



Garis Panduan Umum
**Tadbir Urus Berteraskan
Syariah (GTU-s)**



Garis Panduan Umum
**Tadbir Urus Berteraskan
Syariah (GTU-s)**



Disediakan Oleh
**TASK FORCE (PASUKAN KHAS) TADBIR URUS
AGENCI AGAMA DI BAWAH JABATAN PERDANA MENTERI**

Diterbitkan Oleh

JABATAN KEMAJUAN ISLAM MALAYSIA (JAKIM)

www.islam.gov.my

Cetakan Pertama 2017

Hak Cipta Terpelihara

Hak Cipta Terpelihara tidak dibenarkan mengeluarkan ulang mana-mana bahagian artikel, ilustrasi dan isi kandungan buku ini dalam apa juga bentuk dan dengan cara apa jua sama ada secara elektronik, fotokopi, mekanik, rakaman atau cara lain sebelum mendapat izin bertulis daripada Ketua Pengarah, Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, Pusat Pentadbiran Kerajaan Persekutuan, 62519 Putrajaya.

Perpustakaan Negara Malaysia

Data Pengkatalogan-dalam-penerbitan

Task Force (Pasukan Khas) Tadbir Urus

Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s) /

Disediakan oleh TASK FORCE (PASUKAN KHAS) TADBIR URUS, AGENSI
AGAMA DI BAWAH JABATAN PERDANA MENTERI.

ISBN 978-983-042-601-3

1. Management--Religious aspects--Islam--Standards. 2. Islam--Management--Standards. I. Task Force (Pasukan Khas) Tadbir Urus.

Jabatan Perdana Menteri. II. Judul.

658.088297

Reka bentuk oleh:

CIME ADV SDN BHD

Kandungan

PERUTUSAN PERDANA MENTERI MALAYSIA	vii
PERUTUSAN MENTERI DI JABATAN PERDANA MENTERI	ix
PERUTUSAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA	xi
RINGKASAN EKSEKUTIF	xiii
<hr/>	
i. MUKADIMAH	1
A. Matlamat	2
B. Kelompok Sasaran	3
<hr/>	
ii. TERAS UTAMA TADBIR URUS SYARIAH	5
A. Penghayatan Tauhid	6
B. Pematuhan Syariah	7
C. Pemeliharaan <i>Maslahah</i>	7
D. Semangat Perlembagaan Persekutuan	10
<hr/>	
iii. PRINSIP UTAMA TADBIR URUS SYARIAH	11
A. <i>al-Amanah</i>	12
B. <i>al-Adl wa al-Ihsan</i>	13
C. <i>al-Syura</i>	16
D. <i>al-Syaja'ah</i>	17
E. <i>al-Hikmah</i>	18
<hr/>	
iv. KAEDAH PELAKSANAAN	19
A. Peranan Warga (<i>People's Role</i>)	20
B. Pengurusan Prestasi (<i>Performance Management</i>)	21
C. Amalan Terbaik (<i>Best Practices</i>)	22
<hr/>	

v. PELAKSANAAN DALAM PENGURUSAN PRESTASI	27
<hr/>	
vi. PELAKSANAAN DALAM AMALAN TERBAIK	33
A. Keberkesanan Lembaga	35
B. Pengurusan dan Pengawalan Sumber	39
C. Tadbir Urus Perolehan	40
D. Kawalan Dalaman	41
E. Kepatuhan dan Pematuhan Peraturan	43
F. Pengurusan Risiko	45
<hr/>	
vii. PENUTUP	47
PENGEMASKINIAN DAN PERKARA BERKAITAN	48
AKRONIM & GLOSARI	49
RUJUKAN	50
PENGHARGAAN	51

PERUTUSAN PERDANA MENTERI MALAYSIA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan nama Allah Yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani

Alhamdulillah, syukur kehadiran Allah SWT atas kejayaan penghasilan Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s) yang pertama di Malaysia. Saya juga ingin mengucapkan syabas dan tahniah atas usaha yang dilakukan sehingga terhasilnya garis panduan ini. Saya percaya bahawa garis panduan ini akan menjadi pelengkap kepada Indeks Syariah Malaysia yang telah diperkenalkan pada tahun 2015.

Saya difahamkan, bahawa garis panduan ini dirangka khusus untuk dijadikan sebagai rujukan dan panduan institusi-institusi Islam di peringkat Persekutuan terutamanya bagi agensi-agensi yang bernaung di bawah Jabatan Perdana Menteri. Saya yakin dan percaya bahawa nilai-nilai universal dalam tadbir urus terbaik yang dianjurkan oleh Islam sesuai dan relevan untuk diguna pakai oleh semua agensi di Malaysia mahupun luar negara.

Saya menyifatkan usaha ini tepat pada masanya memandangkan kerajaan pada ketika ini telah memulakan langkah dan usaha dalam melaksanakan beberapa inisiatif dan program ke arah meningkatkan keupayaan sistem penyampaian perkhidmatan di pelbagai peringkat pentadbiran kerajaan untuk merealisasikan agenda pembangunan negara berteraskan nilai-nilai Islam.



Untuk memastikan segala perancangan yang diatur dapat dilaksanakan dengan efektif dan berkesan, ia memerlukan kekuatan, keupayaan serta kemahiran tenaga yang menjadi penggerak utama jentera pentadbiran kerajaan. Sebahagian besar kejayaannya adalah bergantung kepada sejauh mana penjawat awam berupaya memikul segala tanggungjawab yang diamanahkan secara profesional dan berintegriti. Dalam hal ini, sistem dan prosedur kerja perlu ditambah baik secara berterusan supaya jentera pentadbiran menjadi lebih efektif dan efisien selaras dengan tuntutan syarak.

Sehubungan itu, saya berpandangan bahawa garis panduan ini amat penting untuk difahami dan dihayati, seterusnya diaplikasikan dalam sistem tadbir urus dalam semua peringkat organisasi khususnya di institusi-institusi agama Islam Persekutuan agar ianya mampu menjadi contoh kepada institusi-institusi yang lain.

Justeru, saya berharap agar sistem tadbir urus berteraskan syariah ini dapat diketengahkan sebagai satu lagi produk baharu dalam sistem pentadbiran yang boleh diterima umum. Dengan cara ini, diharapkan institusi Islam berupaya meningkatkan sistem penyampaian perkhidmatannya dari semasa ke semasa ke arah merealisasikan Transformasi Nasional 2050.

Sekian, Terima Kasih.

YAB DATO' SRI MOHD. NAJIB BIN TUN HAJI ABDUL RAZAK

PERUTUSAN MENTERI DI JABATAN PERDANA MENTERI

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ وَالصَّلَاةُ وَالسَّلَامُ عَلَى أَشْرَفِ الْأَنْبِيَاءِ وَالْمُرْسَلِينَ وَعَلَى آلِهِ وَصَحْبِهِ أَجْمَعِينَ .

Alhamdulillah, segala puji dipanjatkan ke hadrat Allah SWT kerana dengan izin dan limpah perkenan-Nya jua, maka (*Task Force*) Pasukan Khas Tadbir Urus Agensi Agama di bawah Jabatan Perdana Menteri telah berjaya menyiapkan Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s) yang pertama seumpamanya di Malaysia, bahkan diyakini belum pernah diterbitkan di mana-mana negara.

Usaha ini dilakukan selaras hasrat YAB Perdana Menteri Malaysia supaya aspek tadbir urus agensi-agensi agama di bawah Jabatan Perdana Menteri dinilai, dan mencadangkan agar usaha-usaha penambahbaikan dapat dilaksanakan selaras dengan keperluan semasa. Selari dengan hasrat ini, *Task Force* Tadbir Urus Agensi Agama di bawah Jabatan Perdana Menteri telah membangunkan satu garis panduan tadbir urus yang boleh menjadi model untuk diguna pakai di semua agensi agama.

Sebagai Menteri di Jabatan Perdana Menteri, saya telah diberi tugas dan amanah untuk menyelia 15 agensi agama di peringkat Persekutuan. Unikunya, agensi-agensi ini mempunyai pelbagai ragam dari sudut saiz organisasi, sumber, undang-undang dan peraturan tersendiri. Maka, dengan adanya garis panduan umum ini, ia diharap akan menjadi sebuah panduan yang merentasi sektor dan boleh dikongsi bersama tanpa mengetepikan peraturan dan undang-undang sedia ada di setiap agensi.



Usaha penerbitan garis panduan seumpama ini merupakan cerminan azam dan komitmen saya selaku Menteri yang bertanggungjawab bersama-sama barisan kepimpinan dan seluruh warga agensi agama di bawah Jabatan Perdana Menteri untuk memastikan perkhidmatan yang terbaik dapat diberikan kepada masyarakat khususnya umat Islam.

Aspek syariah yang menjadi tunjang kepada GTU-s menggambarkan bahawa kesyuman Islam itu sendiri telah menetapkan suatu aspek tadbir urus yang terbaik untuk dijadikan sebagai amalan hidup, dan memastikan setiap amanah yang dipertanggungjawabkan dapat dilaksanakan dengan jujur, amanah, telus dan efektif.

Sekali lagi, saya ingin menzahirkan penghargaan dan ucapan terima kasih kepada *Task Force* Tadbir Urus Agensi Agama di bawah Jabatan Perdana Menteri, Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (Jakim) selaku sekretariat, dan semua pihak yang telah memberi sumbangan sama ada secara langsung mahupun tidak langsung dalam penyediaan dan penerbitan garis panduan ini. Semoga sumbangan kita semua akan dihitung sebagai amal khair yang berkekalan hendaknya.

Terima kasih.

YB MEJAR JENERAL DATO' SERI JAMIL KHIR BIN HAJI BAHAROM (B)

PERUTUSAN KETUA SETIAUSAHA NEGARA

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani

Assalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh,

Segala pujian dirafakkan ke hadrat Allah SWT, Tuhan sekalian alam. Selawat dan salam buat junjungan besar Nabi Muhammad SAW.

Saya berasa bangga atas kesungguhan dan usaha-usaha yang dilakukan oleh agensi agama di peringkat Persekutuan dalam memastikan perkhidmatan yang diberikan kepada masyarakat khususnya umat Islam, sentiasa ditambah baik dan memenuhi keperluan syariat. Ini terbukti melalui penerbitan Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s) yang akan menjadi rujukan serta panduan bersama oleh agensi-agensi yang berkenaan.

Agensi-agensi agama mempunyai peranan sebagai agen perubahan menerusi penyampaian perkhidmatan yang cekap dalam mengurus kepentingan rakyat. Oleh itu, kejayaan menerbitkan garis panduan ini telah melakar satu dimensi baharu khususnya daripada segi menjadi rujukan utama dalam melaksanakan transformasi tadbir urus agensi agama. Pastinya GTU-s telah dirangka selari dengan peranan setiap agensi agama dalam menerajui pengurusan hal ehwal Islam. Meskipun setiap agensi agama mempunyai struktur fungsi dan peranan yang berbeza, tetapi hala tuju



perkhidmatan yang diberikan adalah sama iaitu menegakkan syiar Islam di negara Malaysia yang tercinta ini.

Menyentuh mengenai transformasi, setiap agensi kerajaan hendaklah sentiasa bersedia untuk melaksanakan perubahan dalam memenuhi ekspektasi rakyat. Saya berharap agar garis panduan ini dapat dijadikan sebagai rujukan dan panduan bukan sahaja di agensi-agensi agama di peringkat Persekutuan, malah di peringkat Negeri.

Saya mengambil kesempatan ini untuk mengucapkan setinggi-tinggi penghargaan dan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan sumbangan idea dan tenaga sehingga garis panduan ini berjaya diterbitkan. Semoga semua usaha murni ini mendapat keredaan dan ganjaran yang setimpal daripada Allah SWT.

Sekian, terima kasih.

TAN SRI DR. ALI HAMSA

Ringkasan Eksekutif



Dengan nama Allah yang Maha Pemurah lagi Maha Mengasihani

Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (selepas ini disebut sebagai **GTU-s**) digubal supaya boleh diguna pakai secara umum bagi membantu institusi-institusi Islam Kerajaan Persekutuan (selepas ini disebut sebagai “**Institusi-i**”) di bawah Jabatan Perdana Menteri khususnya, bagi mendukung keutuhan tadbir urus dan pematuhan peraturan secara menyeluruh serta bersepadu. Ia boleh dijadikan rujukan dan panduan oleh warga Institusi-*i* meliputi ahli Lembaga, pasukan pengurusan, pegawai dan pihak berkepentingan yang dipertanggungjawabkan mengurus, melaksana dan menyelia prestasi setiap Institusi-*i*.

Bagi tujuan GTU-s ini, **Lembaga** mengikut konteksnya merujuk kepada:

- (a) Lembaga Pengarah (sekiranya Institusi-*i* tersebut adalah dalam bentuk sebuah perbadanan, badan berkanun atau syarikat swasta);
- (b) Lembaga Pemegang Amanah (sekiranya Institusi-*i* tersebut adalah dalam bentuk sebuah yayasan atau badan amanah);
- (c) Mana-mana Lembaga Pegawai/Pengurusan Tinggi (sekiranya Institusi-*i* tersebut adalah dalam bentuk sebuah jabatan atau agensi Kerajaan); atau
- (d) Mana-mana Lembaga, Majlis atau Jawatankuasa Tadbir urus lain yang setaraf atau seumpama dengannya dalam sesuatu organisasi Institusi-*i*.

