

# TINJAUAN PERSEPSI MAJLIS AGAMA ISLAM NEGERI TERHADAP PERUNTUKAN KERAJAAN PERSEKUTUAN BAGI PEMBANGUNAN TANAH WAKAF

AHMAD SHAZRIN MOHAMED AZMI  
NOOR ROSLY HANIF  
SITI MASHITOH MAHAMOOD  
*Universiti Malaya*

## ABSTRAK

Kesediaan Kerajaan Persekutuan untuk memberi peruntukan pembangunan wakaf di dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9) telah memberi impak yang besar kepada peningkatan kesedaran dan usaha untuk mentransformasikan institusi wakaf di Malaysia. Namun, suatu pembaharuan drastik yang diperkenalkan sewaktu Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) seiring dengan usaha transformasi kerajaan telah menyebabkan proses permohonan peruntukan pembangunan semakin sukar untuk dipenuhi. Hal ini menyebabkan banyak pihak antaranya Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) cenderung untuk tidak lagi memohon peruntukan dari Kerajaan Persekutuan. Menyelami keadaan ini, kajian ini telah menetapkan objektif untuk meninjau persepsi pihak MAIN mengenai perubahan peruntukan pembangunan yang dilaksanakan oleh kerajaan. Kaedah penyelidikan yang digunakan adalah gabungan instrumen penyelidikan dokumentasi dan temubual. Kajian ini menggunakan analisis kandungan sebagai kaedah untuk membuat analisa. Dapatan kajian telah mendedahkan bahawa pihak MAIN sememangnya menghadapi kesukaran untuk memenuhi kesemua keperluan permohonan yang telah ditetapkan di atas beberapa sebab yang berkaitan. Berikutan itu, pihak MAIN terpaksa untuk tidak lagi bergantung kepada Kerajaan Persekutuan untuk mendapatkan dana pembangunan tanah wakaf dan telah membuat eksplorasi untuk mencari kaedah pembiayaan projek pembangunan yang bersesuaian.

**Kata kunci:** Pembiayaan projek, pembangunan tanah wakaf, peruntukan Kerajaan Persekutuan, persepsi Majlis Agama Islam Negeri (MAIN).

# OVERVIEWING THE STATE ISLAMIC RELIGIOUS COUNCILS' PERSPECTIVES ON FEDERAL GOVERNMENT ALLOCATIONS FOR WAQF LAND DEVELOPMENT

## ABSTRACT

*The willingness of the Federal Government to fund waqf development in the Ninth Malaysia Plan (9MP) has greatly influenced the awareness and efforts to transform the waqf institution in Malaysia. However, a drastic reform was introduced during the Tenth Malaysia Plan (10MP) in line with the government's transformation efforts has resulted in the application process for the development allocation becomes more difficult to be granted. This has led the State Islamic Religious Councils (MAINs) to no longer apply the budget from the Federal Government. Under this circumstance, this study has established the objective of reviewing MAINs' perceptions on changes in development provisions implemented by the government. The method used for the study is a combination of document analysis and face-to-face interviews. This study uses content analysis as a method of analysis. The findings show that MAINs has the difficulty to meet all the requirements of the application due to several reasons. Consequently, MAINs has no longer to rely on the Federal Government to get the waqf land development fund and has to explore other suitable financing methods for its development projects.*

**Keywords:** Project financing, development of waqf lands, federal government allocation, State Islamic Religious Councils (SIRCs) perceptions.

## PENDAHULUAN

Sebelum pembentukan Malaysia, segala urusan berkaitan agama adalah terletak di bawah kuasa Sultan Melayu. Hal ini kerana setiap negeri di Tanah Melayu adalah ditadbir secara berasingan dan mempunyai kedaulatan masing-masing. Apabila tertubuhnya Malaysia, sistem itu masih dikekalkan. Selaras dengan itu, hal ehwal berkaitan pentadbiran dan pembangunan wakaf juga berada di bawah pengurusan Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) memandangkan MAIN tertakluk sebagai pemegang amanah tunggal berkaitan hal ehwal wakaf. Namun begitu, tidak dapat dinafikan masih terdapat pelbagai kelemahan dan pengabaian yang masih wujud dan berlarutan agak lama meskipun terdapat usaha untuk memperbaiki keadaan tersebut oleh pihak Kerajaan Persekutuan sejak akhir tahun 80-an melalui Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) walaupun tidak mampu untuk memberi perubahan yang besar (Aziz, 2011). Hanya selepas tahun 2004 barulah usaha untuk menaikkan kembali institusi wakaf di dalam negara dilihat

kembali rancak dengan penubuhan Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR) oleh Kerajaan Persekutuan.

Peruntukan sebanyak RM256.4 juta yang diberikan oleh Kerajaan Persekutuan melalui JAWHAR untuk projek-projek pembangunan wakaf di negeri-negeri sewaktu Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9) telah membuka lembaran baru kepada pembangunan wakaf (Mohd, 2015a). Kejayaan melaksanakan projek-projek berimpak tinggi telah membuka mata ramai pihak dan seterusnya merancakkan pembangunan wakaf. Namun bermula Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) dan seterusnya kepada Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11), telah berlaku perubahan kepada kaedah pemberian peruntukan projek kerajaan. Perubahan itu menyebabkan kaedah mendapatkan peruntukan pembangunan wakaf menjadi sukar untuk dipenuhi kerana banyak perkara baru telah diperkenalkan. Hal ini menjadikan banyak cadangan pembangunan dari MAIN yang dibawa oleh JAWHAR untuk proses pertimbangan telah ditolak. Setelah banyak percubaan dibuat serta kesukaran untuk menyediakan permohonan, kebanyakan MAIN mulai menjadi kurang berminat lagi untuk memohon dari Kerajaan Persekutuan.

Sehubungan dengan itu, kajian ini berminat untuk mendapatkan persepsi daripada pihak MAIN mengenai perubahan yang dilaksanakan ini. Sebagai tambahan kepada data empirikal, artikel ini akan cuba mengulas konsep hubungan antara Kerajaan Persekutuan dan Negeri dalam soal pentadbiran wakaf serta membentangkan perubahan-perubahan yang dilakukan terhadap proses permohonan peruntukan pembangunan yang dilaksanakan untuk RMK-10 dan RMK-11 sebagai pendedahan.

