuk dilaksanakan pada masa akan datang, seperti cadangan pembinaan hotel dan pusat membeli belah wakaf. PWNS pula mensasarkan pelaksanaan projek-projek pembangunan komersial, perumahan dan pertanian pada masa hadapan. Walau bagaimanapun, kesemua perancangan tersebut tidak diperincikan secara bertulis dalam bentuk pelan strategik yang lengkap. Ketua Pegawai Pembangunan MAIK menyatakan:

*“Bagi jangka masa panjang kita menjangkakan seperti pemohon... kita akan masuk kepada fasa kedua iaitu fasa pembangunan hartanah, jadi bukan setakat kita memiliki hartanah tetapi kita mampu untuk membina sesuatu untuk tujuan kegunaan masyarakat setempatlah.”*

Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS pula menyatakan:

*“Untuk jangka panjang tu lebih kepada projek. Sebab kita Negeri Sembilan, kita tak ada lagi projek-projek yang kalau kita tengok, macam kita tengok Johor, dia sentiasa mempromosikan wakaf tunai dia melalui projek yang dia dah... dah apa... dah di layout, iklan dalam tu, so orang ramai berwakaf. Negeri Sembilan ni kita*

*belum ada lagi yang macam tu, jadi kita target jangka panjang kita. Kita start tahun ni sebenarnya. Start tahun ni, sebab dah 2019 kan, kita akan rangka satu projek, yang ini kita akan iklankan sebagai produk wakaf tunai kitalah, untuk tengok feedback orang negeri Sembilan ni, dia laju tak macam Johor tu lah...”*

iii) Perancangan Jangka Pendek.

Kajian menunjukkan MAIK dan PWNS mempunyai perancangan jangka pendek untuk membangunkan wakaf di negeri masing-masing. Bagi MAIK, perancangan jangka pendek melibatkan operasi pengemaskinian prosedur kerja dan polisi-polisi pengurusan wakaf supaya menjadi lebih efektif, di samping meneruskan pelaksanaan projek-projek yang sedia ada. PWNS pula lebih memfokuskan kepada penganjuran program-program kesedaran dan pembinaan kefahaman masyarakat mengenai amalan berwakaf. Ketua Pegawai Pembangunan MAIK menyatakan:

*“Okey untuk jangka pendek secara umumnya kita masih mengemaskinikan dari segi SOP, dari segi polisi dan juga dari segi prosedur, macam mana pengurusan wakaf ni akan dilakukan. Jadi kita nak kemaskinikan, bermakna kita akan perbaharui prosedur yang lapuk, kita akan perkenalkan polisi yang baru dan sebagainya, dan dalam masa yang sama kita akan cuba tingkatkan kualiti pengurusan wakaf ni, dari segi ketelusan dan sebagainya.”*

Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS pula menyatakan:

*“Jangka pendek kita, walaupun kita dah 5 tahun aktif, tapi kita masih lagi nak kena fokus kepada kesedaran. Kefahaman tu kebanyakan dah ada, sebabnya sekarang ni kita pun dah tengok, macam Johor and Selangor sangat aktif, so diorang dah ada buat penerangan di radio, ceramah tv semua kan. So, maksudnya wakaf ni bukan satu benda yang bila orang dengar, dia akan dengar macam eh, wakaf ni buat gazebo, wakaf ni buat tanah kubur semua kan. Mentaliti tu dah tak ada dah sekarang ni. Cuma kesedaran tu, sebab macam dari segi kesedaran zakat tu masih kurang lagi. Wakaf ni lagilah dia... kita tengok masih berlaku lagi, ada orang yang apa... memilih untuk berwakaf, tapi tak nak berzakat, sedangkan zakat tu wajib kan? Kita fokus untuk jangka pendek ni masih lagi fokus kepada kesedaran.”*

## 4.2 Fungsi Pengorganisasian

Mengenai pelaksanaan fungsi pengorganisasian pula, kajian ini telah melihat kepada pelaksanaan empat langkah asas dalam proses pengorganisasian, iaitu pembahagian kerja, penjabatan, pembentukan struktur organisasi dan penyelarasan.