GTU-s dirangka secara khusus bagi kegunaan Institusi-*i* di Malaysia khususnya yang berada di bawah Jabatan Perdana Menteri, namun dipercayai relevan serta boleh diguna pakai oleh mana-mana agensi atau institusi Islam seumpamanya di dunia sebagai rujukan serta panduan bagi rangka kerja dan amalan terbaik tadbir urus. GTU-s ini merupakan satu inisiatif yang julung-julung kali seumpamanya bagi mengetengahkan garis panduan umum yang bersifat **merentas sektor** (*cross sectoral*) sama ada sektor awam mahupun swasta dalam membantu Institusi-*i* melaksana dan menzahirkan tadbir urus yang mantap dan berintegriti.

GTU-s ini turut memperincikan beberapa kaedah bagaimana ia boleh diguna pakai dan dilaksanakan merentasi enam aktiviti utama dalam pengurusan strategik dan operasi sesebuah Institusi-*i*, namun dalam konteks ini ia wajar difahami sebagai percubaan untuk bersifat menyeluruh tanpa semestinya sempurna (*comprehensive without being exhaustive*). Ini terutamanya mengambil kira *mantra* yang sudah sebatu dalam amalan tadbir urus terbaik di seluruh dunia bahawa '*no one-size fits all*' iaitu tidak semua aspek tadbir urus perlu atau boleh diseragamkan – sebaliknya ia perlu disesuaikan antaranya dengan matlamat organisasi, saiz, undang-undang dan peraturan, pihak berkepentingan (*stakeholders*) serta pelbagai faktor lain yang menjadi latar belakang kewujudan sesuatu organisasi.

Kami menyokong penggunaan meluas GTU-s ini. Semua pihak digalakkan untuk menyumbang kepada penambahbaikan berterusan GTU-s ini bagi memastikan aspirasi dan isinya kekal subur dan tetap relevan sehingga ke masa akan datang.

Sekian.

**YB SENATOR DATO' DR. ASYRAF WAJDI
BIN DATO' DUSUKI**

Timbalan Menteri di Jabatan Perdana Menteri
Merangkap Pengerusi *Task Force* (Pasukan Khas)
Tadbir Urus Agensi Agama
di bawah Jabatan Perdana Menteri

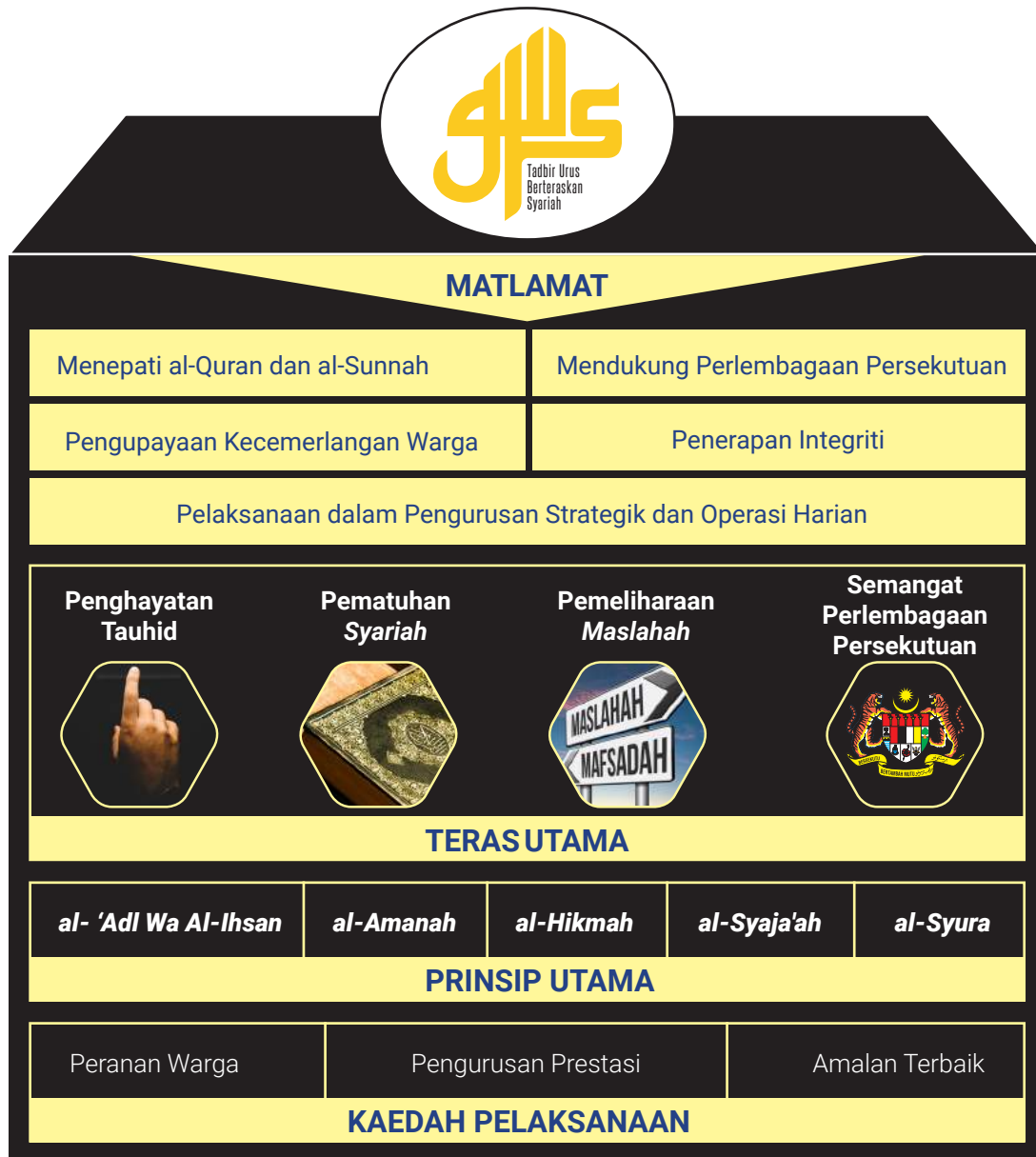


i. Mukadimah

GTU-s ini mengemukakan set asas rangka kerja sebagai panduan dalam amalan terbaik tadbir urus sesebuah Institusi-*i*. Ia dihasilkan melalui rangkuman beberapa inisiatif perundingan, bengkel, penyelidikan, teladan masa lepas dan pengalaman langsung yang diperoleh sewaktu proses transformasi sebenar yang telah dilaksanakan oleh pelbagai organisasi tempatan serta antarabangsa. GTU-s ini perlu dibaca bersama dengan peraturan, garis panduan dan pekeliling yang sedang berkuat kuasa di Institusi-*i*.

A. Matlamat

1. GTU-s ini dibangunkan untuk membantu Institusi-*i* dalam menentukan penanda aras dan menambah baik secara berterusan sistem pengurusan dan amalan tadbir urus Institusi-*i*. Dengan itu Institusi-*i* mampu melahirkan dan menzahirkan nilai kepada ummah secara mampan, berkesan, cekap serta memenuhi aspirasi Kerajaan dan masyarakat.
2. GTU-s ini boleh dirujuk oleh setiap lapisan warga Institusi-*i* bagi memastikan perkhidmatan kepada masyarakat bertepatan dengan syariah dan kepentingan ummah. Ia bertujuan mengangkat aspek akauntabiliti, integriti dan ketelusan dalam tadbir urus.
3. Secara khusus, antara matlamat GTU-s ini ialah:
 - (a) Menggariskan nilai dan prinsip umum tadbir urus syariah yang menepati al-Quran dan al-Sunnah;
 - (b) Memperkukuhkan Institusi-*i* selaras dengan semangat Perlembagaan Persekutuan;
 - (c) Mendukung pemakaian dan pelaksanaan nilai serta prinsip panduan dalam pengurusan strategik dan operasi harian Institusi-*i*;
 - (d) Memastikan sebarang bentuk salah laku dalam tadbir urus dapat dielakkan bagi menjamin integriti Institusi-*i*; dan
 - (e) Membangunkan kemahiran, kecekapan, sikap dan budaya kerja cemerlang bagi mengupayakan warga Institusi-*i*.

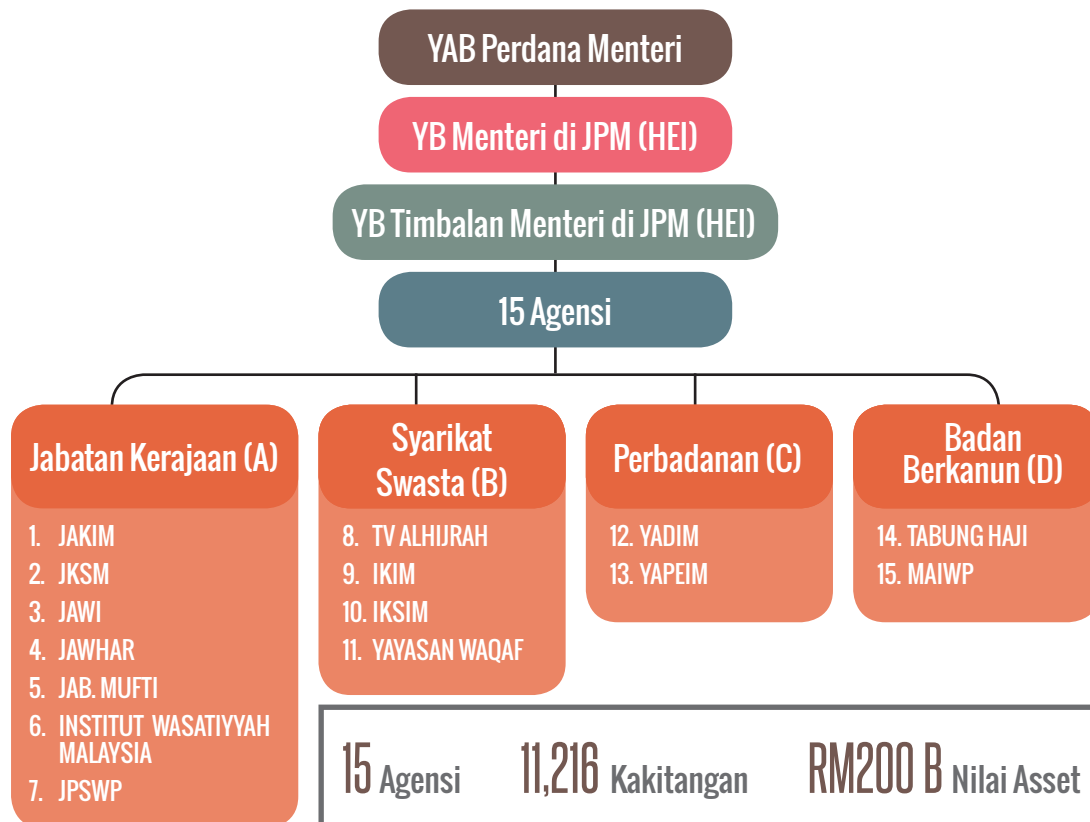


Rajah 1 : Kerangka Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s)

B. Kelompok Sasaran

4. GTU-s ini disasarkan kepada setiap lapisan warga Institusi-*i* meliputi ahli Lembaga, pasukan pengurusan, pegawai dan pihak berkepentingan yang dipertanggungjawabkan untuk menerajui hala tuju, melaksana serta menyelia operasi dan prestasi Institusi-*i*.

5. GTU-s ini bertujuan membantu menambah baik dan memperkasa kerangka tadbir urus awam dalam Institusi-*i*. Dalam konteks Institusi-*i* di bawah Jabatan Perdana Menteri, terdapat pelbagai bentuk organisasi termasuk agensi Kerajaan, perbadanan, badan berkanun dan syarikat swasta. Malahan setiap organisasi juga mempunyai pelbagai rencam dari sudut saiz, sumber dan tempoh operasi (rujuk Rajah 2). Setiap Institusi-*i* mempunyai peraturan dan tatacara tadbir urus masing-masing. Maka GTU-s ini seharusnya dibaca bersama dengan peraturan dan tatacara tadbir urus yang sedang berkuat kuasa sebagai pelengkap dan bagi penambahbaikan.
6. Selain itu, GTU-s ini boleh menjadi rujukan asas untuk diperluas dan diperkembangkan skopnya bagi beberapa aspek tadbir urus yang memerlukan peraturan dan tatacara tadbir urus yang lebih mendalam dan terperinci seperti isu-isu pementapan integriti, etika dan tatalaku kerja, pengaduan salah laku (*whistleblower*), pengurusan konflik kepentingan (*conflict of interest*) dan kawalan dalaman (*internal control*).



Rajah 2: Struktur Agensi Islam Peringkat Persekutuan

ii. Teras Utama Tadbir Urus Syariah

GTU-s ini mengemukakan empat teras utama iaitu Penghayatan Tauhid, Pematuhan Syariah, Pemeliharaan *Maslahah* dan Semangat Perlembagaan Persekutuan.



Rajah 3: Teras Utama Tadbir Urus Syariah

A. Penghayatan Tauhid

7. Melaksanakan tadbir urus syariah termasuk bekerja dengan penghayatan agama (*working religiously*) adalah sebahagian daripada tuntutan Islam sebagai cara hidup (*ad-din*). Setiap muslim wajib memiliki kepercayaan kepada Allah Yang Maha Esa (Tauhid) sebagai teras dan tempat tumpuan segala pengabdian. Penghayatan Tauhid ini perlu diterjemahkan secara bersepadu dalam pelbagai proses tingkah laku dan amalan tadbir urus syariah.
8. Islam sebagai cara hidup (*ad-din*) yang lengkap sentiasa memberikan petunjuk yang terbaik ke arah budaya dan amalan tadbir urus yang cemerlang. Penghayatan Tauhid menekankan keseimbangan rohani dan jasmani, hubungan manusia dengan Allah (*hablun minallah*), hubungan sesama manusia (*hablun minannas*), hubungan dengan kerja (*hablun minal 'amal*) dan hubungan dengan alam persekitaran (*hablun minal 'alam*).