## SISTEM PENTADBIRAN INSTITUSI WAKAF MALAYSIA

Pentadbiran institusi wakaf di Malaysia sememangnya berbeza berbanding negara-negara lain kerana ia ditadbir secara berasingan oleh negeri-negeri yang ada di dalam negara. Oleh hal demikian, ini menjadi persoalan mengapakah institusi wakaf di Malaysia tidak berada dalam satu kerangka pentadbiran. Bagi menjawab persoalan ini, penghuraian dimulai berdasarkan sejarah sistem pentadbiran negara Malaysia itu sendiri, yang mana Malaysia telah menggunakan sistem Federalisma yang mengamalkan pembahagian kuasa di antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri. Hal ini tertakluk sebagai satu sistem yang telah dipersetujui sewaktu pembentukan Persekutuan Tanah Melayu atau Malaya sebagai sebuah persekutuan bagi sebelas buah negeri di Tanah Melayu. Kemudiannya, negeri Sarawak dan Sabah telah menyertai pembentukan Malaysia pada 1963, yang diikuti penarafan Kuala Lumpur sebagai Wilayah Persekutuan pada 1974. Menerusi sistem ini, kuasa-kuasa yang ada di negeri telah dimaktubkan dalam perlembagaan negeri untuk membentuk kerajaan negeri masing-masing. Manakala peranan sebagai sebuah negara akan dijalankan oleh Kerajaan

Persekutuan mengikut ruang lingkup yang ditetapkan oleh Perlembagaan Persekutuan.

Pembahagian kuasa antara Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri telah diperincikan dalam Perlembagaan Persekutuan di dalam Jadual 9 yang memperuntukkan Senarai Persekutuan, Senarai Negeri dan Senarai Bersama. Pengasingan kuasa ini adalah suatu yang menarik memandangkan pembentukan Malaysia ini masih mengekalkan kuasa-kuasa Sultan atau Raja dan mengiktiraf kedaulatan dan kebesaran yang sedia ada. Namun begitu, terdapat lima negeri yang tidak mempunyai Sultan atau Raja, namun telah diberi naungan melalui Agong oleh Artikel 3(3) Perlembagaan Persekutuan. Dengan setiap negeri mempunyai naungan beraja, ia akan memastikan urusan agama Islam kekal dimartabatkan kerana Sultan, Raja atau Agong berfungsi sebagai Ketua Agama Islam selaras dengan Artikel 3(1) yang meletakkan agama Islam sebagai agama bagi Persekutuan.

Menyentuh perincian pengasingan kuasa di dalam Jadual 9, antara kuasa yang dipegang oleh negeri adalah urusan agama Islam dan tanah, yang secara tidak langsung menjadikan urusan pentadbiran tanah wakaf adalah sepenuhnya di bawah kuasa negeri. Secara dasarnya Kerajaan Persekutuan tidak boleh mencampuri urusan di negeri dan mesti menghormati keputusan yang dibuat oleh pihak Kerajaan Negeri. Mengikut sejarah, perkara agama Islam sememangnya perkara yang berpusat di Istana kerana Sultan berfungsi sebagai pengaruh besar kepada penyebaran dan pengajaran agama Islam. Di beberapa negeri, sudah jelas bahawa sistem pentadbiran Kesultanan Melayu dahulu sudah menerapkan penggunaan undang-undang Islam seperti Undang-Undang Melaka atau Risalah Hukum Kanun dan Undang-Undang Laut Melaka. Undang-undang tersebut asalnya adalah merupakan undang-undang berasaskan adat, namun telah dibuat perubahan dengan dimasukkan banyak undang-undang Islam (Hamzah, 2009). Begitu juga dengan Undang-Undang Pahang, Undang-Undang Kedah, Undang-Undang Johor dan Undang-Undang Sembilan Puluh Sembilan Perak yang telah mempunyai pengaruh perundangan Islam yang ketara (Ibrahim & Joned, 2015). Undang-undang ini merangkumi aspek agama, keluarga dan jenayah, namun apa yang menarik, Undang-Undang Pahang pada tahun 1595 sudah pun memasukkan perundangan mengenai wakaf (Mahamood, 2006). Meskipun hanya terdapat di negeri Pahang, ia telah menjadi satu sumber yang kuat untuk mengatakan bahawa wakaf sudah lama bertapak, cuma sistem itu menjadi kabur dan hilang rentetan oleh penjajahan demi penjajahan yang berlaku. Malahan sistem sosial pada zaman dahulu adalah ringkas dan menjadikan Sultan sebagai sumber undang-undang yang mungkin menjadi faktor kepada tiada rekod yang khusus mengenai wakaf. Jika pernah wujud pun rekod wakaf tersebut, ia mungkin hilang disebabkan pengabaian dan perubahan pola masyarakat yang dihipit penjajahan dan peperangan.

Menghadapi tekanan daripada penjajahan, Kelantan telah mengambil pendekatan dengan menubuhkan Majlis Agama Islam Negeri Kelantan pada 24 Disember 1915 selepas Sultan Muhammad IV yang mendapat nasihat dari Dato' Perdana Menteri Paduka Raja, Dato' Laksamana dan Tok Kenali merasakan perlunya satu badan yang boleh mengawal dan mentadbir hal-hal berkenaan agama Islam (Laman Web Rasmi MAIK, 2017). Langkah ini kemudiannya diikuti oleh beberapa negeri lain yang juga menjadikannya sebagai satu kaedah untuk mengawal tindakan oleh pihak kolonial British daripada terus mencampuri urusan agama Islam (Alias, 2013). Walau bagaimana pun, tidak semua negeri menubuhkan Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) sewaktu zaman penjajahan kolonial. Hal ini membuktikan bahawa pentadbiran agama Islam yang berasingan mengikut negeri sememangnya terjadi sejak dari dahulu lagi.

Justeru itu, berdasarkan sumber-sumber sejarah mengenai pentadbiran negeri-negeri secara berasingan inilah yang turut mempengaruhi Perlembagaan Persekutuan yang ada pada hari ini. Tidak boleh dinafikan bahawa pihak negeri sememangnya mempunyai hak yang nyata ke atas pentadbiran agama Islam di negeri masing-masing. Namun begitu, selaras dengan Artikel 3(1) yang menyatakan Islam adalah agama Persekutuan, maka Kerajaan Persekutuan masih mempunyai ruang untuk memperkasakan pentadbiran Islam yang termasuklah wakaf di dalam negara menerusi agensi-agensi yang ditubuhkan bawah Kerajaan Persekutuan. Cumanya, agensi-agensi ini mempunyai had yang tertentu yang tidak akan menjejaskan fungsi MAIN. Antara agensi-agensi peringkat Persekutuan yang terbabit dengan wakaf adalah Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR) dan Yayasan Waqaf Malaysia (YWM). Agensi-agensi ini menjadi platform untuk Kerajaan Persekutuan menjalinkan hubungan strategik bersama MAIN.