i) Pembahagian Kerja

Pengurusan wakaf di negeri Kelantan berada di bawah tanggungjawab MAIK melalui Bahagian Pembangunan MAIK yang bertanggungjawab mengawal selia enam buah unit, termasuk Unit Wakaf. Unit ini diketuai oleh seorang Pegawai Wakaf gred LS41 dan dibantu oleh tujuh orang staf sokongan. Pegawai Wakaf MAIK menyatakan:

*“....saya sebagai ketua unit dan saya ada seorang penolong pegawai khusus untuk wakaf dan dua penolong pegawai gunasama. Penolong pegawai hak khusus untuk wakaf ni dia jaga sewa sewa tanah wakaf...kemudian saya ada 4 orang staff kerani. Seorang jaga bahagian gudang dan sewaan-sewaan tanah tanah wakaf yang selain daripada Tengku Kaya dan Sultan Mansur, dan juga dia menjaga pendaftaran tanah-tanah wakaf am. kemudian ada seorang, dia jaga bahagian sewaan tanah wakaf Sultan Mansor, Tengku kaya pahlawan dan agihan kepada Sultan Mansor dan Tengku Kaya Pahlawan serta sekarang ni, dia banyak marketing untuk wakaf tunai lah. Untuk marketing wakaf tunai, semua duduk di dialah. Sorang lagi dia jaga wakaf untuk masjid, ku..., masjid, Tahfiz selain daripada kubur. Wakaf khas selain Sultan Mansor, Tengku Kaya Pahlawan ada seorang jaga...”*

Manakala di Negeri Sembilan tugas pengurusan wakaf diserahkan oleh MAINS kepada anak syarikatnya iaitu PWNS. Kepimpinan PWNS terdiri daripada seorang pemangku pengurus gred 48, enam orang eksekutif gred 41 dan dua orang penolong eksekutif gred 29. Perkara ini dijelaskan oleh Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS:

*“Ok, struktur organisasi asas dia, kat sini kita ada bahagian hartanah, lepas tu kita ada bahagian hartanah, bahagian hartanah pun kita ada 2 orang. And then ada pemasaran 2 orang, and then kita ada klinik wakaf pun sorang, and then kita ada wasiat juga kat sini. Bahagian wasiat dengan hibah. Hibah ada 2 orang..... kita kat sini peringkat yang ada ialah 41 dan 29 dua orang.”*

Bilangan keseluruhan staf yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan tugas pengurusan wakaf mengikut gred jawatan masing-masing bagi kedua-dua agensi tersebut adalah seperti Rajah 1 berikut;

ii) Penjabatan

Sebelum tahun 2013, pengurusan wakaf di MAIK dilaksanakan oleh Unit Baitulmal dan Wakaf. Pelaksanaan langkah penjabatan dalam pengurusan wakaf di Negeri Kelantan dapat dilihat dengan pembentukan Unit Wakaf yang dipecahkan daripada Unit Baitulmal dan diletakkan di bawah kawalan Bahagian Pembangunan MAIK (MAIK, 2019). Langkah penjabatan yang dilaksanakan oleh unit ini adalah bercorak fungsian, dengan tiga orang penolong pegawai dibahagikan tugas untuk mengawal selia urusan Baitulmal, Baitulmal dan Wakaf serta Tanah, manakala empat orang pembantu tadbir dibahagikan kepada bidang kerja yang khusus, iaitu Wakaf Am, Wakaf Kubur, Wakaf Masjid dan Wakaf Sewa. Dapat diperhatikan bahawa tugas-tugas yang diberikan kepada dua orang penolong pegawai tersebut adalah secara guna sama dengan Unit Baitulmal. Pegawai Wakaf MAIK menyebut:

*“...penolong pegawai hak khusus untuk wakaf ni dia jaga sewa sewa tanah wakaf, yang mana lebih kurang 550 orang.... Dan seorang lagi dia bahagian penolong pegawai penilai, dia jaga premis wakaf dan Baitulmal. premis wakaf ada lebih kurang dekat dengan 80. Kemudian dia juga jaga bahagian penilaian, penilaian tanah keseluruhan MAIKlah. Baitulmal, wakaf ke semua, dan cukai pintu, cukai tanah, takaful, semua bawah dia... Kita ada seorang lagi SO lah, PPT, penolong pegawai tanah di bahagian siasatan tanahlah...”*

Bagi PWNS pula, pelaksanaan langkah penjabatan juga bercorak fungsian yang dapat dilihat dengan jelas melalui pembentukan lima unit iaitu Pentadbiran dan Kewangan, Hartanah, Klinik dan Pusat Hemodialisis, Pemasaran dan Dakwah dan Pengurusan Harta. Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS menjelaskan:

*“Ok, struktur organisasi asas dia, kat sini kita ada bahagian hartanah, lepas tu kita ada bahagian hartanah, bahagian hartanah pun kita ada 2 orang. Kemudian ada pemasaran 2 orang, and then kita ada klinik wakaf pun seorang, dan kita ada wasiat juga kat sini. Bahagian wasiat dengan hibah. Hibah ada 2 orang.”*

iii) Pembentukan Struktur Organisasi

Struktur organisasi MAIK adalah berbentuk tinggi dan mempunyai jangkauan kawalan yang sempit. Unit Wakaf berada di bawah Bahagian Pembangunan yang turut mengawalselia lima unit lain, iaitu Unit Agihan Zakat, Unit Baitulmal, Unit Pengurusan Projek dan Pelaburan dan Unit Pengurusan Wang Ehsan. Selain Bahagian Pembangunan, terdapat dua lagi bahagian, iaitu Bahagian Pengurusan dan Bahagian Hal Ehwal Agama dan Masjid. Struktur organisasi Unit wakaf MAIK ini adalah agak kecil dan minima dengan diketuai oleh seorang pegawai yang dibantu oleh tujuh orang staf sokongan (MAIK, 2019).

Manakala, struktur organisasi PWNS juga dilihat memenuhi ciri-ciri rantai arahan yang jelas, dan mempunyai lapan peringkat struktur yang berbentuk tinggi serta mempunyai jangkauan kawalan yang sempit. Struktur organisasi PWNS bermula dari pihak tertinggi yang terdiri daripada seorang pengurus dan enam orang eksekutif serta dua orang penolong eksekutif yang bertanggungjawab menggerakkan operasi PWNS. (PWNS, 2018).

iv) Penyelarasan

Unit Wakaf MAIK melaksanakan langkah penyelarasan melalui komunikasi dan perbincangan dengan pengurusan tertinggi MAIK. Langkah penyelarasan juga berlaku melalui pelaksanaan Mesyuarat Pengurusan MAIK, Mesyuarat Jawatankuasa Pembangunan Pelaburan dan Baitulmal, Mesyuarat Ahli Majlis MAIK dan Mesyuarat Bersama YBM Tengku Temenggong Kelantan, Penasihat Khas Kepada YMM Tuanku YDP MAIK. Kerjasama erat juga diwujudkan antara unit-unit yang berada di bawah Bahagian Pembangunan, terutamanya dengan Unit Baitulmal yang mempunyai beberapa orang staf yang melaksanakan tugas secara gunasama. Ketua Pegawai Pembangunan MAIK menjelaskan:

*“Ok pengurusan wakaf ni, kita telah menjadikan salah satu agenda di dalam Mesyuarat Pengurusan. Jadi apa apakah status projek tersebut, bilangan tanah wakaf yang ini, hendaklah dilaporkan dalam mesyuarat pengurusan. Dan ada juga dua bulan sekali kita akan bertemu dengan penasihat pemangku raja, YBM Tan Sri Tengku Temenggong yang mana beliau sendiri selalu nak tahulah bilangan wakaf, tanah wakaf ni adakah meningkat, adakah kita punya perancangan untuk bangunkan tanah tersebut atau sebagainya.”*