Keseimbangan ini memupuk dan membina sikap yang positif dan etika kerja yang cemerlang selaras dengan Penghayatan Tauhid.

B. Pematuhan Syariah

9. Tadbir urus syariah menekankan aspek pematuhan kepada syariah yang mendorong setiap individu muslim dan Institusi-*i* untuk mengambil kira pertimbangan halal haram, *mutasyabihat*, dosa pahala, dunia akhirat, syurga neraka, serta nilai takwa dan akhlak.
10. Syariah berfungsi memandu arah dan memberi landasan yang lurus kepada manusia dalam menjalankan sesuatu aktiviti bersesuaian dengan nilai serta batas-batas yang ditetapkan oleh Islam, termasuklah dalam hal ehwal tadbir urus.

C. Pemeliharaan *Maslahah*

11. *Maslahah* bermaksud menjaga kebajikan dan kepentingan hak ummah dan alam seluruhnya. Ia berfungsi menghindar kemudaratan bersandarkan kepada tiga kategori unjuran kepentingan dan keutamaan; iaitu ***Dharuriyyat***, ***Hajiyyat*** dan ***Tahsiniyat***.
12. ***Dharuriyyat*** bermaksud segala sesuatu yang tidak dapat ditinggalkan dalam kehidupan keagamaan dan keduniaan manusia. Dalam erti kata lain, jika ia tidak ada, maka kehidupan manusia di dunia ini akan menjadi rosak dan tidak teratur. Keperluan *Dharuriyyat* diukur berdasarkan keperluan untuk memelihara dan melindungi lima perkara yang menjadi matlamat syariah (*Maqasid Syariah*) iaitu (a) agama (b) nyawa (c) akal (d) keturunan dan (e) harta benda. Justeru, sebarang tindakan atau perilaku yang boleh memudaratkan mana-mana lima perkara ini adalah dilarang dalam Islam. Manakala tindakan atau perilaku yang memelihara dan menyejahterakan lima perkara ini amat digalakkan lagi dituntut.
13. ***Hajiyyat*** pula bermaksud sesuatu yang diperlukan oleh manusia dalam menghindari kesempitan dan menolak kesulitan. Sekiranya ia tidak ada, maka manusia akan mengalami kesulitan dan kesempitan, akan tetapi ia tidak sampai merosakkan kehidupan.

14. **Tahsiniyat** bermaksud hal-hal yang menjadi tuntutan daripada martabat diri dan akhlak yang mulia untuk mendapat kehidupan yang baik. Boleh dikatakan bahawa perkara *tahsiniyat* ini ialah perkara pelengkap untuk mempunyai kehidupan yang lebih selesa.
15. Dalam menetapkan sesuatu keperluan, pertimbangan dan pelaksanaannya agar menepati keperluan *Dharuriyyat*, *Hajiyyat* dan *Tahsiniyat*, Institusi-*i* boleh mengambil kira pandangan Dr. Yusof al-Qaradawi (1996) di dalam bukunya, *Fiqh al-Awlawiyat*, dengan:
- Meletakkan perkara *Dharuriyyat* lebih utama daripada *Hajiyyat* dan *Tahsiniyat*.
 - Mengutamakan *masalahah* ke atas perkara yang diyakini akan berjaya berbanding yang tidak diyakini akan berjaya.
 - Mendahulukan *masalahah* yang lebih besar berbanding *masalahah* yang lebih kecil.
 - Mengutamakan manfaat *masalahah* kepada masyarakat umum berbanding dengan manfaat kepada individu atau kelompok tertentu sahaja.
 - Mendahulukan *masalahah* yang akan kekal dan berpanjangan berbanding dengan *masalahah* yang sementara atau berjangka pendek sahaja.
16. Keperluan bagi Institusi-*i* untuk mengurus *masalahah* adalah jelas bertujuan memelihara dan mengekalkan kepentingan ummah serta alam sejagat sejajar dengan firman Allah SWT dalam surah *al-Baqarah*, ayat 195 yang bermaksud:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا
 إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾

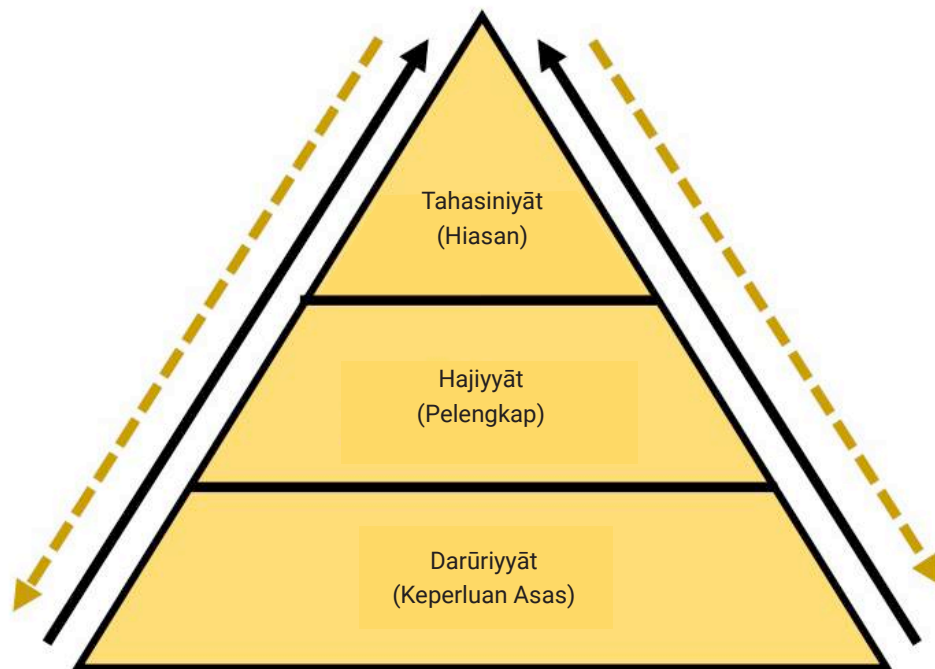
“Dan belanjakanlah (apa yang ada pada kamu) kerana (menegakkan) agama Allah, dan janganlah kamu sengaja mencampakkan diri kamu ke dalam bahaya kebinasaan; (dengan bersikap bakhil) dan baikilah (dengan sebaik-baiknya segala usaha dan) perbuatan kamu; kerana sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang berusaha memperbaiki amalannya.”

Begitu juga dengan sabda Rasulullah SAW yang bermaksud:

“Janglah kamu memudaratkan dan membalas kemudatan.”

(Hadis Riwayat Ibu Abbas, Sunan Ibn Majah no. 2341)

17. Penetapan *masalah* dalam apa-apa urusan juga boleh mengambil kira pandangan al-Syatibi yang mengetengahkan tiga syarat iaitu:
- (a) *Maslahah* tersebut hendaklah satu keperluan yang melibatkan sebahagian besar anggota masyarakat dan bukannya sekelompok kecil atau pihak tertentu semata-mata.
 - (b) *Maslahah* tersebut hendaklah bebas sepenuhnya daripada kepentingan sempit di kalangan pihak yang mengetahui tentang penetapan *masalah* berkenaan.
 - (c) *Maslahah* tersebut tidak boleh sama-sekali bertentangan dengan ajaran al-Quran dan Sunnah.



Rajah 4: Piramid *Maslahah*

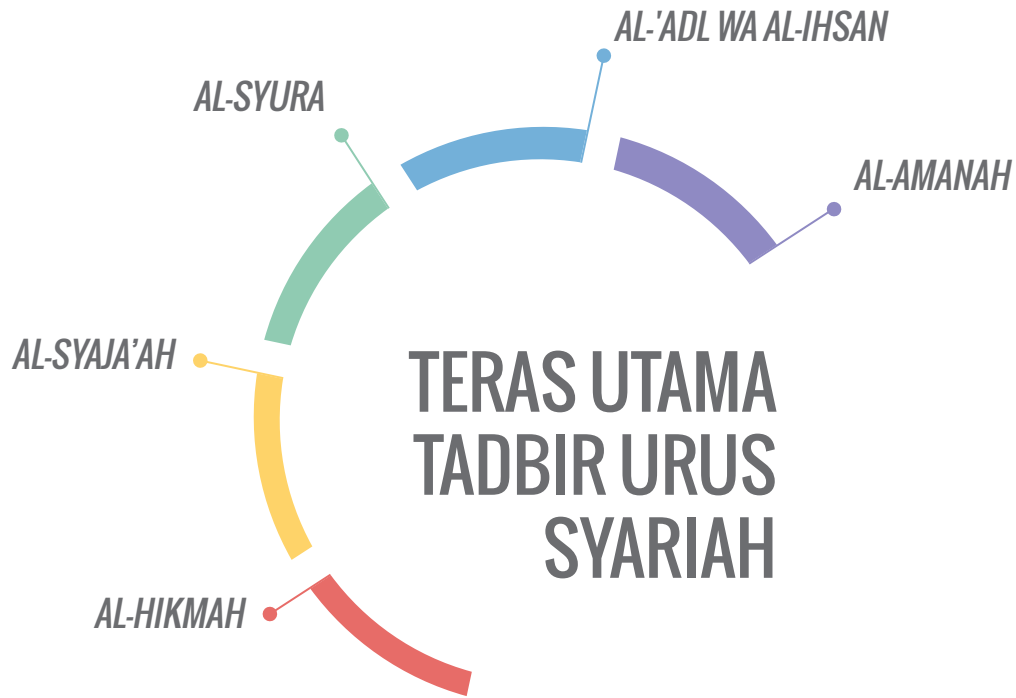
Sumber : Diadaptasi daripada Asyraf Wajdi, 2005, *Corporate Social Responsibility of Islamic Banks in Malaysia: A Synthesis of Islamic and Stakeholders' Perspectives*

D. Semangat Perlembagaan Persekutuan

18. Peruntukan Perkara 3 (1) Perlembagaan Persekutuan telah meletakkan Islam sebagai "Agama Persekutuan". Ini diperkukuhkan pula dengan peranan Yang di-Pertuan Agong serta sumpah jawatan baginda di bawah Perkara 37 untuk "memelihara pada setiap masa Agama Islam".
19. Perlembagaan Persekutuan dan Sumpah Yang di-Pertuan Agong menjadi punca kuasa bagi penubuhan dan pembangunan pelbagai Institusi-*i* di Malaysia. Sehubungan itu, menjadi tugas dan tanggungjawab setiap warga Institusi-*i* untuk mendukung kedaulatan Islam sebagai agama negara.
20. Sebagai rumusan, menjadi tanggungjawab setiap warga *Institusi-i* memastikan tadbir urus syariah dilaksanakan sejajar dengan Penghayatan Tauhid, Pematuhan Syariah, Pemeliharaan *Maslahah* dan Semangat Perlembagaan Persekutuan.
21. Tanggungjawab individu warga *Institusi-i* terhadap organisasi tempat kerjanya bukan hanya berasaskan kontrak antara majikan dengan pekerja dan gaji semata-mata, bahkan ia merupakan kontrak individu dengan Allah SWT yang akan dihitung di akhirat kelak.

iii. Prinsip Utama Tadbir Urus Syariah

Lima prinsip utama iaitu *al-Amanah*, *al-'Adl wa al-Ihsan*, *al-Syura*, *al-Syaja'ah* dan *al-Hikmah* perlu dijadikan pegangan oleh warga kerja Institusi-i bagi mencapai tadbir urus syariah dalam organisasi.



Rajah 5: Prinsip Utama Tadbir Urus Syariah

A. *al-Amanah*

22. *al-Amanah* ialah sifat bertanggungjawab, akauntabiliti dan jujur dalam melaksanakan tugas sebagaimana yang dikehendaki oleh Islam. Firman Allah dalam surah *al-Mu'minuun*, Ayat 8 yang bermaksud :

"Dan mereka yang menjaga amanah dan janjinya."

23. Sebelum seseorang itu diberikan kuasa dan tanggungjawab oleh majikan atau pengurus atasannya sama ada melalui jawatan, kedudukan, autoriti, autonomi, gaji dan ganjaran lain, sesungguhnya dia terlebih dahulu diberikan mandat dan amanah oleh Allah yang Maha Pencipta sebagai khalifah di bumi ini. Sabda Rasulullah SAW mafhumnya:

"Setiap daripada kamu ialah pemimpin dan setiap pemimpin akan dipertanggungjawabkan atas apa yang dipimpinnya."

(Hadis Riwayat Imam al-Bukhori, Sahih Muslim no. 3402).

Kepentingan Prinsip *al-Amanah* Bagi Institusi-*i*

24. Sekiranya nilai *al-Amanah* ini disempurnakan oleh setiap warga Institusi-*i*, ia akan melahirkan individu-individu dengan integriti yang utuh dan mampu:
- (a) bekerja dengan penuh dedikasi dan komited meskipun tanpa pemantauan rapi daripada majikan atau pihak atasan;
 - (b) memberikan perkhidmatan yang mesra dan berkualiti tanpa bersikap pilih kasih atau mengharapkan ganjaran lebih semata-mata;
 - (c) menjauhi sebarang salah laku, salah urus, salah guna kuasa dan perilaku mengkhianati amanah sekalipun menyedari terdapat ruang dan peluang yang luas untuk berbuat sedemikian;
 - (d) membuat penilaian dan penambahbaikan daripada masa ke masa tanpa menunggu arahan daripada majikan atau pihak atasan;
 - (e) meningkatkan kemahiran diri dan mengatasi sebarang kelemahan dalam prestasi dengan sukarela dan penuh kesedaran;
 - (f) menyumbang secara berterusan ke arah perkhidmatan berkualiti sekalipun telah mencapai prestasi yang tinggi misalnya memenangi anugerah khidmat cemerlang; dan
 - (g) sanggup berkongsi pengalaman dan pengetahuan dengan rakan-rakan yang lain dalam organisasi supaya sebarang faktor kejayaan mahupun kegagalan dapat dicapai atau dihadapi melalui kerjasama berpasukan;
25. Tanpa pegangan kepada prinsip *al-Amanah*, hal ehwal tadbir urus Institusi-*i* akan terdedah kepada pelbagai risiko salah laku yang boleh menyebabkan kewibawaan Institusi-*i* dan Kerajaan tercemar serta menanggung kerugian akibat berlakunya penipuan, pembaziran, pemborosan dan ketirisan sumber.