Tuntasnya, seperti yang dinyatakan oleh Artikel 73 dan 74, Kerajaan Persekutuan dan Kerajaan Negeri boleh mengadakan undang-undang mengikut seperti yang ditetapkan oleh Jadual 9 dengan cara penggubalan di Parlimen bagi undang-undang Persekutuan dan di Dewan Undangan Negeri bagi undang-undang di negeri. Sehubungan dengan itu, pihak negeri bertanggungjawab untuk menggubal undang-undang berkaitan agama Islam di negeri masing-masing. Enakmen Pentadbiran Agama Islam (EPAIN) bagi setiap negeri adalah merupakan undang-undang tertinggi mengenai pentadbiran agama Islam di negeri selain disokong oleh enakmen-enakmen lain. Malahan penubuhan MAIN di negeri-negeri sebenarnya adalah kerana adanya punca kuasa dari EPAIN, yang seterusnya menjadikan MAIN sebagai sebuah Badan Berkanun Negeri. Dari segi kewujudan undang-undang pentadbiran wakaf, hanya negeri Selangor, Melaka, Negeri Sembilan, Perak dan Terengganu sahaja yang telah menggubal enakmen spesifik kepada pentadbiran wakaf. Manakala Johor mewujudkan kaedah-kaedah pentadbiran wakaf. Lain-lain negeri masih menggunapakai peruntukan yang terdapat di dalam EPAIN masing-masing. Pada peringkat Persekutuan pula, sehingga kini memang tiada undang-undang digubal mengenai wakaf meskipun

ada gesaan untuk mewujudkannya kerana telah timbul beberapa keperluan di peringkat Persekutuan dalam pelaksanaan wakaf yang melibatkan bidang kuasa Persekutuan dan negeri seperti wakaf di institusi pengajian tinggi (Mahamood, 2017).

Secara ringkasnya, MAIN sememangnya mempunyai hak mutlak dalam pentadbiran wakaf di dalam negeri masing-masing kerana telah diperuntukan dalam enakmen masing-masing bahawa MAIN adalah pemegang amanah tunggal harta-harta wakaf. Namun begitu, selaras dengan Artikel 3(1) Perlembagaan Persekutuan, Kerajaan Persekutuan turut memainkan peranan terhadap perkembangan institusi wakaf dalam negara melalui hubungan kerjasama strategik dengan pihak MAIN demi memastikan status Islam sebagai agama bagi Persekutuan sentiasa diangkat tinggi.

## PENDANAAN PROJEK PEMBANGUNAN WAKAF DARI KERAJAAN

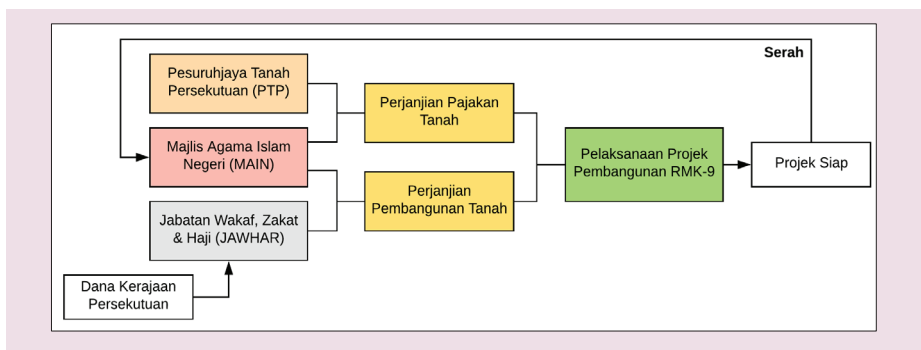
Semua projek pembangunan wakaf secara umumnya adalah dirancang oleh pihak MAIN, termasuklah pendanaan atau pembiayaan. Namun, terdapat projek-projek yang tertentu seperti pembinaan masjid atau sekolah agama dibiayai oleh Kerajaan Negeri atau Kerajaan Persekutuan mengikut saluran-saluran tertentu dan tidak secara berkala.

Dalam konteks peringkat negeri, sememangnya terdapat sesetengah Kerajaan Negeri yang tidak menyediakan sebarang peruntukan kepada pembangunan institusi wakaf, namun ada juga yang akan mempertimbangkan jika pihak MAIN ada membuat permohonan melalui Unit Perancang Ekonomi Negeri (UPEN) seperti yang diamalkan oleh negeri Terengganu. Terdapat sesetengah peruntukan tersebut, terutamanya untuk tujuan masjid, surau dan sekolah agama kerajaan sebenarnya disalurkan melalui Jabatan Agama Islam Negeri (JAIN) seperti yang amalkan oleh negeri Melaka dan Johor. Melalui perbincangan bersama MAIN, pihak JAIN boleh membina pembangunan di atas tanah wakaf melalui peruntukan yang diberikan. Selain itu, terdapat juga negeri seperti Kedah dan Pulau Pinang yang hanya memberikan peruntukan pengurusan bangunan dan pembaikan masjid atau surau sahaja yang bukan untuk tujuan pembangunan. Maka, jelaslah bahawa pendekatan yang dilaksanakan oleh setiap negeri adalah berbeza dan sukar untuk membuat tafsiran umum mengenai kaedah pembiayaan dari pihak Kerajaan Negeri.

Seterusnya, di peringkat Persekutuan, pembabitan Kerajaan Persekutuan dalam pembangunan institusi wakaf dalam negara menjadi lebih jelas hanya selepas penubuhan JAWHAR yang dilancar secara rasmi pada 8 Oktober 2004. Hal ini berikutan hasrat Perdana Menteri pada waktu itu iaitu Tun Abdullah Ahmad Badawi yang mahu melihat institusi wakaf di Malaysia berkembang dan

memainkan peranan yang lebih besar kepada pembangunan ekonomi umat Islam kerana sedar yang Malaysia mempunyai begitu banyak tanah wakaf yang berpotensi (Badawi, 2006). Makanya, pengisytiharan penubuhan JAWHAR telah dilakukan pada 27 Mac 2004 seiring dengan pengumuman barisan kabinet kerajaan Malaysia ketika itu (JAWHAR, 2012). Bermula daripada penubuhan itu, pihak JAWHAR terus menggarap empat objektif penubuhan yang lebih jelas serta merangka pelbagai strategi untuk meningkatkan keupayaan MAIN dalam mengurus dan membangunkan tanah-tanah wakaf. Meskipun begitu, kewujudannya pada peringkat awal telah disalah tafsir oleh pihak MAIN kerana menganggap agensi Kerajaan Persekutuan tersebut ingin campur tangan dalam bidang kuasa MAIN. Hal ini membuatkan pihak JAWHAR terpaksa memohon perkenan Sultan/Yang Di Pertuan Besar/Raja di negeri-negeri dan membuat penerangan kepada semua MAIN serta berulang-ulang kali menyatakan tujuan sebenar pembabitan JAWHAR dalam pembangunan tanah wakaf kepada semua pihak melalui pelbagai medium bagi mengelakkan tafsiran yang tidak tepat (JAWHAR, 2010).

Menerusi pelan pembangunan negara untuk tahun 2006 hingga 2010 yang terangkum dalam Rancangan Malaysia Kesembilan (RMK-9) telah menjadi titik tolak yang besar kepada JAWHAR untuk mengukuhkan peranannya sebagai pemudahcara kepada pembangunan wakaf. Hal ini berikutan satu peruntukan khas berjumlah sebanyak RM256.4 juta telah diberikan oleh Kerajaan Persekutuan dan disalurkan melalui JAWHAR bagi tujuan pembangunan institusi wakaf negara (Salleh, 2009b). Melalui penyaluran peruntukan tersebut secara tidak langsung telah membuka pintu yang lebih luas kepada JAWHAR untuk membina kepercayaan dengan pihak MAIN dan menjalinkan kerjasama strategik. Namun begitu, ia bukan proses yang ringkas kerana ia melibatkan proses pemajakan tanah wakaf dari MAIN kepada Kerajaan Persekutuan untuk selama tempoh pembangunan seperti **Rajah 1**.