Langkah penyelarasan yang dilakukan oleh PWNS melalui pembentukan hubungan antara setiap peringkat yang sentiasa berhubung rapat bagi membolehkan aspek pengurusan dijalankan dengan baik melalui Mesyuarat MAINS dan Mesyuarat Lembaga Pengarah PWNS. Langkah penyelarasan ini merangkumi cara berkomunikasi dan bekerjasama

dalam melaksanakan tugas bagi mewujudkan keseragaman dan pelaksanaan bersama dalam memastikan matlamat organisasi dapat dicapai. Eksekutif Dakwah dan Pemasaran PWNS menyatakan:

*“Kita ada mesyuarat MAINS, kita ada mesyuarat Lembaga pengarah juga. So, dalam tu kita maklumkan setakat ni ada buat apa-apa, and then staf macamana, macam tu je lah. And then KPI tu biasanya hujung tahun. Macam biasa, macam tu lah. Sebab kita kadang-kadang apa ni, mekanisme kita biasanya meetinglah. Meeting ataupun ada orang, pengurus sendiri yang akan tengok. Perbincangan antara staf satu, MAINS satu. Ada dua meeting. MAINS dan board. Dia memang banyaklah sebab nak tengok progres dia macamana, ada cadangan baru ke, dia akan bentang. Banyak meetinglah, MAINS memang banyak meeting.”*

## 5. Perbincangan

### 5.1 Fungsi Perancangan

Kajian ini mendapati kedua-dua agensi pengurus wakaf iaitu MAIK dan PWNS telah melaksanakan fungsi perancangan dalam amalan pengurusan wakaf. Walau bagaimanapun, pelaksanaannya masih terhad dan boleh dipertingkatkan. Sebagai contoh, kedua-dua agensi tersebut masih tidak mempunyai pelan strategik pembangunan wakaf yang khusus untuk negeri masing-masing.

Aspek perancangan yang dirangka oleh MAIK adalah berbentuk jangka panjang dan jangka pendek, akan tetapi ia tidak dibuat secara terperinci dalam bentuk pelan strategik yang lengkap. MAIK juga didapati telah mempunyai perancangan untuk pembangunan wakaf, seperti hasrat untuk membangunkan sebuah kompleks perniagaan dan hotel wakaf yang memberi perkhidmatan kepada masyarakat dengan kos yang berpatutan. Hasil pembangunan ini dijangka mampu menjana keuntungan untuk disalurkan kepada pihak-pihak yang memerlukan. Situasi yang sama turut dihadapi oleh PWNS yang tidak memperincikan secara bertulis hasrat dan perancangan mereka untuk melaksanakan projek-projek pembangunan komersial, perumahan dan pertanian pada masa akan datang.

Perkara ini merupakan antara beberapa kelemahan dalam konteks pelaksanaan amalan pengurusan wakaf yang berkesan kerana staf agensi berkenaan tidak mempunyai panduan yang jelas untuk mencapai hala tuju tersebut. Dapatan ini berkait rapat dengan pandangan Koontz, O'Donnell & Weihrich (1980) dan (Worth, 2009) bahawa fungsi perancangan sangat penting kerana ia boleh menentukan langkah-langkah dan keputusan yang bakal diambil serta pihak-pihak yang akan terlibat dalam melaksanakan operasi organisasi.

### 5.2 Fungsi Pengorganisasian

Pada asasnya keempat-empat langkah asas proses pengorganisasian iaitu pembahagian kerja, penjabatan, pembentukan struktur organisasi dan penyelarasan telah dilaksanakan oleh MAIK dan PWNS. Kedua-dua agensi ini mempunyai beberapa persamaan dan juga perbezaan dalam pelaksanaan langkah-langkah tersebut.