B. *al-'Adl wa al-Ihsan*

26. Prinsip *al-'Adl* bermaksud meletakkan sesuatu pertimbangan sesuai dengan keadaan atau keperluan dan memberikan sesuatu kepada yang berhak mengikut lunas-lunas dan syarat-syarat yang benar lagi sah. Seruan untuk bersikap *al-'Adl* dan menjauhi penindasan (*zulm*) berulang kali ditegaskan di dalam al-Quran; antaranya dalam surah *al-Nahl*, ayat 90 yang bermaksud:

إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَىٰ وَيَنْهَىٰ عَنِ
الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴿٩٠﴾

(“Sesungguhnya Allah menyuruh berlaku adil dan berbuat kebaikan,”) serta memberi bantuan kepada kaum kerabat; dan melarang daripada melakukan perbuatan-perbuatan yang keji dan mungkar serta kekezaliman. Ia mengajar kamu (dengan suruhan dan laranganNya ini), supaya kamu mengambil peringatan mematuhiNya.”

27. Sabda Rasulullah SAW mafhumnya:

“Sesungguhnya seorang pemimpin itu adalah perisai, rakyat akan berperang di belakangnya serta berlandung dengannya. Apabila ia memerintahkan untuk bertakwa kepada Allah ‘Azza wa Jalla serta bertindak al-‘Adl, maka ia akan mendapat pahala. Tetapi jika ia memerintahkan dengan selain itu, maka ia akan mendapat akibat buruk hasil perbuatannya.”

(Hadis Riwayat Muslim, 9/376, no. 3428).

28. *al-‘Adl* tidak boleh dipisahkan daripada *al-Ihsan* iaitu mentaati Allah SWT seolah-olah kita melihat-Nya; dengan sepenuh dan sejujur kesedaran bahawa Allah SWT sudah pasti melihat kita walau bagaimana sekalipun kita cuba menyembunyikan sesuatu perbuatan terutamanya daripada pemantauan atau pengetahuan orang lain.

29. Prinsip *al-‘Adl* wa *al-Ihsan* ialah keperluan dan kewajipan agar warga Institusi-*i* melakukan kerja yang berkualiti dan memberikan perkhidmatan yang cemerlang kepada masyarakat. *al-Ihsan* juga merujuk kepada maksud *ahsan* dan *hasan* iaitu kualiti dan kecemerlangan dalam melakukan kebaikan sebagaimana Firman Allah yang menyebut perkataan ‘*Wa ahsinu*’ antaranya dalam surah *al-Baqarah*, ayat 195 yang bermaksud:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا
إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُحْسِنِينَ ﴿١٩٥﴾

“Dan belanjakanlah (apa yang ada pada kamu) kerana (menegakan) agama Allah, dan janganlah sengaja mencapkan diri kamu ke dalam bahaya kebinasaan (dengan bersikap bakhil) dan baikilah (sebaik-baiknya segala usaha dan) perbuatan kamu; kerana sesungguhnya Allah mengasihi orang-orang yang berusaha memperbaiki amalannya.”

30. Berhadapan dengan pelbagai senario dunia yang berubah-ubah dan semakin dinamik (*volatile*), tidak pasti (*uncertain*), rumit (*complex*) dan kabur (*ambiguous*) – atau ringkasnya **VUCA**, amat memerlukan warga Institusi-*i* melaksanakan tugas dengan *al-Adl wa al-Ihsan* serta menzahirkannya dalam bentuk amalan tadbir urus yang baik di Institusi-*i*.

Kepentingan Prinsip *al-Adl wa al-Ihsan* bagi Institusi-*i*

31. Prinsip *al-Adl wa al-Ihsan* penting dalam tadbir urus Institusi-*i* kerana ia mendorong warga kerja Institusi-*i* berusaha bersungguh-sungguh untuk mendapat keredaan Allah SWT. Budaya kerja ini akan menzahirkan perkhidmatan yang berkualiti dan cemerlang di Institusi-*i*.
32. Contoh komitmen budaya *al-Adl wa al-Ihsan* dalam tadbir urus syariah adalah seperti berikut:
 - (a) sesebuah Institusi-*i* hendaklah bersifat *al-Adl wa al-Ihsan* dalam urusan mengagihkan peruntukan berasaskan empat teras utama GTU-s.
 - (b) sesebuah Institusi-*i* hendaklah bersifat *al-Adl wa al-Ihsan* dalam mengajak masyarakat ke arah kebaikan dan menjauhi keburukan, tanpa meminggirkan mana-mana golongan.
 - (c) sesebuah Institusi-*i* hendaklah bersifat *al-Adl wa al-Ihsan* dalam perniagaan tanpa mengejar keuntungan semata-mata dan mengambil kesempatan atas kelemahan pihak lain.
 - (d) sesebuah Institusi-*i* hendaklah bersifat *al-Adl wa al-Ihsan* dalam memanfaatkan sumber dan akses sokongan yang diberikan oleh Kerajaan agar tidak disalah gunakan.

C. *al-Syura*

33. Prinsip *al-Syura* merujuk kepada nilai keterbukaan komunikasi dalam memberi dan mendapatkan input bagi memastikan kejayaan sesuatu proses membuat keputusan.
34. Firman Allah SWT dalam surah *Ali Imran* ayat 159 yang bermaksud:

فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا
مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا
عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٩﴾

"Oleh itu maafkanlah mereka (mengenai kesalahan yang mereka lakukan terhadapmu), dan pohonkanlah ampun bagimereka, dan jugabermesyuaratlah dengan mereka dalam urusan (perperangan dan soal-soal keduniaan) itu."

35. Sabda Rasulullah SAW yang bermaksud:

"Maka barangsiapa yang membaiah dengan seseorang lelaki tanpa melalui musyawarah kaum muslimin, janganlah kamu mengikutinya iaitu yang dibaiah dan orang yang membaiahnya, kerana dikhuatiri keduanya akan dibunuh"

(Hadis Riwayat Al-Bukhari: 6830, Kitab Hukum Hudud).

Kepentingan Prinsip *al-Syura* bagi Institusi-i

36. Pelaksanaan prinsip *al-Syura* akan menzahirkan ketelusan tadbir urus Institusi-i melalui kaedah berikut:
- Memberi ruang dan saluran secukupnya kepada warga Institusi-i untuk menyampaikan input dalam proses membuat keputusan.
 - Merujuk kepada pihak berkepakaran dalam memastikan keputusan terbaik.
 - Memberi ruang dan saluran kepada masyarakat umum serta pihak berkepentingan dalam menyalurkan maklum balas, pandangan, sumbang saran dan aduan.
 - Menarik sokongan dan dukungan masyarakat umum terhadap apa jua usaha dan inisiatif yang dijalankan oleh Institusi-i.

37. Sokongan dan penglibatan keseluruhan warga Institusi-*i*, pihak berkepentingan, golongan berkepakaran serta masyarakat umum melalui *al-Syura* dapat mengoptimumkan manfaat daripada aktiviti yang dijalankan. Ini boleh mengelakkan konflik kepentingan dalam tadbir urus Institusi-*i*.

D. *al-Syaja'ah*

38. *al-Syaja'ah* bermaksud keberanian, keteguhan hati dan kekuatan pendirian untuk membela serta mempertahankan kebenaran dengan penuh pertimbangan demi mengharapkan keredaan Allah SWT. Firman Allah SWT dalam surah *Ali-Imran*, ayat 139 yang bermaksud:

وَلَا تَهِنُوا وَلَا تَحْزِنُوا وَأَنْتُمُ الْأَعْلَوْنَ إِنْ كُنْتُمْ مُؤْمِنِينَ ﴿١٣٩﴾

"Dan janganlah kamu merasa lemah (dalam perjuangan mempertahankan dan menegakkan islam), dan janganlah kamu berdukacita (terhadap apa yang akan menimpa kamu), padahal kamulah orang-orang yang tertinggi (mengatasi musuh dengan mencapai kemenangan) jika kamu orang-orang yang (sungguh-sungguh) beriman."

Kepentingan Prinsip *al-Syaja'ah* bagi Institusi-*i*

39. Pembudayaan prinsip *al-Syaja'ah* akan melahirkan warga Institusi-*i* yang mempunyai sifat seperti berikut:
- Keyakinan yang tinggi terhadap janji Allah SWT sehingga meletakkan keredaan Allah SWT mengatasi keredaan manusia.
 - Keberanian menegakkan kebenaran berdasarkan pertimbangan yang wajar walaupun sedar risiko yang bakal dihadapi.
 - Memiliki daya tahan diri apabila berhadapan dengan sebarang kesulitan dan cabaran.
 - Kemampuan menjaga rahsia organisasi sebagaimana yang diamanahkan.
 - Kemampuan mengendalikan hawa nafsu dan menahan amarah serta sanggup memaafkan kesalahan orang lain.
 - Keberanian mengakui kesalahan diri sendiri serta sanggup bertanggungjawab dalam setiap keputusan dan tindakan yang diambil.

- (g) Bersikap objektif pada diri sendiri iaitu sedar tentang kelemahan dan kekuatan diri serta bersedia menerima teguran dan belajar daripada orang lain.
- (h) Kemampuan mengaplikasikan nilai kreativiti dan inovasi.

E. *al-Hikmah*

40. *al-Hikmah* mempunyai maksud yang luas dan mendalam sehingga ada ulama mentakrifkannya sebagai kefahaman yang mendalam berasaskan ilmu dan pertimbangan akal bagi mencapai sesuatu kebenaran. Ia juga bermaksud kebijaksanaan, kewajaran, ketepatan pandangan, kejelasan dan kebernasan pendapat serta beramal berdasarkan kebijaksanaan tersebut. Firman Allah SWT dalam surah *al-Baqarah* ayat 269, bermaksud:

يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْرًا كَثِيرًا وَمَا
يَذَّكَّرُ إِلَّا أُولُو الْأَلْبَابِ ﴿٢٦٩﴾

"Allah memberikan Hikmat kebijaksanaan (ilmu yang berguna) kepada sesiapa yang dikehendakiNya (menurut aturan yang ditentukanNya.) Dan sesiapa yang diberikan Hikmat itu maka sesungguhnya ia telah diberikan kebaikan yang banyak. Dan tiadalah yang dapat mengambil pengajaran (dan peringatan) melainkan orang-orang yang menggunakan akal fikirannya."

Kepentingan Prinsip *al-Hikmah* Bagi Institusi-i

41. Prinsip *al-Hikmah* dalam tadbir urus syariah akan dapat menzahirkan budaya kerja yang cemerlang dalam kalangan warga kerja Institusi-i, antaranya seperti:
- (a) Mempunyai visi, misi dan matlamat kerja yang jelas dan mudah dicapai.
 - (b) Bijak memahami permasalahan dan mampu menyelesaikannya dengan efektif.
 - (c) Membuat keputusan dengan adil dan bijaksana.
 - (d) Mengamalkan budaya kerja berasaskan nilai profesionalisme.
 - (e) Mengupayakan diri ke arah penambahbaikan kerja yang berterusan.

iv. Kaedah Pelaksanaan

Organisasi yang berjaya ialah organisasi yang mempunyai sistem, proses dan modal insan yang mantap. GTU-s menggabungkan jalinkan peranan warga Institusi-*i*, pengurusan prestasi dan amalan terbaik berlandaskan empat Teras dan lima Prinsip Utama.



Rajah 6: Kaedah Pelaksanaan Tadbir Urus Syariah

A. Peranan Warga (*People's Role*)

42. Warga Institusi-*i* hendaklah memainkan peranan masing-masing dalam **menegak, melaksana dan menzahirkan** empat Teras dan lima Prinsip GTU-s ini dalam sistem, proses dan modal insan di setiap peringkat strategik serta operasi organisasi. Justeru, setiap warga Institusi-*i* perlu membudayakan nilai-nilai teras dan prinsip GTU-s di setiap peringkat tadbir urus di sepanjang rantai nilai (*value chain*).
43. Tanggungjawab utama melaksana dan menjayakan GTU-s ini digalas oleh ahli Lembaga dan pengurusan kanan atau tertinggi. Ia seterusnya diperluaskan kepada setiap warga dalam Institusi-*i* berkenaan dari satu peringkat ke satu peringkat secara sistematik dengan mengambil kira kesesuaian semasa. Inisiatif serupa perlu dipertanggungjawabkan juga kepada mereka yang berkaitan secara langsung atau tidak langsung kepada Institusi-*i* tersebut dalam pelbagai bentuk; misalnya anak-anak syarikat, syarikat bersekutu, yayasan dan lain-lain.