**Rajah 1:** Model perjanjian pembangunan harta wakaf di bawah RMK-9

**Sumber:** (Mohd, 2015b; Salleh, 2009b)

Berdasarkan **Rajah 1**, model ini mendapat kelulusan daripada Perdana Menteri pada 16 Julai 2007 dan mempunyai dua jenis perjanjian yang perlu dimeterai, iaitu Perjanjian Pajak Tanah di antara Pesuruhjaya Tanah Persekutuan (PTP) dan MAIN serta Perjanjian Pembangunan Tanah di antara JAWHAR dan MAIN (Salleh, 2009b). Melalui pelaksanaan tersebut, sebanyak RM256.4 juta daripada peruntukan tersebut telah digunakan untuk merealisasikan 23 projek yang terdiri dari 19 projek berbentuk fizikal dan 4 projek bukan fizikal yang merangkumi lima tema pembangunan iaitu perumahan, kesihatan, kebajikan dan keagamaan, ekonomi dan pendidikan (Mohd, 2015b). Namun begitu, satu projek pembangunan fizikal telah dibatalkan sewaktu RMK-9 itu sendiri, iaitu projek kediaman kos sederhana rendah Kg. Makam, Georgetown, Pulau Pinang yang hanya dapat dilaksanakan sehingga peringkat rekabentuk sahaja disebabkan masalah penempatan semula penduduk yang tinggal secara haram di atas tanah tersebut (Salleh, 2009a). Akhirnya, jumlah keseluruhan menjadikan hanya 18 projek fizikal yang masih aktif sehingga akhir RMK-9.

Seterusnya, memasuki Rancangan Malaysia Kesepuluh (RMK-10) dari tahun 2011 hingga 2015, telah terdapat perubahan kepada kaedah penyaluran peruntukan Kerajaan Persekutuan kepada semua agensi-agensi di bawah Kerajaan. Bermula RMK-10, kerajaan telah menggunakan pendekatan Outcome-Based Approach (OBA) yang dibuat secara rolling plan untuk pelaksanaan tempoh dua tahun dan didokumenkan sebagai Pelan Pelaburan Sektor Awam (Ahmad, 2009). Hal ini memberi impak tersendiri kepada jumlah peruntukan pembangunan institusi wakaf. Di dalam tempoh RMK-10, JAWHAR hanya menerima peruntukan sebanyak RM72.76 juta bagi penyambungan sepuluh projek dari kelulusan RMK-9 yang masih dalam pembinaan dan turut memperolehi kelulusan baru untuk pembangunan satu projek perumahan kos sederhana di Teluk Air Tawar, Butterworth, Pulau Pinang (JAWHAR, 2012; Mohd, 2015b). Namun begitu, terdapat dua projek telah dibatalkan iaitu projek pembinaan kedai pejabat di Alor Setar, Kedah dan projek pembinaan hotel wakaf di Mukim Panchor, Daerah Kemumin, Kota Bharu, Kelantan disebabkan oleh kekangan dana (Mohd, 2015a). Semakan terhadap progress kerja memperlihatkan kelewatan proses tender yang mana memasuki tahun terakhir RMK-9 ia masih belum dapat ditender (JAWHAR, 2010). Kemudiannya, terdapat arahan dari pihak Unit Perancang Ekonomi (EPU) yang membatalkan projek-projek RMK-9 yang belum dilaksanakan dan tidak diberi kelulusan baharu di bawah rolling plan RMK-10 (Yusoff, 2012). Ini menjadikan hanya terdapat 17 projek fizikal yang dapat direalisasikan oleh JAWHAR, termasuk dua projek perumahan kos sederhana yang masih dalam pembinaan di Pulau Pinang.

Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11) untuk tempoh tahun 2015 hingga 2020 masih menggunapakai kaedah *rolling plan* yang telah ditambahbaik. Memasuki RMK-11, masih terdapat dua projek pembangunan oleh JAWHAR yang masih berjalan iaitu projek pembangunan kediaman kos sederhana di Sg.



Nibong dan projek pembangunan kediaman kos sederhana di Teluk Air Tawar, Pulau Pinang. Kedua-dua projek ini masih berjalan dan dijangka akan dapat disiapkan dalam sedikit masa lagi. Peruntukan bagi projek di Teluk Air Tawar adalah sebanyak RM47.2 juta dan projek di Sg. Nibong adalah sebanyak RM27.5 juta yang menjadikan jumlah kesemuanya adalah RM74.7 (Mohd, 2015a, 2015b). Setakat pelaksanaan RMK-11 ini, masih tiada kedengaran JAWHAR memperolehi peruntukan baru pembangunan wakaf dari kerajaan sehingga kini. Rujuk **Jadual 1**.

**Jadual 1:**

**Model perjanjian pembangunan harta wakaf di bawah RMK-9**

Tempoh	Permohonan Peruntukan (juta)		Kelulusan Peruntukan (juta)	
RMK-9 (2006-2010)	39 permohonan projek baharu	RM310.9	23 projek baharu	RM256.4
RMK-10 (2011-2015)	42 permohonan projek  Mengandungi 30 projek baharu dan 12 projek sambungan RMK-9	RM1,181.7	10 projek sambungan RMK-9  1 projek baharu  2 projek sambungan dibatalkan	Kelulusan mengikut rolling plan

**Sumber:** (Mohd, 2015a, 2015b)

**Jadual 1** menggambarkan perbandingan jumlah permohonan dan kelulusan projek yang berjaya diperolehi JAWHAR dari Kerajaan Persekutuan. Data yang ada menunjukkan terdapat 39 permohonan projek dan 23 berjaya sewaktu RMK-9 (58.97 peratus kejayaan mendapat projek baharu). Manakala untuk RMK-10 terdapat 42 permohonan projek, namun hanya 11 yang berjaya yang merangkumi 10 projek sambungan dari RMK-9 serta dan hanya satu projek baru (2.38 peratus kejayaan mendapat projek baharu). Tiada maklumat diperolehi untuk RMK-11, tetapi dijangka berlaku pengurangan jumlah cadangan pembangunan yang drastik. Berdasarkan data yang ada, adalah jelas bahawa terdapat begitu banyak permohonan yang telah ditolak yang mengecewakan banyak MAIN selaku pihak yang menyediakan cadangan pembangunan untuk dibawa oleh JAWHAR kepada kerajaan.