#### 5.2.1 Pembahagian Kerja

Bagi langkah pembahagian kerja, kedua-dua agensi dilihat mempunyai jumlah staf yang terhad. MAIK hanya mempunyai lapan orang staf untuk menguruskan gerak kerja wakaf di seluruh negeri Kelantan. Pembahagian kerja telah dibuat mengikut bidang kerja Wakaf Am, Wakaf Kubur, Wakaf Masjid dan Wakaf Sewa dengan seorang staf yang ditugaskan untuk setiap bidang kerja tersebut. Daripada kesemua lapan orang staf tersebut, dua orang penolong pegawai merupakan staf yang bertugas secara gunasama dengan Unit Baitulmal. PWNS pula memiliki sembilan orang staf yang dibahagikan kepada unit Pentadbiran dan Kewangan, Hartanah, Klinik dan Hemodialisis, Pemasaran dan Dakwah dan Pengurusan Harta.

Dari segi pemilihan staf yang sesuai, MAIK hanya mempunyai seorang pegawai bergred LS41 yang dibantu oleh tujuh orang staf sokongan. Manakala PWNS pula memiliki tujuh orang pegawai bergred 48 dan 41 dan hanya dibantu oleh dua orang staf sokongan gred 29. Kedua-dua situasi ini didapati kurang seimbang dan perlu dinilai semula sebagaimana pandangan Connell (2001) yang menyatakan bahawa keberkesanan sesebuah organisasi berkait rapat dengan kewujudan staf yang bersesuaian dan mencukupi. Pelantikan staf yang mencukupi dan bersesuaian adalah penting untuk memacu perkembangan institusi wakaf sebagai ejen untuk membina kesejahteraan masyarakat. Bilangan staf kedua-dua agensi ini dilihat agak terhad bagi melaksanakan tanggungjawab pentadbiran, pengurusan dan pembangunan wakaf negeri. Namun begitu keadaan ini bergantung juga kepada amalan MAIN yang memberi ruang kepada pihak lain untuk melaksanakan agenda wakaf dengan kelulusan dan pemantauan seperti yang berlaku di PWNS di mana perkembangan wakaf di USIM ketika ini adalah begitu memberangsangkan.

#### 5.2.2 Penjabatan

Bagi langkah penjabatan, tindakan MAIK menubuhkan Unit Wakaf yang berada di bawah kawalan Bahagian Pembangunan telah sekurang-kurangnya memenuhi elemen pengorganisasian. Pengkhususan staf-staf kepada aktiviti kerja tertentu iaitu wakaf am, wakaf kubur, wakaf masjid dan wakaf sewa juga menunjukkan MAIK telah melaksanakan langkah penjabatan yang bercorak fungsian. Langkah penjabatan yang dilakukan oleh PWNS pula dapat

dilihat melalui pembentukan unit-unit Pentadbiran dan Kewangan, Hartanah, Klinik dan Pusat Hemodialisis, Pemasaran dan Dakwah dan Pengurusan Harta. Walau bagaimanapun, masih terdapat beberapa aspek dan bidang yang relevan seperti kajian dan penyelidikan, pelaburan, pengurusan maklumat dan wakaf tunai yang perlu diwujudkan bagi memantapkan pengurusan wakaf. Bilangan staf yang terhad mungkin telah menyebabkan bidang kerja tersebut terpaksa diagihkan dan dilaksanakan oleh staf yang sedia ada. Aspek-aspek tersebut memerlukan kepada pengwujudkan perjawatan-perjawatan baharu kepada staf yang berkemahiran dan berkelayakan, sebagaimana saranan Siti Razifah & Marhanum (2018) dalam kajian mengenai keberkesanan pengurusan wakaf tunai di Malaysia.

### 5.2.3 Struktur Organisasi

Bagi langkah pembentukan struktur organisasi, secara umumnya kedua-dua bentuk struktur organisasi MAIK dan PWNS didapati memenuhi ciri-ciri rantaian arahan atau garisan autoriti yang tidak terputus, jangkauan kawalan oleh pengurus kepada subordinat di bawahnya, konsep tanggungjawab dan kebertanggungjawaban serta delegasi tugas dan autoriti daripada pengurus kepada pekerja bawahan. Walau bagaimanapun, kedua-dua struktur organisasi ini agak kecil dan dikhuatiri tidak mempunyai kekuatan dan kemampuan untuk memacu perkembangan wakaf di negeri ini. Penemuan ini mengesahkan pandangan Nurul Azma *et.al*, (2017) agar MAIN meneliti semula saiz organisasi dan menambahkan jumlah stafnya.