44. Modal insan dalam Institusi-*i* perlu sentiasa objektif, profesional, beretika, prihatin dan mengutamakan kepentingan awam. Mereka harus mempunyai keberanian moral untuk membiasakan amalan yang betul dan membetulkan amalan biasa yang salah bersesuaian dengan prinsip ***al-Syaja'ah***.
45. Rangka kerja dan amalan budaya kerja secara sendiri (*independent*) hendaklah diimbangi dengan rangka kerja dan amalan budaya kerja yang menggalakkan perkongsian pengalaman dan sumber (*experience and resource-sharing*), serta pencambahan idea dan kemahiran (*ideas and skills cross-cultivation*). Ini supaya setiap Institusi-*i* tidak hanya menumpukan kepada operasinya secara bersendirian (*in silo*). Sesebuah Institusi-*i* sepatutnya saling meraih manfaat daripada keluk pembelajaran Institusi-*i* lain termasuk pengalaman program yang berjaya mahupun yang gagal; faktor jatuh bangun sesebuah institusi serta ruang bagi mencontohi atau mengguna pakai sistem dan proses yang berkesan. Ini selaras dengan prinsip ***al-Syura*** dalam tadbir urus Syariah.
46. Setiap individu dalam organisasi perlu diupayakan untuk melaksanakan GTU-s ini bersesuaian dengan fungsi dan peranan tugasnya dengan sepenuh kefahaman bahawa amalan tadbir urus terbaik perlu disesuaikan dengan konteks organisasi.
47. Dalam usaha memperkaya pengetahuan, meningkatkan kemahiran dan memperbaiki kecekapan bagi memastikan bahawa amanah Kerajaan dan masyarakat dapat ditunaikan dengan sewajarnya, warga Institusi-*i* digalakkan meneruskan pembelajaran sepanjang hayat dan berusaha ke arah pembangunan diri secara berterusan sama ada melalui inisiatif peribadi mahupun dengan sokongan daripada institusi. Tuntutan ini selari dengan prinsip ***al-Hikmah***.

B. Pengurusan Prestasi (*Performance Management*)

48. Terdapat empat komponen utama dalam sistem pengurusan prestasi iaitu menyusun strategi, merancang kaedah pelaksanaan strategi, melaksana rancangan tersebut dan menyemak semula keberkesanan

proses pelaksanaannya; seperti yang ditunjukkan di dalam Rajah 7. Huraian terperinci tentang aspek-aspek utama dalam pengurusan prestasi dibincangkan dalam Bahagian V.



Rajah 7: Komponen-komponen Pengurusan Prestasi

C. Amalan Terbaik (*Best Practices*)

49. GTU-s boleh diaplikasikan kepada pelbagai aspek dalam sesebuah organisasi. Sebagai titik permulaan untuk Institusi-i, GTU-s mengesyorkan enam amalan terbaik sebagai landasan bagi memastikan kelancaran dan keberkesanan tadbir urus seperti berikut:



Rajah 8: Amalan Terbaik Tadbir Urus Syariah

Keberkesanan Lembaga

50. Peranan ahli Lembaga, serta pengurusan tertinggi dalam mana-mana Institusi-*i* ialah untuk menerajui organisasi dalam suatu kerangka kawalan yang berhemah dan berkesan. Ini bagi memastikan operasi, aktiviti, tahap risiko, modal insan dan sistem ganjaran organisasi dinilai dan diurus dengan sebaiknya. Lembaga dan Pengurusan Tertinggi wajar membangun dan menggalakkan suatu visi bersama (*common vision*) berkenaan matlamat organisasi, budaya, nilai serta tatalaku yang ingin dicapai dalam organisasi.

Pengurusan dan Kawalan Sumber

51. Sistem pengurusan dan kawalan sumber yang diamalkan oleh Institusi-*i* perlulah proaktif dalam mengawasi prestasi berdasarkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan dalam semua peringkat organisasi. Ini termasuklah sumber sama ada bersifat kewangan (seperti projek, modal insan, aktiviti, proses, jumlah jualan dan hasil, kuantiti sumber, kos operasi dan perbelanjaan, aset, liabiliti dan aliran tunai), dan sumber bukan kewangan yang lain. Sistem tadbir urus syariah sangat menuntut pengurusan dan penggunaan sumber secara berhemah dan optimum memandangkan pandangan sarwa Islam dan pendekatan tauhid mengajar bahawa segala sumber yang dicipta oleh Allah SWT untuk manfaat manusia di muka bumi ini adalah suatu amanah daripada-Nya. Allah SWT melarang dengan sekeras-kerasnya sebarang bentuk pemborosan dan pembaziran, yang disifatkan-Nya sebagai amalan syaitan (surah *al-Isra'* ayat 26-27).

وَأْتِ ذَا الْقُرْبَىٰ حَقَّهُ وَالْمِسْكِينَ وَابْنَ السَّبِيلِ وَلَا تَبْذُرْ تَبْذِيرًا ﴿٢٦﴾

"Dan berikanlah kepada kerabat-mu, dan orang miskin serta orang musafir akan haknya masing-masing; dan janganlah engkau membelanjakan hartamu dengan boros yang melampau-lampau."

إِنَّ الْمُبَدِّرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا ﴿٢٧﴾

"Sesungguhnya orang-orang yang boros itu adalah saudara-saudara Syaitan, sedang Syaitan itu pula adalah makhluk yang sangat kufur kepada Tuhannya."

Tadbir Urus Perolehan

52. Tadbir urus perolehan yang cekap dan berkesan membantu Institusi-*i* menetapkan dengan kemas dan jelas tahap-tahap kebertanggungjawaban (*accountability*), komunikasi, piawaian dan amalan utama dalam sistem dan proses perolehan. Menjadi tanggungjawab Institusi-*i* untuk memastikan tadbir urus perolehan menepati prinsip *al-'Adl wa al-Ihsan* dan *al-Amanah*.

Kawalan Dalaman

53. Rangka kerja kawalan dalaman di setiap Institusi-*i* perlu didokumenkan selengkapnya meliputi setiap perincian dasar, sistem, proses dan prosedur kawalan dalaman; daripada aspek pengurusan risiko sehinggalah aspek menjana dan memelihara nilai. Pelaksanaan dan pengoperasian rangka kerja kawalan dalaman tersebut hendaklah cekap dan berkesan bersesuaian dengan keperluan dan matlamat organisasi. Manakala pelaporan dan penyeliaan rangka kerja tersebut perlulah rapi dan responsif.

Kepatuhan dan Pematuhan Peraturan

54. Kepelbagaian bentuk entiti Institusi-*i* menyebabkan sesetengah daripadanya yang berorientasikan perniagaan¹ menghadapi isu kepatuhan dan pematuhan peraturan lebih lazim berbanding Institusi-*i* yang tidak berorientasikan perniagaan.² GTU-s memaklumi bahawa rata-rata agensi Kerajaan tidak terlibat dalam aktiviti yang dipantau dan dikawal selia; bahkan tidak perlu mematuhi proses pengawalseliaan oleh mana-mana badan penguasa atau badan pengawal selia yang khusus.³ Ini termasuklah sebahagian besar Institusi-*i*. Ini boleh mewujudkan persepsi seolah-olah Institusi-*i* tidak mempunyai sebarang insentif yang jelas dan kukuh untuk membudayakan kepatuhan dan pematuhan peraturan dalam amalan tadbir urusnya.

1 Contohnya Tabung Haji, YaPEIM dan TV Al-Hijrah.

2 Contohnya Jakim, YADIM, JKSM, JAWHAR dan IKIM.

3 Contohnya Bank Negara Malaysia, Suruhanjaya Syarikat, Suruhanjaya Sekuriti, Suruhanjaya Komunikasi dan Multimedia dan lain-lain agensi pengawal selia.

55. Namun, mengambil kira empat Teras dan lima Prinsip GTU-s yang menjadi kerangka asas tadbir urus syariah, maka Institusi-*i* wajar mengamalkan dan membudayakan dalam kalangan setiap warganya sekurang-kurangnya suatu tahap pematuhan minimum bagi tadbir urus yang baik. Untuk itu Institusi-*i* perlu menilai dan menyenaraikan selengkapnya setiap tanggungjawab perundangan dan segala peraturan yang berkaitan dengannya.⁴
56. Selain dapat mengelak daripada dikenakan denda/penalti dan/atau aktiviti penguatkuasaan lain; kepatuhan dan pematuhan juga memelihara reputasi dan kewibawaan organisasi. Secara tidak langsung, amalan dan budaya mematuhi peraturan boleh dianggap sebagai suatu bentuk pengiktirafan (*recognition*) kepada hak-hak pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) dalam Institusi-*i*, termasuk persekitarannya.

Pengurusan Risiko

57. Setiap Institusi-*i* harus mempunyai proses yang mantap untuk mengenal pasti risiko atau ancaman luaran dan dalaman, menganalisis senario serta proaktif dalam menangani situasi yang boleh menjejaskan keupayaan Institusi-*i* tersebut untuk mencapai matlamat organisasi. Sewajarnya, warga Institusi-*i* perlu dilengkapi dengan prinsip ***al-Syura***, ***al-Syaja'ah*** dan ***al-Hikmah*** bagi membudayakan pengurusan risiko yang komprehensif dan cekap.

⁴ Contohnya aspek perakaunan, pelaporan berkanun dan tanggungjawab cukai.

v. Pelaksanaan Dalam Pengurusan Prestasi

PELAKSANAAN DALAM PENGURUSAN PRESTASI

58. Bagi mencapai kejayaan yang mampan, sesebuah Institusi-*i* perlulah mengenal pasti dan memanfaatkan setiap peluang yang mampu menjana nilai kepada organisasi dan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*), serta pada masa yang sama menguruskan kos dan risiko yang ditanggung oleh Institusi-*i* secara proaktif dan responsif.
59. Untuk itu, modal insan dalam organisasi perlu menyertai serta menyelia sistem dan proses *pengurusan prestasi* dengan sebaiknya. Rajah 9 di bawah menunjukkan bagaimana sistem dan proses pengurusan prestasi digunakan untuk membangun, melaksana dan menambah baik setiap aspek pelaksanaan strategi.



Rajah 9: Sistem dan Proses Pengurusan Prestasi Tadbir Urus Syariah

60. Ia termasuk gelung maklum balas (*Feed back loop*) yang membolehkan peningkatan berterusan dalam segenap aspek prestasi sesebuah organisasi. Gelung maklum balas membolehkan Institusi-*i* mengkaji, mempelajari serta memahami sebab dan akibat sesuatu tahap prestasi dicapai dan dicatat. Mengetahui dengan tepat sebab musabab mengapa sesuatu tindakan yang lalu berjaya atau kurang berjaya; akan membolehkan Institusi-*i* untuk mengumpul data yang boleh diyakini, memperkaya proses pembelajaran dan pengalaman keseluruhan organisasi, memperbaiki pelaksanaan secara konsisten/*istiqamah* dan mengelak kesilapan atau kelemahan serupa yang telah dikenal pasti daripada berulang.

61. Gelung maklum balas setiap Institusi-*i* sewajarnya direka untuk turut memasukkan ruang bagi sebarang perkongsian pengalaman dan sumber serta pencambahan idea dan kemahiran daripada Institusi-*i* lain tanpa menghadkan kepada operasinya secara bersendirian (*in silo*). Ringkasnya, sesebuah Institusi-*i* sepatutnya mengoptimumkan ruang dan peluang untuk memanfaatkan keluk pembelajaran dan gelung maklum balas Institusi-*i* lain secara merentas sektor (*cross sectoral*).
62. Langkah-langkah pengurusan prestasi termasuklah:
- (a) **Mengatur strategi** bagi memperjelas tujuan sesebuah Institusi-*i*, matlamat jangka panjangnya dan bagaimana ia menjangka untuk mencapainya. Strategi ini mempertimbangkan persekitaran luaran, termasuk landskap kompetitif, ekonomi, peraturan dan undang-undang. Langkah ini membolehkan kedudukan strategik, pilihan strategik, risiko strategik dan pelaksanaan strategik organisasi dinilai secara teliti dan menyeluruh.
 - (b) **Merancang kaedah pelaksanaan** strategi-strategi yang telah diatur adalah suatu pernyataan hasrat dan cita-cita oleh Institusi-*i*. Untuk memastikan perancangan kaedah pelaksanaan berlangsung dengan baik, Institusi-*i* perlu menyediakan:
 - (i) Sumber-sumber yang diperlukan, sama ada kewangan mahupun bukan kewangan.
 - (ii) Proses-proses penghekapayaan supaya sumber-sumber tersebut boleh diubah menjadi hasil tuaian (*output*) yang berharga.
 - (iii) Kaedah pemantauan sama ada untuk memeriksa mekanisme pelaksanaan yang dipilih adalah tepat dan mencapai sasaran yang ditetapkan.

Salah satu elemen penting dalam perancangan kaedah pelaksanaan ialah **perancangan data**. Ini melibatkan sumber, pemasangan, penyaringan dan persembahan kesemua data yang mungkin diperlukan dalam menilai dan menyusun unjuran keutamaan pilihan strategik yang ada, menetapkan sasaran dan jangka masanya, meramalkan hasil serta mengukur keberkesanan pelaksanaan bagi setiap kaedah yang dimasukkan dalam perancangan. Oleh itu, perancangan keperluan data sepatutnya

dilakukan serentak semasa penyusunan strategi dan pelan aktiviti.

Perancangan data hendaklah meliputi keseluruhan proses penjanaan nilai. Oleh itu sering kali akan meliputi data-data kewangan, bukan kewangan dan hibrid di dalam suatu persekitaran yang berstruktur dan terkawal. Data hendaklah diselaraskan dengan saiz, bentuk dan intensiti operasi sesebuah Institusi-*i*.