Tempoh sepanjang RMK-10 dan RMK-11 adalah merupakan tempoh yang sukar buat JAWHAR untuk mendapatkan peruntukan pembangunan wakaf dari pihak Kerajaan Persekutuan disebabkan oleh perubahan sistem pemberian peruntukan yang lebih ketat. Selain itu, permohonan peruntukan pembangunan wakaf oleh JAWHAR berkurangan kerana kekurangan cadangan pembangunan yang

dibawa oleh MAIN kepada JAWHAR untuk dibawa kepada kerajaan. JAWHAR sememangnya memerlukan maklumat dan cadangan pembangunan daripada MAIN kerana hanya MAIN yang mempunyai kawalan terhadap wakaf, dan JAWHAR hanya boleh memberi galakan dan sokongan untuk proses permohonan peruntukan tersebut. Namun, selepas kegagalan permohonan dalam RMK-10, terdapat penurunan minat daripada MAIN untuk memohon peruntukan pembangunan dari Kerajaan Persekutuan kerana merasakan perubahan yang dilaksanakan oleh kerajaan ini adalah sukar untuk dipenuhi. Perubahan kepada sistem *outcome-based approach* yang menggunakan sistem *rolling plan* serta pelbagai keperluan untuk menyiapkan cadangan pembangunan telah membuatkan sesetengah pihak MAIN berasa renyah untuk memohon. Lagi pun, banyak juga permohonan mereka yang sebelumnya kepada pihak kerajaan telah gagal dan seterusnya mengundang persepsi yang negatif.

## PEMBAHARUAN DALAM RMK-10 DAN RMK-11

Merujuk kepada perbincangan pada bahagian sebelum ini, telah dinyatakan bahawa berlakunya penurunan minat untuk memohon peruntukan pembangunan wakaf dari Kerajaan Persekutuan disebabkan oleh perubahan kaedah permohonan peruntukan yang telah diperkenalkan sejak RMK-10. Perubahan yang diimplimentasikan tersebut boleh dikatakan agak besar, namun akan cuba diringkaskan di dalam artikel ini. Apa yang perlu diperhatikan adalah bagaimana pelaksanaannya perlu bergerak seiring dengan teras-teras pembangunan semasa yang ditetapkan oleh kerajaan secara '*top-down*' yang perlu difahami oleh setiap agensi sewaktu menyediakan cadangan pembangunan.

Pentadbiran Perdana Menteri Datuk Seri Najib Tun Razak yang bermula pada 3 April 2009 telah menyaksikan pelbagai perubahan dalam tadbir urus kerajaan yang mensasarkan agar perkhidmatan awam menjadi lebih baik. Antara perkara yang diperkenalkan adalah Bidang Keberhasilan Utama Negara (National Key Result Areas - NKRA) dan Pelan Transformasi Kerajaan (Government Transformation Plan - GTP) yang digabungkan bersama bagi mendokong 5 Teras Misi Nasional 2006-2020 yang dilancarkan pada tahun 2006 oleh Bekas Perdana Menteri Datuk Seri Abdullah Ahmad Badawi sebagai usaha untuk memacu negara ke arah Wawasan 2020 (Abas, 2006; Hassan, 2009). Terdapat banyak lagi inisiatif-inisiatif yang diperkenalkan oleh kerajaan dalam memacu negara ke arah Wawasan 2020, namun Misi Nasional, NKRA dan GTP seperti dalam **Rajah 2** adalah antara perkara utama yang menjadi tunjang kepada pelbagai lagi inisiatif kerajaan. Sehubungan dengan itu, sebarang projek pembangunan yang hendak dijalankan oleh mana-mana agensi kerajaan hendaklah memacu ke arah NKRA yang ditetapkan seperti dalam **Rajah 2**.

Misi Nasional 2006-2020				
Teras Pertama	Teras Kedua	Teras Ketiga	Teras Keempat	Teras Kelima
Meningkatkan nilai tambah dalam ekonomi negara	Meningkatkan keupayaan pengetahuan, kreativiti dan inovasi negara serta memupuk 'minda kelas pertama	Menangani masalah ketidaksamaan sosioekonomi secara membina dan produktif	Meningkatkan tahap dan kemampunan kualiti hidup	Menguukuhkan keupayaan institusi dan pelaksanaan negara



Program Transformasi Kerajaan (Government Transformation Programme -GTP)	Objektif	Mentransformasikan kerajaan agar menjadi lebih efektif dalam penyampaian perkhidmatan dan bertanggungjawab atas keberhasilan yang menjadi keutamaan kepada rakyat
		memacu Malaysia ke arah melahirkan masyarakat yang maju, bersatu-padu dan saksama dengan standard kehidupan yang tinggi untuk semua
	3 Fasa GTP	GTP 1.0: Fasa Pertama (2010 - 2012)
		GTP 2.0: Meningkatkan perubahan (2013-2015)
		GTP 3.0: Untuk masa hadapan dan seterusnya
	Pelaksanaan	Bidang Keberhasilan Utama Nasional (National Key Result Areas - NKRA)
		Bidang Keberhasilan Utama Kementerian (Ministerial Key Results Areas - MKRA)
		Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama (Key Performance Indicators - KPI)

Bidang Keberhasilan Utama Nasional (National Key Result Areas - NKRA)	
NKRA 1 Mengurangkan jenayah	NKRA 2 Memerangi rasuah
NKRA 3 Meluaskan akses kepada pendidikan berkualiti dan berkemampuan	NKRA 4 Meningkatkan taraf hidup rakyat yang berpendapatan rendah
NKRA 5 Memperkasakan prasarana luar bandar dan pedalaman	NKRA 6 Menambahbaik pengangkutan awam dalam jangka masa sederhana

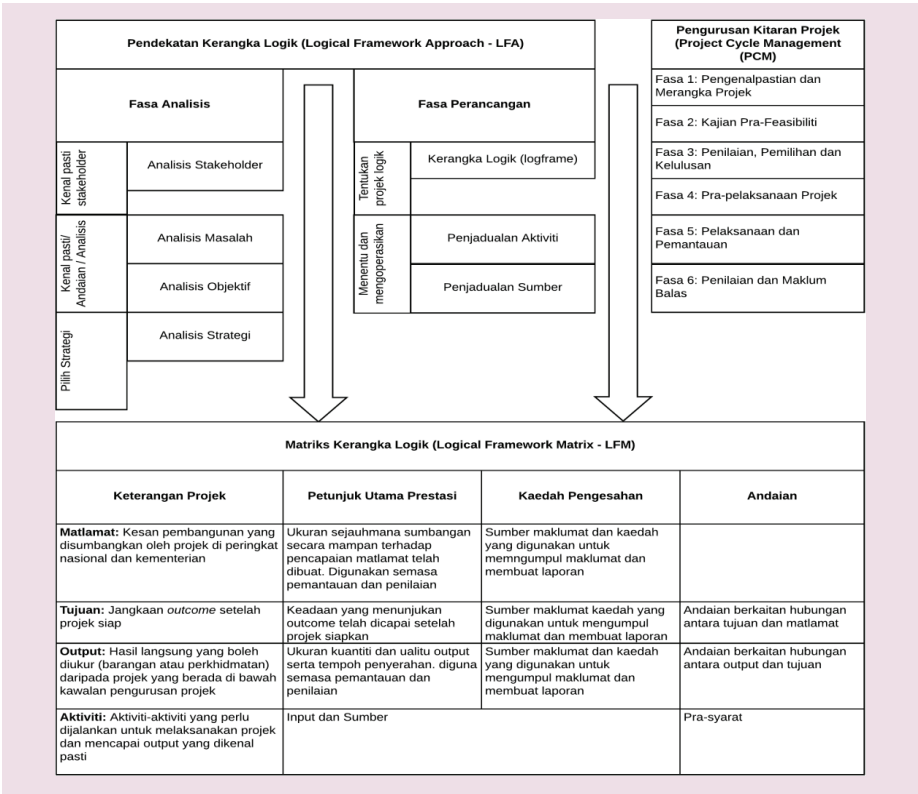
**Rajah 2:** Pelaksanaan program transformasi kerajaan