### 5.2.4 Penyelarasan

Kedua-dua agensi ini juga didapati telah melaksanakan langkah penyelarasan yang bersesuaian dan memadai untuk memastikan pelaksanaan tanggungjawab menguruskan wakaf di kedua-dua negeri dengan lebih berkesan. Pelaksanaan amalan syura dan komunikasi yang baik oleh kedua-dua agensi ini telah menunjukkan bahawa langkah penyelarasan telah dilaksanakan dengan baik dan berkesan.

## 6. Kesimpulan

Agenda memperkasakan wakaf dapat memberi impak dan sumbangan besar kepada masyarakat. Pengurusan wakaf yang baik mampu membantu agensi-agensi pengurus wakaf ke tahap yang berkesan dan cemerlang. Pengurusan merupakan seni mengurus yang melibatkan empat fungsi utama, iaitu perancangan, pengorganisasian, kepimpinan dan pengawalan. Empat-empat fungsi ini perlu dilaksanakan dalam menguruskan sesebuah organisasi kerana ia mempengaruhi antara satu sama lain. Dalam kajian ini, dua daripada fungsi tersebut iaitu perancangan dan pengorganisasian didapati telah diterapkan dalam amalan pengurusan wakaf iaitu MAIK dan PWNS. Walau bagaimanapun, tahap pelaksanaannya masih perlu dipertingkatkan bagi menjelmakan pengurusan wakaf yang lebih berkesan dan berimpak kepada kesejahteraan dan pembangunan sosio ekonomi ummah keseluruhannya.

Namun begitu, skop kajian yang terhad kepada dua buah agensi pengurus wakaf di Kelantan dan Negeri Sembilan sahaja merupakan limitasi terhadap kajian ini dan perlu dikembangkan kepada agensi-agensi pengurus wakaf di negeri-negeri lain dan mungkin dalam aspek berbeza berdasarkan pencapaian dan perkembangan mengikut negeri yang berbeza. Selain itu, kajian lanjutan mengenai pelaksanaan dua lagi fungsi pengurusan iaitu kepimpinan dan pengawalan mungkin akan menghasilkan input-input baru yang mampu membantu usaha pemantapan pengurusan wakaf di negara ini.

## Penghargaan

Penulis ingin memberi penghargaan kepada Pusat Pengajian Bahasa dan Pembangunan Insaniah, Universiti Malaysia Kelantan, Pengkalan Chepa.

## Rujukan

- Abdullah bin Muhammad Basmeih. (1994). *Tafsir Pimpinan al-Rahman Kepada Pengertian al-Quran*. Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam Jabatan Perdana Menteri.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. (2008). *Manajemen Syariah: Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer*. Jakarta: PT Rajagrafindo Persada.
- Affuddin bin Mohammed Noor, Ahmad Zaki bin Ghazali & Mohd Afandi Bin Mat Rani (2016), Pengurusan dan Pembangunan Harta Wakaf di Negeri Kedah Darul Aman. *Jurnal Pengurusan JAWHAR*. Vol. 10 (1), h. 41-58.
- Ahmad Atory Hussain. (1985). *Prinsip Pengurusan di Sektor Awam dan Swasta*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd.