Selain daripada set data tentang keputusan-keputusan sebenar, organisasi juga memerlukan set data khusus yang berkaitan dengan ramalan, belanjawan dan perbandingan, berpandukan penanda aras yang bersesuaian. Pada kebiasaannya sesebuah organisasi hanya menilai kemampuan dan pencapaian mereka berdasarkan pengalaman yang lalu semata-mata dan tidak berdasarkan pelaksanaan rancangan masa depan (yang mungkin sama-sekali berbeza daripada rancangan masa lalu). Perlu difahami bahawa tujuan utama perancangan data adalah supaya data yang diperlukan, seperti *input*, *output* dan langkah-langkah penghasilan organisasi wujud, telus dan mudah dicapai oleh pihak yang memerlukan data tersebut. Oleh yang demikian, meskipun pengalaman lepas boleh digunakan, ia tidak harus mengikat organisasi daripada melakukan sesuatu pembaharuan.

- (c) **Pelaksanaan** melibatkan pembekalan sumber-sumber yang tepat pada masanya dan penstrukturan imbuhan atau insentif yang terbaik adalah diperlukan bagi mencapai matlamat sesebuah organisasi. Ia diperoleh melalui penetapan perniagaan organisasi tersebut.

Majlis Pelaporan Bersepadu Antarabangsa (*International Integrated Reporting Council – IIRC*) mentakrifkan model perniagaan sebagai “sistem yang dipilih oleh sesebuah organisasi bagi input, aktiviti perniagaan, output dan hasil (*outcome*) yang bertujuan menjana nilai dalam tempoh masa pendek, sederhana dan jangka panjang.” Bagi tujuan GTU-s ini, meskipun sebahagian Institusi-*i* terdiri daripada entiti berorientasikan perniagaan manakala Institusi-*i* yang lain bukan berorientasikan perniagaan, terma “model perniagaan” digunakan

secara longgar untuk setiap Institusi-*i* bagi merujuk kepada sistem yang dipilih dan diguna pakai bagi input, aktiviti teras dan bukan teras [sama ada perniagaan atau bukan perniagaan, sebagaimana yang berkenaan], output dan hasil (*outcome*) yang bertujuan menjana nilai dalam tempoh masa pendek, sederhana dan jangka panjang.

Model [perniagaan] saling berhubung antara persekitaran luaran dan sistem tadbir urus organisasi tersebut. Natijahnya, faktor-faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi memerlukan pertimbangan strategik yang berhati-hati oleh organisasi tersebut. Semasa pelaksanaan, daya-daya persaingan sering memainkan peranan, menyediakan konteks yang sarat risiko dan peluang, yang mana dalam masa tersebut jangkaan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang sentiasa meningkat terpaksa dipenuhi atau dilangkaui. Di peringkat ini, keputusan-keputusan masa-nyata akan direkodkan dan diperiksa menurut sasaran-sasaran yang sudah ditetapkan; dan laporan-laporan akan diterbitkan untuk makluman para pembuat keputusan yang berkaitan.

Pada sebahagian besarnya, model [perniagaan] adalah sangat relevan kepada model operasi Institusi-*i* dalam konteks ia mempunyai suatu sistem merangkumi input, aktiviti teras dan bukan teras, output dan hasil (*outcome*) yang bertujuan untuk menjana nilai kepada masyarakat umum. Jaringan hubungan antara persekitaran luar dan sistem tadbir urus dalaman memerlukan inisiatif lanjutan demi memperkukuh tadbir urus yang baik di setiap Institusi-*i*.

- (d) **Menyemak Semula** dan menyaring melibatkan usaha menganalisis keputusan-keputusan dan ramalan-ramalan dalam setiap inisiatif dan proses; tatkala rancangan-rancangan dilaksanakan. Gelung maklum balas menjadi suatu keperluan bagi menyaring secara berterusan rancangan-rancangan yang memacu objektif-objektif strategik organisasi. Ia turut memaklumkan kepada para pembuat keputusan mengenai tahap kecekapan dan keberkesanan setiap inisiatif dan proses, seterusnya membolehkan keputusan-keputusan lebih baik dibuat bagi perancangan pada masa hadapan.

Ada kalanya proses menyemak semula inisiatif dan strategi memerlukan perubahan-perubahan kecil kepada portfolio inisiatif dan proses. Organisasi berkenaan bolehlah meneruskan pelaksanaan inisiatif dan proses ini sesudah disaring.

Walau bagaimanapun, penyemakan semula kadang-kadang akan menyerlahkan tema-tema yang menuntut perubahan yang lebih asas. Ini termasuklah menghentikan sepenuhnya sesetengah aktiviti, mengimbangi atau menyelaraskan semula bagaimana sesuatu aktiviti patut diutamakan, atau mungkin juga memberi gambaran tentang pelaksanaan inisiatif-inisiatif baharu. Ia juga mungkin mendorong keperluan untuk menyemak semula setiap rancangan, bahkan memikirkan kembali strategi-strategi yang paling asas. Maklum balas pengurusan prestasi membolehkan organisasi untuk belajar daripada keputusan-keputusan lalu, lantas memudah cara sebarang inisiatif penambahbaikan pada masa hadapan.

63. Sebagai rumusan, GTU-s ini menyokong pengurusan prestasi bertahap tinggi di setiap peringkat modal insan dan menyeru ke arah proses penambahbaikan yang berterusan.

vi. Pelaksanaan Dalam Amalan Terbaik

Sehingga kini, tiada garis panduan khusus yang membimbing Institusi-*i* untuk menjadi sebuah organisasi berprestasi tinggi. GTU-s ini mengisi kelompangan tersebut dengan menyediakan panduan umum sebagai rujukan kepada institusi-*i* bagi mencapai amalan terbaik tadbir urus.

64. Empat Teras dan lima Prinsip yang diketengahkan dalam GTU-s ini boleh diguna pakai merentasi pelbagai aktiviti dalam organisasi. Untuk lebih ringkas dan praktikal, Bahagian vi memberi tumpuan kepada enam aktiviti utama yang melibatkan pengurusan institusi dan dana berkepentingan awam⁵ dengan amanah dan berintegriti. Aktiviti-aktiviti utama ini digambarkan dalam Rajah 10.



Rajah 10: Amalan Tadbir Urus Syariah

⁵ Istilah “dana berkepentingan awam” dalam konteks GTU-s ini berbeza dengan “dana awam”. Dana berkepentingan awam bermaksud dana yang bersumberkan sektor swasta tetapi mempunyai kepentingan awam – contohnya simpanan para pendeposit di dalam akaun Tabung Haji; dan dana amal jariah para penyumbang yang diuruskan oleh YaPEIM. Manakala “dana awam” bermaksud dana yang bersumberkan sektor Kerajaan.

65. Pelaksanaan dalam bentuk amalan tadbir urus yang baik (ATUB) diuraikan seperti berikut:
- (a) Keberkesanan Lembaga.
 - (b) Pengurusan dan Kawalan Sumber.
 - (c) Tadbir urus Perolehan.
 - (d) Kawalan Dalaman.
 - (e) Kepatuhan dan Pematuhan Peraturan.
 - (f) Pengurusan Risiko.

A. Keberkesanan Lembaga

66. Lembaga yang berkesan dalam sesebuah Institusi-*i* tidak seharusnya menjadikan jawatannya sebagai zon selesa bagi mereka. Ini sebagaimana yang ditegaskan oleh *Financial Reporting Committee*:

"Lembaga yang berkesan tidak seharusnya menjadikan jawatannya sebagai zon selesa bagi mereka. Keupayaan mendepan cabaran dan mampu bekerja secara berpasukan merupakan ciri penting bagi keberkesanan Lembaga. Kepelbagaian dalam komposisi Lembaga merupakan rencah utama yang dapat mendorong keberkesanan tersebut kerana ia mampu mencambah perspektif yang dalam kalangan ahli lembaga serta memaksimumkan nilai daripada setiap ahlinya".

Sumber: FRC, Guidance on Board Effectiveness, Mac 2011

67. Lembaga dalam sesebuah Institusi-*i* berperanan untuk menerajui organisasi dalam suatu kerangka kawalan yang berhemah dan berkesan. Lembaga yang berkesan di Institusi-*i* wajar menetapkan suatu visi bersama (*common vision*) berkenaan matlamat organisasi, budaya, nilai dan tatalaku yang ingin dicapai dalam organisasi.

68. Lembaga yang berkesan di sesebuah Institusi-*i* perlu sentiasa peka dan cakna terhadap peranan mereka selaku 'penjaga' (*custodian*) yang menjaga sumber-sumber awam. Secara khususnya, Lembaga serta pimpinan pengurusan kanan atau tertinggi Institusi-*i* bertanggungjawab (*accountable*) dalam:
- (a) menyediakan hala tuju untuk pihak pasukan pengurusan (*al-Hikmah*);
 - (b) menunjukkan contoh kepimpinan yang beretika, bersikap *al-'Adl wa al-Ihsan, amanah* dan boleh disandarkan dengan kepercayaan;
 - (c) menunjukkan tatalaku yang selaras dengan budaya dan nilai yang telah ditetapkan untuk organisasi dan menggalakkan warga dalam organisasi turut mengamalkannya;
 - (d) mewujudkan budaya berprestasi tinggi yang mendorong penjanaan nilai tanpa mendedahkan organisasi kepada risiko berlebihan yang boleh menghancurkan nilai;
 - (e) membuat keputusan-keputusan tinggi yang bermaklumat dan berkualiti tinggi, berasaskan garis tampak yang jelas merentasi perjalanan operasi atau perniagaan (*al-Syura*);
 - (f) mewujudkan rangka kerja yang betul bagi membantu para ahli Lembaga memenuhi kewajipan berkanun mereka di bawah kerangka perundangan dan peraturan yang berkaitan (*al-Hikmah*);
 - (g) memastikan matlamat organisasi sentiasa diutamakan;
 - (h) memikirkan dengan teliti tentang ATUB dan meraikan sebarang penilaian mengenai keberkesanannya;
 - (i) menunjukkan standard integriti yang tertinggi dan menetapkan pengharapan yang jelas tentang budaya organisasi, nilai dan tatalaku, serta gaya dan nada dalam perbincangan Lembaga yang sejajar dengan teras *Tauhid*.

Membuat Keputusan yang Mantap dan Berkesan

69. Proses membuat keputusan dengan bermaklumat dan berkualiti tinggi merupakan suatu keperluan kritikal bagi sesebuah Lembaga yang berkesan. Ia tidak boleh berlaku secara kebetulan atau tanpa tujuan.
70. Lembaga diingatkan tentang aplikasi prinsip **al-Syura**; bahawa mereka boleh mengurangkan risiko keputusan yang salah dengan melaburkan masa dan tenaga dalam merangka dasar-dasar dan proses-proses yang mantap dalam membuat keputusan. Contohnya melalui sumbang saran oleh jawatankuasa-jawatankuasa yang ditubuhkan oleh Lembaga dan dianggotai oleh para penasihat bebas yang berkepakaran tinggi, beramanah dan berintegriti.

Komposisi Lembaga dan Pelan Penggantian

71. Dalam konteks Institusi-*i*, komposisi Lembaga dilantik oleh pihak berautoriti. Oleh itu, proses lantikan ke jawatan tertentu hendaklah dalam kalangan mereka yang benar-benar berkelayakan dan mampu memberikan sumbangan yang positif. Bagi membantu Lembaga membuat keputusan-keputusan yang baik dan memaksimumkan peluang untuk kejayaan organisasi dalam tempoh jangka panjang, maka gabungan set kemahiran, pengalaman, pengetahuan dan kebebasan yang sesuai dan betul perlu ada dalam komposisi Lembaga. Di sinilah aplikasi prinsip **al-Hikmah** perlu diambil kira untuk membantu Institusi-*i* mencapai matlamat organisasi.

Menilai Prestasi Lembaga

72. Lembaga perlu menilai dan meningkatkan prestasi mereka secara berterusan. Ini dapat dicapai melalui proses penilaian prestasi Lembaga dengan menyediakan mekanisme maklum balas secara **al-Syura** bagi meningkatkan keberkesanan Lembaga, memaksimumkan keupayaan serta menyerlahkan aspek-aspek lain yang perlu dibangunkan. Kaedah penilaian Lembaga hendaklah disediakan supaya bersifat objektif, bersepadu dan berasaskan prestasi.

Audit, Risiko dan Skim Imbuhan

73. Walaupun Lembaga boleh menggunakan jawatankuasa-jawatankuasa untuk membantu pertimbangannya dalam urusan seperti audit, risiko dan skim imbuhan, namun ia tetap memikul tanggungjawab utama dalam kesemua urusan ini. Dalam hal ini, individu yang mempengerusikan atau mengetuai Lembaga hendaklah memastikan supaya masa yang mencukupi diberikan kepada Lembaga untuk membincangkan isu-isu berkenaan dengan mantap dan berkesan.
74. Setiap ahli Lembaga hendaklah membiasakan diri dengan peruntukan-peruntukan ATUB dan garis panduan⁶ yang berkaitan dengannya serta apa-apa kehendak peraturan yang berkaitan dengan Lembaga dan Institusi-*i* tersebut. Sehubungan itu, aplikasi prinsip ***al-Syaja'ah*** adalah sangat penting untuk memberi ruang kepada warga Institusi-*i* mengutarakan isu, cabaran atau insiden secara 'selamat' dan 'terbuka' demi menjaga amanah dan reputasi Institusi-*i*.

Hubungan dengan Pihak-pihak yang Berkepentingan (*Stakeholders*)

75. Komunikasi yang **telus** memberikan peluang kepada organisasi untuk meningkatkan kualiti interaksi atau dialog dengan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*), bagi memperbaiki tahap kepercayaan dan keyakinan mereka. Laporan tahunan ialah suatu kaedah berkomunikasi dengan pihak-pihak berkepentingan (*stakeholders*) yang sangat berkesan. Ia digunakan untuk menyatukan maklumat organisasi selari dengan ATUB.
76. Penyediaan laporan tahunan secara berkala akan mendorong Lembaga untuk menilai dengan teliti kualiti ATUB di Institusi-*i*. Seterusnya merancang tindakan penambahan bagi mempertingkatkan struktur, proses dan sistem dalam organisasi.