**Sumber:** (Laman Web Rasmi PEMANDU, 2015; Portal Pusat Maklumat Rakyat, 2017; Unit Perancang Ekonomi, 2015; Utusan Online, 2006)

Pelaksanaan RMK-10 telah menyaksikan sistem belanjawan negara telah mula mengunapakai *Outcome-based Budgeting* (OBB) yang bertumpu kepada *outcome* dalam memenuhi kepuasan pelanggan dan *stakeholder* yang menggantikan *Modified Budget System* (MBS) yang telah diguna sejak tahun 1990 (Putit, 2015). Penggunaan istilah *outcome* (kesan) dianggap satu tingkat lebih tinggi berbanding *output* (hasil) yang digunakan dalam MBS kerana *outcome* dilihat dari segi impak skala besar dan bukan sekadar satu hasil dari pengeluaran. Pencapaian *outcome* tersebut akan diukur melalui Petunjuk-Petunjuk Prestasi Utama (Key Performance Indicators – KPI) yang berlandaskan kepada Bidang Keberhasilan Utama untuk Rancangan Pembangunan (MP-KRA) yang telah dikenalpasti oleh Unit Perancang Ekonomi (Ahmad, 2009). Namun apa yang menarik, idea kepada meletakkan *outcome* sebagai unsur dalam reformasi pentadbiran kerajaan sebenarnya telah lama dibincangkan iaitu sejak 90'an (rujuk Hussain (1998)), namun hanya dapat dilaksanakan pada RMK-10. Penerapan *outcome* sebagai satu petunjuk telah memberi cabaran tersendiri kepada pelaksanaan setiap program yang ingin dilaksanakan.

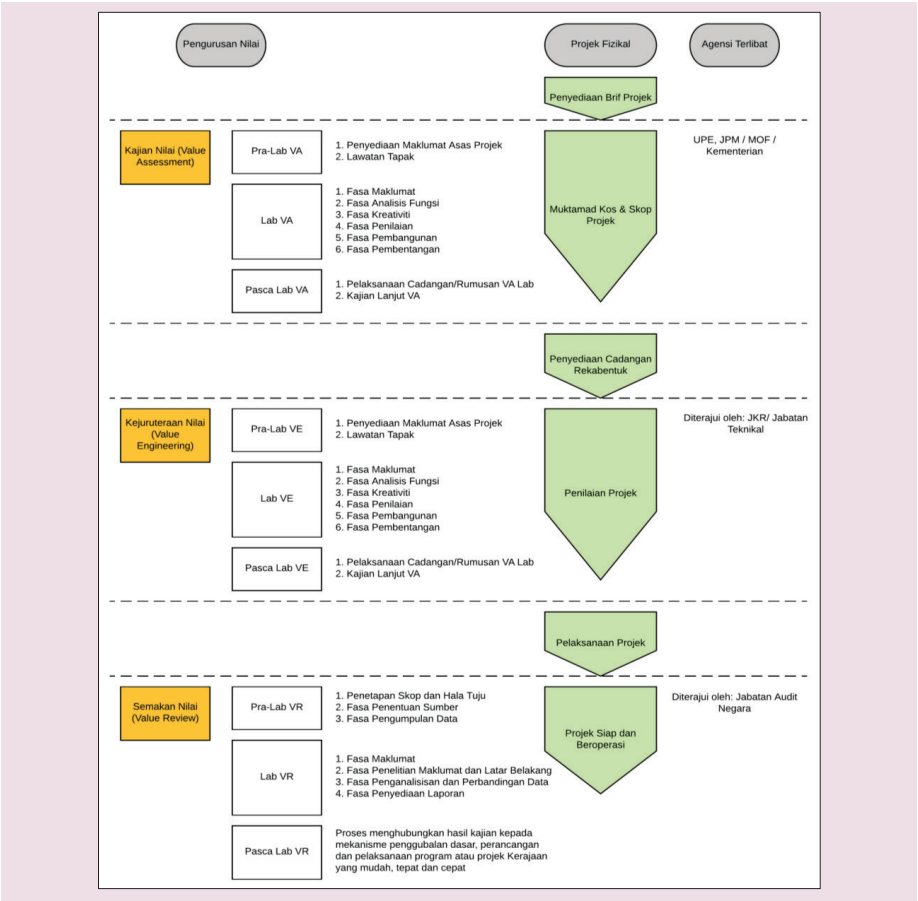
Perancangan, pelaksanaan dan penyediaan siling program dan projek melalui kaedah *rolling plan* yang bermula pada RMK-10 perlu dibuat setiap dua tahun ini telah dipersetujui dalam mesyuarat Jemaah Menteri pada 17 Jun 2009 (Hassan, 2009). Tujuan pelaksanaan kaedah *rolling plan* ini adalah untuk memberi keutamaan kepada projek atau program baharu dalam sesuatu tempoh masa dan mengelakkan berlakunya keadaan yang mana kerajaan melakukan komitmen kewangan yang berlebihan berbanding keupayaan kewangan semasa (Ahmad, 2009; Hassan, 2009). Program dan projek yang akan dilaksanakan dalam tempoh dua tahun *rolling plan* tersebut akan didokumenkan sebagai Pelan Pelaburan Sektor Awam dan haruslah mengandungi sasaran *outcome*, KPI untuk mengukur *outcome*, dan program, dan projek serta siling peruntukan yang diluluskan.

Penyediaan cadangan program dan projek pembangunan oleh Kementerian dan agensi dibawahnya juga boleh menggunakan Pendekatan Kerangka Logik (*Logical Framework Approach – LFA*) untuk mengenalpasti keperluan projek dan menyediakannya (Ahmad, 2009). Pendekatan LFA meliputi dua fasa iaitu Fasa Analisis dan Fasa Perancangan seperti digambarkan oleh **Rajah 3**.