- Aizzat Mohd Nasruddin, Intan Osman & Zainal Ariffin Ahmad. (2006). *Pengantar Pengurusan*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors Sdn. Bhd. & Universiti Sains Malaysia.
- Al-Qurtubi, Abu Abdullah Muhammad ibn Ahmad al-Ansari. (1967). *al-Jami' li Ahkam al-Quran*. Misr: Dar al-Kitab al-Arabiah lil Taba'ah wa al-Nasyr.
- Al-Razi, Muhammad Abu Bakr ibn 'Abd al-Qadir. (1967). *Mukhtar al-Sihhah*. Beyrut: Dar al-Kitab al-'Arabiy.
- Al-Zuhayli, Wahbah. (2011). *Fiqh dan Perundangan Islam Jilid VIII*. (Syed Ahmad Syed Hussain et.al., Terj.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP).
- Azman Che Omar. (2014). *Pengenalan Pengurusan Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Baharuddin Sayin, Azri Bhari & Mohd Hamizan Ab Hamid (2015). Majlis Agama Islam Negeri Belum Mempunyai Perancangan Mewujudkan Wakaf Pendidikan Tinggi. Dalam Baharuddin Sayin (Ed.), *Wakaf Pendidikan Tinggi di Malaysia Satu Penantian*, (Edisi 1, h. 29-37). Shah Alam: Institut Kajian Zakat Malaysia (IKaZ), Akademi Pengajian Islam Kontemporari (ACIS) Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Che' Khalilah Mahmood, Nor Haliza Hamzah, Wan Nor Hafidzah Wan Mohd (2017), Waqf, A Poverty Alleviation Tools in Malaysia, *Gading Business and Management Journal*, Vol. 20(2), h. 13-20.
- Che Zuina Ismail, Nor Jana Salim dan Nor Jawanees Ahmad Hanafiah (2015), Administration and Management of Waqf Land in Malaysia: Issues and Solutions, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Vol 6 (No 4 S2, July 2015), h. 613-620.
- Connell, J. (2001). Influence of Firm Size on Organizational Culture and Employee Morale. *Journal of Management Research*, 1(4), 220-232.
- Daft, Richard L. (2012). *Management. 9<sup>th</sup> Edition*. Mason, USA: South-Western Cengage Learning.
- Dahlia Ibrahim, Haslindar Ibrahim & Wong Wai Peng (2018), Sources of Inefficiency of the Waqf Institutions in Malaysia, *Journal of Philanthropy*, Vol 1, Issue 1, July – December 2017, h. 41-60.
- Farah Nadia Abas & Fauziah Raji, (2018), Factors Contributing to Inefficient Management and Maintenance of Waqf Properties: A Literature Review, *International Journal of Islamic and Civilizational Studies*. vol. 5, no. 3 (2018) h. 53 – 67.
- George, Terry R. (1953). *Principles of Management*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Hick, H.G. & Gullet, C.R. . (1976). *Management*. USA: McGraw Hill Series In Management.
- Ibnu Asyur, Muhammad al-Tahir. (1984). *Tafsir al-Tahrir wa al-Tanwir*. Tunisia: Dar al-Tunisiyyah li al-Nasyr.
- Ibnu Kathir, al-Imam al-Hafiz 'Imad al-Din Abu al-Fida' Ismail. (1997). *Tafsir al-Quran al-'Azim*. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiy.
- Ibnu Manzur. (1993). *Lisan al-'Arab*, Cet. 3. Beirut: Dar Ihya' al-Turath al-'Arabiy & Muassasah al-Tarikh al-'Arabiy.
- Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR), (2017), diperoleh pada 15 Januari 2017 daripada <http://www.jawhar.gov.my/definisi/wakaf/>
- Kahf, M. (1999). Financing the Development of Awqaf Property. *American Journal of Islamic Social Sciences*, 16(4), 39–68.
- Koontz, H., O'Donnell, C. & Weihrich, H. (1980). *Management*. Tokyo: McGraw-Hil Kogakusha Ltd.
- Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK), (2019), diperoleh pada 1 Jun 2019 daripada <http://www.e-maik.my/v2/index.php/ms/profil/organisasi/struktur-organisasi-pentadbiran.html>
- Merriam, S.B. (2001). *Qualitative Research and Case Study Application in Education*. San Fransisco: Jossey-Bass Pub.