⁶ Misalnya jika Institusi-*i* ialah sebuah syarikat maka Lembaga Institusi-*i* berkenaan sepatutnya mahir dengan Kod Tadbir Urus Korporat Malaysia.

B. Pengurusan dan Pengawalan Sumber

77. ATUB berteraskan syariah menekankan prinsip **al-Amanah** yang menuntut sesebuah organisasi proaktif dalam memantau prestasi⁷ berdasarkan sasaran yang telah ditetapkan di semua peringkat. Lantaran itu Institusi-*i* perlu memastikan pengurusan dan pengawalan sumber yang cekap dan berkesan.
78. Belanjawan organisasi berfungsi memandu kaedah pengagihan sumber bagi menentukan keboleh percayaan sesebuah organisasi. Ia juga membantu organisasi dalam mengubah suai sesuatu keputusan strategik dalam bentuk operasi.
79. Proses belanjawan sewajarnya dikendalikan secara **al-'Adl wa al-Ihsan** serta **al-Syura** mengikut keutamaan bagi memastikan Pemeliharaan *Maslahah* sepertimana yang digariskan oleh *Maqasid Syariah*.
80. Langkah dan sasaran bagi setiap aktiviti organisasi sama ada yang teras atau bukan teras sewajarnya disebar luaskan dalam semua peringkat dalam organisasi. Ia bertujuan memastikan warga institusi-*i* memahami bahawa kejayaan setiap individu yang mengamalkan prinsip **al-Amanah** akan menyumbang kepada kejayaan keseluruhan organisasi dalam mencapai matlamatnya.
81. Aspek yang menjadi keutamaan strategik hendaklah dimaklumi dan difahami segenap lapisan warga Institusi-*i*, supaya mereka menggunakan segala sumber yang ada dengan cekap. Ini boleh mengelakkan sebarang pertikaian terhadap penggunaan sumber tersebut.

⁷ Ini termasuklah pengurusan projek, modal insan, aktiviti, proses, jumlah [jualan] dan hasil (bagi entiti berorientasikan perniagaan, sekiranya berkenaan), kuantiti sumber, kos operasi dan perbelanjaan, aset, liabiliti dan aliran tunai, serta sumber-sumber bukan kewangan lain.

82. Unjuran prestasi untuk *input*, *output* dan *outcome* serta penanda aras yang berkenaan sewajarnya dianalisis dengan tepat bagi memastikan keputusan-keputusan yang disasarkan adalah kompetitif dan meningkat secara berterusan. Prestasi sepanjang rantai nilai sewajarnya dikawal melalui langkah-langkah dan sasaran-sasaran yang bersesuaian.
83. Pengawal belanjawan sewajarnya menyediakan bukti bagi menyokong anggaran yang dibuat berkenaan hasil yang diharapkan, memperjelas andaian-andaian yang mendasari setiap anggaran yang dibuat, serta memberikan huraian terperinci berkenaan belanja sebenar berbanding dengan peruntukan belanjawan.

C. Tadbir Urus Perolehan

84. Tadbir Urus Perolehan berfungsi menetapkan tahap-tahap kebertanggungjawaban (*accountability*), komunikasi, piawaian dan amalan utama, serta tanggungjawab Institusi-*i* bagi perolehan awam. Di Malaysia, rangka kerja tadbir urus perolehan dan proses terperinci diselia oleh Kementerian Kewangan melalui 1 Pekeliling Perbendaharaan (1PP) (maklumat lanjut boleh dimuat turun di laman sesawang <http://1pp.treasury.gov.my>.)
85. Prinsip di bawah "1PP" adalah konsisten dan selari dengan GTU-s ini. Terdapat empat elemen yang digariskan dalam dokumen rasmi berkaitan (rujukan: Punca Kuasa, Prinsip dan Dasar Perolehan Kerajaan) yang menegaskan prinsip berikut dengan jelas:
 - (a) ***al-Amanah*** – hasrat Institusi-*i* sewaktu berbelanja adalah demi kepentingan awam semata-mata, yang bererti demi mencapai sesuatu yang baik dan bermanfaat bertepatan dengan *Maqasid Syariah*. Ia hendaklah dijalankan secara bertanggungjawab (*accountable*) dengan kebertanggungjawaban (*accountability*) yang jelas.
 - (b) ***al-'Adl wa al-Ihsan*** – proses perolehan secara tawaran yang kompetitif dan terbuka hendaklah menjadi keutamaan supaya adil kepada para pembekal yang layak. Proses penawaran mestilah dijalankan secara objektif dan telus tanpa pilih kasih atau berat sebelah, mematuhi segala dasar, peraturan dan kaedah yang disyaratkan.

- (c) **al-Syura** – kesemua dasar, peraturan, amalan dan proses di bawah perolehan awam mestilah diurus dengan cara yang telus. Masyarakat umum berhak untuk menerima maklumat yang tepat tentang bagaimana sumber-sumber diuruskan.
- (d) **Al-Hikmah** – Tanggungjawab untuk memastikan setiap wang yang dibelanjakan menghasilkan pulangan yang paling optimum. Institusi-*i* dan setiap warganya tidak boleh berkompromi terhadap sebarang bentuk pemborosan, pembaziran atau penyelewengan ke atas dana awam mahupun mana-mana sumber awam yang lain.

D. Kawalan Dalaman

- 86. Kawalan dalaman sesebuah Institusi-*i* hendaklah mempunyai suatu rangka kerja yang lengkap dan didokumenkan meliputi aspek dasar, sistem, proses dan prosedur bagi menguruskan risiko sehinggalah menjana dan memelihara nilai dalam setiap organisasi tersebut. Ini termasuklah pelaksanaan, pelaporan dan penyeliaan terhadap rangka kerja tersebut.

Pengawasan Membentuk Kepercayaan kepada Sistem, Proses dan Modal Insan

- 87. Polisi dan prosedur kawalan hendaklah didokumentasikan dan dikongsi dengan seluruh warga Institusi-*i* yang berkenaan supaya mereka dapat menggunakannya dalam perkara-perkara di bawah tugas dan tanggungjawab mereka.
- 88. Penemuan audit dalaman yang dilaksanakan secara berkala hendaklah dikongsi bersama pihak yang berkepentingan dalam hierarki sesebuah Institusi-*i*. Ini membolehkan proses membuat keputusan ditambah baik dan tindakan yang lebih berkesan dapat diambil.
- 89. Sebarang maklumat mengenai insiden kegagalan sistem kawalan dalaman (misalnya terjadinya kekhilafan atau penipuan) hendaklah dilaporkan segera kepada pihak yang berkaitan dalam hierarki sesebuah Institusi-*i*. Ini supaya langkah-langkah penyiasatan, pembetulan dan/atau pencegahan dapat dilaksanakan dengan segera dan berhikmah.

90. Kekerapan pemantauan dan pelaporan dalam sistem dan proses kawalan dalaman hendaklah berpadanan dengan jumlah aktiviti yang dilaksanakan dan tahap risiko yang dihadapi oleh Institusi-*i*. Tahap perincian setakat mana prestasi operasi dan kedudukan Institusi-*i* patut dilaporkan⁸ hendaklah berpadanan dan bertepatan dengan tugas dan tanggungjawab warga Institusi-*i* yang berkaitan.

Penyesuaian Keutamaan

91. Bersesuaian dengan prinsip Pemeliharaan *Maslahah*, perancangan kaedah pelaksanaan, pengagihan sumber bagi pelaksanaannya dan aktiviti pelaporan bagi tujuan pengesahan serta maklum balas hendaklah disesuaikan bagi memastikan nilai yang optimum kepada organisasi. Penyesuaian tersebut juga akan membantu organisasi membuat keputusan yang tepat dengan mengambil kira keutamaan pemahaman dan pengurusan risiko. Justeru, mekanisme kawalan hendaklah sentiasa dinilai secara berkala bersesuaian dengan model operasi organisasi.
92. Proses-proses fizikal dan kewangan yang berisiko paling tinggi hendaklah dikenal pasti dan dinilai. Dari situ, tanggungjawab untuk kawalan kewangan hendaklah diberikan mengikut jawatan warga Institusi-*i* dalam struktur organisasi. Secara umumnya, Lembaga bertanggungjawab memastikan mekanisme kawalan fizikal dan kewangan yang munasabah diwujudkan. Manakala pengurusan tertinggi pula bertanggungjawab memastikan bahawa mekanisme kawalan sesungguhnya berfungsi secara efektif dan selanjutnya menjadi tanggungjawab semua warga Institusi-*i* untuk mengendalikan mekanisme kawalan berdasarkan tugas dan tanggungjawab masing-masing bersesuaian dengan prinsip ***al-Amanah***.
93. Tahap kesediaan dan keberkesanan mekanisme kawalan perlu diaudit secara berkala bagi memastikan ia kekal relevan dan bertepatan dengan keperluan operasi Institusi-*i*.

⁸ Termasuk analisis trend, perbandingan, varian dan lain-lain; yang mana berkenaan.

E. Kepatuhan dan Pematuhan Peraturan

94. Secara umumnya walaupun institusi-*i* tidak terikat dengan peraturan dikuatkuasakan oleh mana-mana badan pemantau namun mereka perlu mempunyai tanggungjawab moral untuk mematuhi peraturan-peraturan am yang sedia ada. Institusi-*i* sebagai institusi awam yang berwibawa perlu memastikan reputasi organisasi sentiasa dipelihara.
95. Mengurus pihak berkepentingan (*stake holder*) secara proaktif berdasarkan prinsip asyura akan membolehkan Institusi-*i* membina hubungan yang baik dan memupuk kepercayaan masyarakat awam yang merupakan pelanggan utama. Dalam masa yang sama ia dapat membina keyakinan badan kawal selia dan agensi kerajaan yang berkaitan.

Mengurus Pihak Berkepentingan Secara Proaktif

96. Bagi mencapai maksud prinsip ***al-Hikmah*** dalam tadbir urus Institusi-*i*, pematuhan peraturan sewajarnya diterap secara konsisten dan dipertingkatkan melalui latihan dan pendidikan warga Institusi-*i* secara berkala. Tranformasi budaya kerja secara sistematik perlu dilaksanakan dalam Institusi-*i* mengikut kesesuaian.
97. Keputusan penilaian pematuhan hendaklah dibincangkan dan disemak mengikut prinsip ***al-Syura*** dan ***al-Hikmah*** supaya langkah-langkah pembetulan dan pemantapan setiap pematuhan dapat dilaksanakan dengan tepat dan cepat.
98. Institusi-*i* perlu mempertimbangkan penggunaan pendekatan baharu bagi pematuhan dan kepatuhan peraturan dengan mengambil kira aspek-aspek seperti sistem penyampaian perkhidmatan yang cemerlang (bagi entiti sektor awam) atau peningkatan keuntungan perniagaan (bagi entiti sektor swasta).⁹

⁹ Sebagai contoh, Institusi-*i* mungkin boleh memanfaatkan teknologi bagi menjimatkan masa dan menambah ketelusan dalam berurusan dengan badan-badan pengawal selia serta juruaudit dalaman/luaran setelah menilai analisis kos-faedah bagi inisiatif tersebut.

99. Iktibar atau teladan yang dipelajari daripada insiden-insiden ketidakpatuhan sama ada dalam Institusi-*i* itu sendiri atau melalui pengalaman Institusi-*i* lain hendaklah didokumenkan bagi tujuan menambah baik dasar dan prosedur serta mencegah ketidakpatuhan seumpamanya daripada berulang.
100. Semua penyata dan dokumen yang diperlukan di bawah undang-undang dan peraturan hendaklah disedia dan didokumenkan dengan lengkap dan tepat pada masanya.
101. Lanskap peraturan dan perundangan hendaklah dipantau secara lazim dan berkala untuk mengetahui setiap perkembangan terkini dan memahami potensi impak terhadap organisasi.
102. Aspirasi pematuhan dan *threshold* minimum ataupun yang disasarkan hendaklah ditetapkan dan disampaikan kepada setiap warga Institusi-*i*.
103. Institusi-*i* hendaklah mengenal pasti jurang antara keputusan penilaian sendiri dengan *threshold* kepatuhan minimum ataupun yang disasarkan. Langkah-langkah pengurangan risiko hendaklah diambil bagi merapatkan jurang kepatuhan tersebut. Ini termasuklah dengan menetapkan langkah-langkah pematuhan penting, garis masa untuk pematuhan tersebut dan penetapan akauntabiliti di peringkat individu mahupun organisasi.
104. Sesuai dengan prinsip ***al-Amanah***, Institusi-*i* hendaklah telus mengenai tahap kekuatan dan kelemahan pematuhannya dalam menyediakan dan membuat laporan menurut kehendak peraturan dan kehendak am yang lain. Proses-proses dalam Institusi-*i* hendaklah dilaksanakan dan dikemas kini secara strategik bagi memberi keyakinan kepada semua pihak yang berkepentingan (*stakeholders*) bahawa pematuhan dan kepatuhan peraturan, di mana berkenaan, disempurnakan dengan selengkapnya.
105. Setiap keputusan audit pematuhan hendaklah didokumenkan. Audit tersebut hendaklah melibatkan pemeriksaan mekanisme kawalan ke atas proses-proses teras, sistem tadbir urus dan infrastruktur yang tersedia kepada organisasi dengan memberi pertimbangan yang sesuai kepada keseluruhan sumber, impak sosial, etika dan kod tatalaku organisasi.