**Rajah 3:** Pendekatan kerangka logik dalam penentuan pembangunan  
**Sumber:** (Ahmad, 2009)

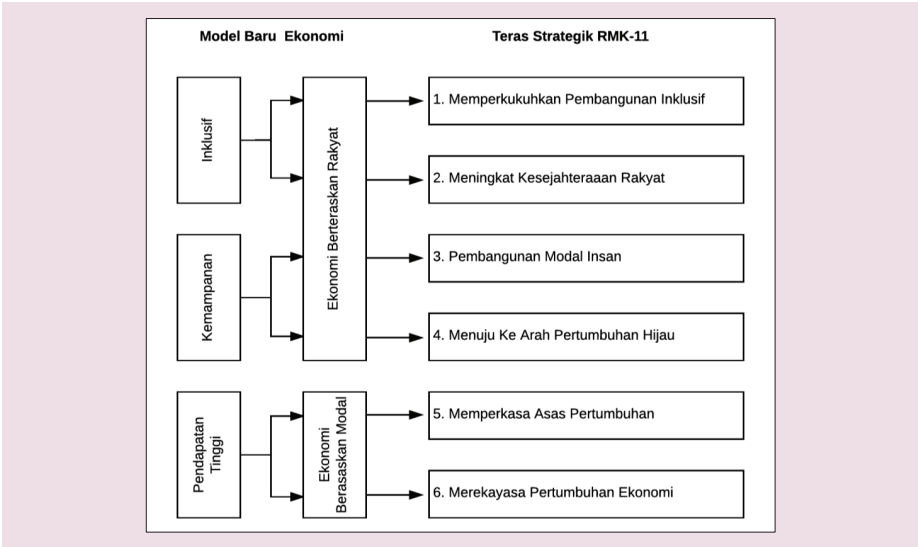
Sebagai tambahan, pengurusan program atau projek yang bernilai lebih RM50 juta perlu melalui proses Pengurusan Nilai (*Value Management – VM*) yang dilaksanakan berdasarkan Pekeliling Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri, Bilangan 3 Tahun 2009 bertarikh 29 Disember 2009 (Unit Perancang Ekonomi, 2011). Program atau projek bernilai bawah RM50 juta adalah digalakkan untuk melalui proses VM tersebut. Proses VM ini adalah merupakan satu proses yang komprehensif dan terperinci yang boleh dibahagikan kepada tiga fasa iaitu Kajian Nilai (*Value Assessment*), Kajian Kejuruteraan Nilai (*Value Engineering*) dan Kajian Semakan Nilai (*Value Review*) yang semestinya memerlukan agensi yang memohon membuat kajian yang mendalam terhadap sesuatu cadangan (Unit Perancang Ekonomi, 2011). Ringkasan proses VM ini akan cuba digambarkan melalui **Rajah 4**.



**Rajah 4:** Pelaksanaan Pengurusan Nilai dalam program dan projek Kerajaan  
**Sumber:** (Unit Perancang Ekonomi, 2011)

**Rajah 4** cuba menunjukkan peringkat-peringkat dalam proses VM dan perkaitannya dengan proses pembangunan. Ia memperlihatkan bagaimana proses VM itu berlaku dalam setiap proses pembangunan demi memastikan bahawa pembangunan tersebut mempunyai nilai dan impak yang tinggi kepada pengguna kelak. Semua permohonan hendaklah diisi dalam Sistem Pemantauan Projek II (SPP II) yang akan merangkumi semua aspek pembangunan projek dari permulaan sehingga siap projek.

Memasuki RMK-11, kerajaan telah melaksanakan pendekatan Strategi Pembangunan Nasional Malaysia (*Malaysian National Development Strategy – MyNDS*) yang menumpukan kepada ekonomi meningkatkan kesejahteraan rakyat dan ekonomi berasaskan modal (*capital economy*) serta berpendapatan tinggi. Ia masih mengekalkan implementasi yang dibawa dari RMK-10 dengan sedikit perubahan. RMK-11 menekankan projek yang mempunyai impak tinggi, yang boleh dilaksanakan dengan segera dengan kos yang rendah (*high impact, fast execution and low cost*). Teras utama RMK-11 yang ditetapkan adalah digambarkan melalui **Rajah 5**.



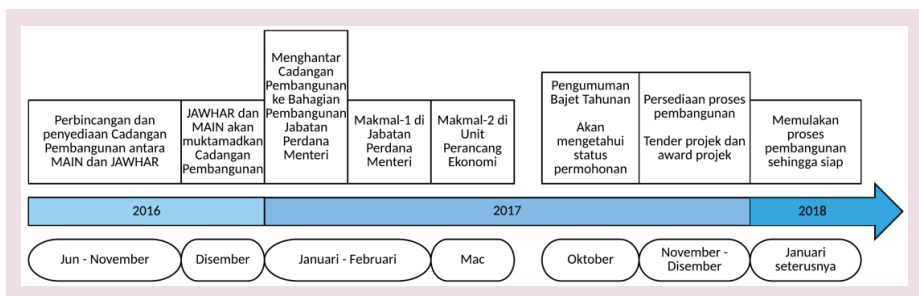
**Rajah 5:** Teras strategi RMK-11 dan perkaitan dengan Model Baru Ekonomi

RMK-11 masih mengekalkan agihan siling peruntukan pembangunan menggunakan rolling plan setiap dua tahun, namun hendaklah disediakan mengikut anggaran siling bayangan (*shadow ceiling*) yang disediakan oleh kerajaan agar tidak berlebihan. Turut ditegaskan di dalam pelaksanaan RMK-11 bahawa sebarang pindaan pada projek hendaklah tidak melibatkan pertambahan

kos, tidak mengubah jadual pelaksanaan dan tidak menjejaskan pencapaian *outcome*. Malah turut tidak dibenarkan untuk mengubah lokasi projek dan permohonan peruntukan pembangunan projek baharu hendaklah dinilai menggunakan *Creativity Index (CI)* yang menggambarkan nisbah faedah yang diterima oleh rakyat berbanding jumlah kos.

Permohonan peruntukan pembangunan mestilah dibuat penyelarasan terlebih dahulu bersama kementerian dan kerajaan negeri dengan mengadakan perbincangan dengan Jawatankuasa Perancang Negeri (JPN) atau Majlis Tindakan Persekutuan Negeri (MTPNg) agar memudahkan proses mendapatkan komitmen dari pihak berkuasa tanah negeri, pihak berkuasa tempatan dan penyedia utiliti. Cadangan pembangunan juga perlu diselaras mengikut Rancangan Fizikal Negara, Rancangan Struktur Negeri dan Rancangan Tempatan agar pembangunan yang akan dibuat tidak bercanggah dengan aspek perancangan guna tanah serta mempunyai hala tuju yang bersesuaian. Adalah menjadi kewajipan untuk semua projek fizikal agar mendapatkan menelitan dari unit teknikal di kementerian atau jabatan teknikal bagi kementerian yang tidak mempunyai unit teknikal. Penggunaan SPP II adalah dioptimumkan bagi semua permohonan peruntukan pembangunan projek fizikal yang mana ia akan memudahkan proses memberi keputusan *Creativity Index*, dan mendapat maklumbalas pihak berkuasa tempatan, penyedia utiliti, pejabat tanah galian/JKPTG serta perakuan pengguna projek.