- Mohd Afandi Mat Rani, Baharuddin Sayin, Ahmad Zaki Abd Latiff, Amal Hayati Ishak & Razali Othman. (t.t). *Tranformasi Wakaf di Malaysia; Isu dan Cabaran*. Shah Alam: Institut Kajian Zakat Malaysia (IKaZ), Universiti Teknologi MARA (UiTM).
- Mohd Haiyazid Mohammad dan Sanep Ahmad (2014), *Pembangunan Tanah Wakaf Melalui Hotel Wakaf: Strategi Lautan Biru Nasional, Seminar Waqf Iqlimi 2014*, Universiti Sains Islam Malaysia (USIM), 29 April 2014.
- Noraini Idris. (2010). *Penyelidikan dalam Pendidikan*. Kuala Lumpur: McGraw-Hill Education.
- Noresah Baharom, Md. Nor Ab. Ghani, Ibrahim Ahmad, Azizah Supardi, Saidah Kamin, Aziah Tajudin, Salmah Jabbar, Hairani Mohd Khalid, Rodziah Abdullah (Eds.). (2007). *Kamus Dewan Edisi Keempat*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nurul Azma Abu Bakar, Muhammad Nasri Md. Hussain & Abu Bakar Hameed. (2017). Exploring The Factors Of Organization Structure To Improve Waqf Management In Malaysia. *International Journal of Islamic Business IJIB, Vol. 2, Issue 2*, December 2017.
- Osman Sabran. (2002). *Pengurusan Harta Wakaf*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia.
- Othman Lebar. (2014). *Penyelidikan Kualitatif; Pengenalan Kepada Teori dan Metode*. Tanjong Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan, (2019), diperolehi pada 25 Jun 2019 daripada <https://www.wakafnegerisembilan.com/index.php/info-korporat/pengenalan/pwns/sejarah-penubuhan>.
- Perbadanan Wakaf Negeri Sembilan, (2018), diperolehi pada 15 Disember 2018 daripada <https://www.wakafnegerisembilan.com/index.php/info-korporat/carta-organisasi-pwns>
- Rabiatul Hasanah Mahmood, S. Shahida, Latifa Bibi Musafar Hameed & Nazifah Mustaffha (2017), *Kawalan Dalaman Tadbir Urus Wakaf di Malaysia, Asian Journal of Accounting and Governance 8, Special Issue (2017)*, h. 49–58.
- Rohayu Abdul Majid dan Rosli Said (2014), “Permasalahan Pengurusan Hartanah Wakaf di Malaysia,” *International Surveying Research Journal (ISRJ) Vol. 4, No. 1*, h. 29-43.
- Rasid Muhamad, Mohd Yadman Sarwan & S.Salahuddin Suyurno. (2010). *Pengurusan Islam; Teori dan Praktis*. Shah Alam: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA) UiTM.
- Robbins, S.P. & Coulter, M. (2002). *Management. 7<sup>th</sup> Edition*. United States of America: Prentice Hall.
- Sayyid Sabiq. (1992). *Fiqh al-Sunnah*. Beirut: Dar al-Fikr.
- Siti Mashitoh Mahmood (2000). *The Administration of Waqf, Pious Endowment in Islam: A Critical Study of The Role of the State Islamic Religious Councils As The Sole Trustees of a Awqaf Assets and the Implementation of Istibdal in Malaysia with Special Reference to the Federal Territory of Kuala Lumpur*, Tesis Ph.D, The University of Birmingham.
- Siti Nadiah Mohd Ali, Salbiah Mokhtar, Abdul Halim Mohd Noor, Noraini Johari, Nor Aini Salleh & Nurul Sahida Fauzi, (2018), *A Conceptual Framework in Synergizing Waqf Real Estate and Zakat through Strategic Integration for Malaysian Asnaf. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8(1)*, h. 815–282.
- Siti Razifah Khamis dan Marhanum Che Mohd Salleh (2018), Study on the Efficiency of Cash Waqf Management in Malaysia, *Journal of Islamic Monetary Economics and Finance, Volume 4, (1)*, h. 61 – 84.
- Stoner James Arthur Finch, R. Edward Freeman & Daniel R. Gilbert (1995). *Management, 6<sup>th</sup> ed.*, New Jersey: Prentice-Hall International.
- Worth, M. J. (2009). *Nonprofit Management: Principles and Practice*. Singapore: Sage Publications.