106. Sekiranya terdapat piawaian-piawaian baharu, ia hendaklah disambut baik dan Institusi-*i* digalakkan untuk memelopori usaha-usaha penerapan, pelaksanaan dan pelaporan pematuhan yang boleh dijadikan penanda aras baharu atau model contoh.

F. Pengurusan Risiko

107. Polisi tentang pengurusan risiko harus dirangka dan difahami oleh setiap warga Institusi-*i*. Ini boleh dilaksanakan melalui latihan dan komunikasi oleh pihak pengurusan.
108. Lembaga Institusi-*i* sewajarnya mewujudkan budaya pengurusan risiko yang proaktif. Langkah ini membolehkan warga Institusi-*i* mengenal pasti dan menganalisis risiko yang boleh memudaratkan operasi dan reputasi Institusi-*i* serta mencadangkan pelan responsif yang bersesuaian untuk menangani risiko tersebut. Tindakan ini sejajar dengan prinsip ***al-'Adl wa al-Ihsan, al-Syura*** dan ***al-Hikmah*** kerana pengurusan risiko yang mantap adalah hasil daripada kolaborasi warga Institusi-*i* dari pelbagai jabatan, perbincangan yang terbuka, perancangan yang berstrategi.
109. Elemen risiko dan peluang seperti analisis '*PESTEL*' (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental & Legal*) atau analisis '*SWOT*' (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) patut dibincangkan oleh warga Institusi-*i* di peringkat yang bersesuaian (sama ada strategik, taktikal, operasi) serta didokumentasikan untuk rujukan.
110. Lembaga dan warga Institusi-*i* perlu menganalisis tahap risiko atau ancaman kepada organisasi; berdasarkan kebarangkalian dan impak kualitatif mahupun kuantitatif. Seterusnya, elemen kawalan (*control*) perlu dikenal pasti sebagai pelan tindakan bagi mengawal risiko tersebut.

111. Pemantauan yang berstruktur dan berterusan perlu dilaksanakan untuk memastikan pengurusan risiko sentiasa relevan dan komprehensif; misalnya laporan berkala dibentangkan kepada Lembaga Institusi-*i* untuk perbincangan dan tindakan pada setiap suku tahunan. Tindakan susulan mestilah dipantau dengan teliti agar kawalan terhadap risiko tersebut adalah berkesan dan efektif. Seluruh proses ini memerlukan komitmen yang tinggi dan kepakaran tertentu demi menjaga kewibawaan Institusi-*i*.

Maklumat Harus Relevan dan Telus

112. Dalam konteks pengurusan risiko, maklumat berikut haruslah difahami dan didokumenkan sebaiknya:
- (a) unsur tahap dan kesan risiko-risiko yang dihadapi oleh organisasi;
 - (b) kapasiti dan keupayaan organisasi untuk menghadapi risiko-risiko tersebut; dan
 - (c) keputusan ujian terhadap kesesuaian dan keberkesanan dasar, proses dan prosedur termasuk penemuan audit bagi transaksi-transaksi kewangan mahupun bukan kewangan yang berkaitan.¹⁰

¹⁰ Contoh bukan kewangan termasuklah inventori, loji dan jentera, kerja yang sedang berjalan, barang-barang yang sedang dalam transit, perabot dan kelengkapan, bangunan dan seumpamanya.

vii. Penutup

Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah (GTU-s) mengandungi teras dan prinsip utama serta panduan umum pelaksanaan tadbir urus syariah yang boleh memandu Institusi-*i* bagi mempertingkatkan lagi sistem tadbir urus sedia ada di institusi masing-masing. Keberkesanan GTU-s ini adalah bergantung kepada semua lapisan warga Institusi-*i* bermula dengan Lembaga, pegawai, pelaksana sehinggalah penyertaan pihak-pihak berkepentingan.

PENGEMASKINIAN DAN PERKARA BERKAITAN

Ini merupakan edisi pertama GTU-s bagi Institusi-*i* berkenaan tadbir urus syariah. Projek ini masih bersifat suatu hubungan yang interaktif dan saling bermaklum balas antara Jabatan Perdana Menteri (Hal Ehwal Agama) dan pihak-pihak lain, termasuk agensi-agensi sektor awam, institusi penyelidikan dan akademik, badan pengawal selia, firma pengamal dan masyarakat umum.

Sekiranya anda mempunyai sebarang bentuk cadangan dan pengemaskinian atau berminat untuk mendapatkan maklumat lanjut berkenaan pelaksanaan GTU-s ini dalam organisasi anda, sila hubungi:

Ketua Pengarah,

Jabatan Kemajuan Islam Malaysia,
Blok A dan B,
Kompleks Islam Putrajaya,
No. 23, Jalan Tunku Abdul Rahman,
Presint 3,
62100 Putrajaya,
Malaysia.
Tel : 03-88707000
Faks : 03-88707555
www.islam.gov.my

AKRONIM DAN GLOSARI

ATUB	Amalan Tadbir Urus yang Baik.
GTU-s	Garis Panduan Umum Tadbir Urus Berteraskan Syariah.
Institusi- <i>i</i>	Institusi-institusi Islam Kerajaan Persekutuan di bawah Jabatan Perdana Menteri.
Lembaga	mengikut konteksnya, merujuk kepada: <ol style="list-style-type: none"> lembaga pengarah (sekiranya Institusi-<i>i</i> tersebut adalah dalam bentuk sebuah perbadanan, badan berkanun atau syarikat swasta); lembaga pemegang amanah (sekiranya Institusi-<i>i</i> tersebut adalah dalam bentuk sebuah yayasan atau badan amanah); mana-mana lembaga, pegawai/pengurusan tertinggi (sekiranya Institusi-<i>i</i> tersebut adalah dalam bentuk sebuah jabatan atau agensi Kerajaan); atau mana-mana lembaga, majlis atau jawatankuasa tadbir urus lain yang setaraf atau seumpama dengannya dalam sesuatu organisasi Institusi-<i>i</i>.
Model [perniagaan]	Digunakan secara longgar untuk setiap Institusi- <i>i</i> bagi merujuk kepada sistem yang dipilih dan diguna pakai bagi input, aktiviti teras dan bukan teras [sama ada perniagaan atau bukan perniagaan, sebagaimana yang berkenaan], output dan hasil (<i>outcome</i>) yang bertujuan menjana nilai dalam tempoh masa pendek, sederhana dan jangka panjang.
VUCA	Pelbagai senario dunia yang berubah-ubah dan semakin dinamik (<i>volatile</i>), tidak pasti (<i>uncertain</i>), rumit (<i>complex</i>) dan kabur (<i>ambiguous</i>).
Warga Institusi- <i>i</i>	Merangkumi lembaga, pimpinan, pihak pengurusan tertinggi dan seluruh warga kerja Institusi- <i>i</i> di setiap lapisan organisasi.

RUJUKAN

- Al-Quran dan terjemahannya: <http://www.islam.gov.my/e-jakim/e-quran/terjemahan-al-quran>
- Abd al-Wahhab Khallaf. *Masadir al-Tashri' fi Ma la Nassa Fih*. Kuwait: Dar al-Qalam, 1972.
- Abu Zuhrah, Muhammad. *Tarikh al-Madhahib al-Fiqhiyyah*. Jld 2. Kaherah: al-Halabi, t.t.
- Al-Shatibi, *al-Muafaqat fi usul al-syar'iah*, jld 2, Ditahqiq oleh Muhyiddin bin Abdul Hamid. Mesir: Matba' ah al-Madani,t.t.
- Al-Syatibi, *al-I'tisam min al-kutub*, jilid.3, Cairo: al-Maktabah al-Tijariyyah al-Kubra, 1975.
- Al-Ghazzali, Muhammad Abi Hamid Muhammad Bin Muhammad. *Al-Iqtisad Fi Al-'itiqad*, Beirut: Dar Al-Kutub Al-'Ilmiyyah, 1988.
- Al-Ghazzali, Muhammad Abi Hamid Muhammad bin Muhammad. *Ihya Ulumuddin*, juzuk 3, Beirut: Dar al-Maarif, 1990.
- 'Abd Al-Kafi Qurashi, Ghalib. *Awliyyat al-Faruq Fi al-Siyasah wal Idarah wal Qada'*. Egypt: Dar Al-Wafa, 1990.
- Abdurrahman Asy-Syarqawi, *Abu Bakr Al-Siddiq The Successor*, 2011
- Ibn.al-Qayyim dan Abu Abdullah Muhammad Ibn Abi Bakr. *Al-Turuq al-hukmiyyah fi al-Siyasah al-Syar'iyyah*, Beirut: Dar al-Kutub al-'ilmiyyah, 1995
- Sahih Al-Bukhari 30, Vol 1 Buku 2.
- Sunan Abi Dawud, Kitab Al-Adab, Jilid 42.
- Sunan Ibn Majah By Imam Muhammad Bin Yazid Ibn Majah Al-Qazrini (Radiallahuanhu) Vol 3, Buku 16.
- Tafsir Pimpinan Ar-Rahman kepada Pengertian Al-Quran, Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, Darul Fikir. 2013.
- Global Management Accounting Principles (GMAP), Chartered Institute of Management Accountant (GMA), USA, 2014.
- Fiqh al Awlawiyat.
- Asyraf Wajdi, Corporate Social Responsibility of Islamic Banks in Malaysia: A Synthesis of Islamic and Stakeholders Perspectives, 2005.
- Terjemahan Hadis Shoheh Muslim 2003 Jilid VIII.

PENGHARGAAN

Sekalung penghargaan dan setinggi-tinggi ucapan terima kasih khususnya kepada *Chartered Institute of Management Accountants* (CIMA) yang telah memberi kebenaran untuk mengguna pakai sebahagian daripada kandungan *Global Management Accounting Principles* (GMAP) dalam GTU-s. Terima kasih juga kepada Unit Pemodenan Tadbiran dan Perancangan Pengurusan Malaysia (MAMPU), Jabatan Perdana Menteri, Institut Integriti Malaysia (IIM), Dewan Bahasa dan Pustaka (DBP), Khazanah Nasional Berhad, agensi-agensi agama di bawah Menteri di Jabatan Perdana Menteri dan semua pihak atas pandangan dan sumbangan idea dalam GTU-s. Pembangunan GTU-s yang julung-julung kalinya ini adalah hasil pimpinan dan sumbangan besar Ahli Jawatankuasa Khas berikut:

AHLI JAWATANKUASA TASK FORCE (PASUKAN KHAS) TADBIR URUS AGENSI AGAMA DI BAWAH JABATAN PERDANA MENTERI

**YB Mejar Jeneral
Dato' Seri Jamil Khir
bin Haji Baharom (B)**
Menteri di Jabatan
Perdana Menteri

Penasihat



**YB Senator Dato' Dr.
Asyraf Wajdi
bin Dato' Dusuki**
Timbalan Menteri di
Jabatan Perdana Menteri

Pengerusi

**YBhg. Tan Sri Dato' Haji
Othman bin Mustapha**
Ketua Pengarah,
Jabatan Kemajuan Islam
Malaysia

Timbalan Pengerusi



**YBhg. Datuk Haji
Mohamad Nordin
bin Ibrahim**
Timbalan Ketua
Pengarah (Dasar),
Jabatan Kemajuan
Islam Malaysia

Ahli

**YBrs. Tuan Haji Mohd.
Shahabuddin bin Omar**
Timbalan Ketua Pengarah
(Transformasi dan
Pemodenan Pengurusan),
Unit Pemodenan Tadbiran
dan Perancangan
Pengurusan Malaysia
(MAMPU),
Jabatan Perdana Menteri

Ahli



**YBrs. Dr. Nor Mazny binti
Abdul Majid**
Timbalan Ketua Pengarah
(Dasar dan Pembangunan),
Bahagian Hal Ehwal
Undang-Undang,
Jabatan Perdana Menteri

Ahli

**YBhg. Dato' Haji Mohd Redza
Shah bin Abdul Wahid**
Presiden, Association of
Islamic Banking Institutions
Malaysia (AIBIM)

Ahli



**YBhg. Dato' Mohd. Izani
bin Ghani**
Ketua Pegawai
Kewangan dan Pengarah
Eksekutif, Khazanah
Nasional Berhad

Ahli

**YBhg. Prof. Madya
Dr. Sharifah Hayaati
binti Syed Ismail**
Pensyarah Jabatan
Siasah Syar'iyah,
Akademi Pengajian
Islam, Universiti
Malaya

Ahli



**YBrs. Puan Hajah Yasmin
binti Haji Mohd Ramzi,
CA(M), FCMA, CGMA,
Pengerusi, South East
Asia Regional Board, The
Association of International
Certified Professional
Accountants**

Ahli

**YBrs. Encik Madzlan
bin Mohamad Hussain**
Partner and Head
of Islamic Financial
Services Practice,
Zaid Ibrahim & Co
(A member of ZICOlaw)

Ahli



SEKRETARIAT

YBrs. Encik Masri bin Razali

Timbalan Ketua Pengarah
(Pengurusan),
Jabatan Kemajuan Islam
Malaysia

Ketua Sekretariat



**YBrs. Puan
Hajah Hakimah
binti Mohd. Yusoff**
Pengarah Bahagian
Kemajuan Islam,
Jabatan Kemajuan Islam
Malaysia

Sekretariat

YBrs. Tuan Haji Mohd. Ajib bin Ismail

Ketua Penolong Pengarah
Kanan (Dasar), Bahagian
Kemajuan Islam, Jabatan
Kemajuan Islam Malaysia

Sekretariat



YBrs. Tuan Haji Zakaria bin Othman

Penolong Pengarah
Kanan (Dasar),
Bahagian Kemajuan
Islam, Jabatan
Kemajuan Islam
Malaysia

Sekretariat