Adalah menjadi peranan JAWHAR untuk menyampaikan maklumat dan membantu MAIN untuk menyediakan cadangan pembangunan menerusi bengkel-bengkel khas. Malah JAWHAR perlu bersama-sama MAIN merancang strategi untuk memenangi usaha untuk mendapatkan peruntukan pembangunan dari kerajaan. Berdasarkan kaedah semasa, JAWHAR akan cuba berbincang dengan mana-mana MAIN yang agar menyediakan perancangan pembangunan mengikut tempoh masa *rolling plan* yang ditetapkan oleh kerajaan. Berdasarkan maklumat temubual bersama wakil JAWHAR pada 2016, usaha untuk memohon peruntukan daripada Kerajaan Persekutuan kini perlu dilakukan kira-kira dua tahun lebih awal seperti yang digambarkan di **Rajah 6**.



**Rajah 6:** Proses permohonan peruntukan pembangunan wakaf oleh JAWHAR daripada pihak Kerajaan Persekutuan

Peringkat penyediaan cadangan pembangunan oleh MAIN selalunya mengambil masa yang lama sebelum dapat dikemukakan kepada pihak JAWHAR untuk dimuktamatkan. Ini adalah kerana pihak MAIN perlu membuat pelbagai persediaan bagi memenuhi proses permohonan. Permohonan yang telah dimuktamatkan akan dibawa oleh JAWHAR untuk proses penilaian di peringkat Jabatan Perdana Menteri (JPM) dan perlu bersaing dengan lain-lain cadangan pembangunan dari agensi-agensi yang berada di bawah JPM.

Berjaya di penilaian di JPM yang dikenali sebagai Makmal-1, cadangan pembangunan akan dibawa ke penilaian peringkat EPU di Makmal-2 yang akan melibatkan agensi-agensi lain untuk proses VM dan penilaian yang seterusnya. Projek yang berjaya akan diumumkan pada hari pembentangan Bajet Tahunan negara. Agensi yang berjaya seterusnya boleh memasuki fasa penyediaan proses tender, membuat award projek dan seberapa segera untuk memulakan pembangunan projek mengikut garis masa pembangunan yang telah ditetapkan.

Secara umumnya, proses permohonan pembangunan samada di bawah RMK-10 atau RMK-11 adalah merupakan satu perubahan ketara yang dibuat oleh kerajaan demi memastikan setiap projek yang dibuat memberi kesan yang positif kepada rakyat dan negara. Tidak dinafikan, semua proses yang terlibat memerlukan penelitian dari aspek teknikal dan pemahaman yang mendalam mengenai cadangan projek yang hendak dibangunkan. Ia tidak boleh dibuat secara tergesa-gesa dalam jangka waktu yang pendek memandangkan ia memerlukan input dari agensi luar atau stakeholders demi memastikan maklumat cadangan projek adalah tepat dan diukur kebolehlaksanaannya. Kegagalan untuk memahami hasrat teras Rancangan Malaysia dan memenuhi semua kehendak proses permohonan peruntukan pembangunan yang ditetapkan oleh pihak kerajaan akan mengakibatkan permohonan ditolak. Proses permohonan kini menjadi lebih ketat kerana kerajaan mahukan penyampaian nilai yang lebih baik kepada rakyat dan negara serta tidak mahu projek pembangunan yang dilaksanakan kelak mempunyai kekurangan disebabkan kelemahan di peringkat cadangan projek lagi. Meskipun mempunyai sebab yang kukuh untuk kerajaan melaksanakan sistem yang baharu ini, pihak MAIN mempunyai sedikit kekangan untuk memenuhi keperluan-keperluan yang ditetapkan.

## KERANGKA TEORI

Meneliti usaha-usaha yang dijalankan oleh pihak kerajaan dalam pelaksanaan transformasi sistem dalam struktur pentadbirannya yang termasuklah prosidur permohonan peruntukan kewangan, artikel ini berpandangan bahawa ia disokong oleh Teori Institusional dan Model Rasional. Melalui pendekatan di bawah Teori Institusional, kerajaan menerusi institusi-institusi yang berada di bawah pentadbirannya akan menjalankan fungsi masing-masing dan menyumbang ke arah pelaksanaan dasar yang ditetapkan oleh kerajaan



(Brahim, 2008). Institusional ini boleh diterangkan sebagai set peraturan yang mempunyai elemen peraturan formal dan tidak formal yang akan membentuk sistem dan birokrasi kepada sesuatu kelompok sosial (Manaf & Omar, 2011; North, 1990; Ramanathan, 1993). Apabila institusi-institusi ini mengguna pakai dan menetapkan peraturan-peraturan kepada sistem sosial ini, ia akan menyumbang kepada pembentukan dasar awam yang komprehensif secara perundangan dan pelaksanaannya. Pelaksanaan dasar awam yang bagus dan berkesan sudah semestinya akan menerbitkan nilai positif dalam sosial masyarakat dan meninggikan keberkesanan fungsi kerajaan dalam pentadbiran. Namun begitu, semakin terhadap dasar yang dilaksanakan seharusnya dibuat pada setiap sela waktu bagi memastikan ia masih relevan terhadap corak sistem sosial masyarakat.

Seterusnya Model Rasional pula digunakan untuk menilai kembali dasar atau polisi yang telah kerajaan laksanakan dan mensasarkan kepada penyelesaian masalah dan penambahbaikan (Hussain, 2000). Sebarang pembuatan dasar perlulah rasional mengikut corak pentadbiran negara, yang mana ia memerlukan penyelidikan dan ketelitian agar tidak mengundang risiko berhadapan dengan konflik atau kontroversi (Ramanathan, 1993). Memandangkan Malaysia mempunyai pelbagai dasar untuk memacu pembangunan negara seperti Dasar Ekonomi Baru (1971-1990), Dasar Pembangunan Nasional (1991-2000), Dasar Wawasan Negara (2001-2010), Model Baru Ekonomi (2011-2020) dan yang mendatang adalah Transformasi Nasional 2050 (2021-2050), seharusnya pertimbangan terhadap dasar menjadi semakin inklusif terhadap perkara sasar. Pelaksanaan setiap dasar negara sudah semestinya memerlukan proses rasionalisasi terhadap perkara-perkara yang sudah atau sedang dilaksanakan dan agenda pembaharuan yang bakal dilaksanakan kerana ia membawa kepentingan negara dan rakyatnya. Melalui pendekatan Model Rasional terdapat tiga proses utama iaitu pertama, memahami masalah dengan melihat punca kesilapan samada dari pasaran, kerajaan atau keduanya; kedua, memilih dan menerangkan matlamat dasar; dan ketiga, memilih jalan penyelesaian (Hussain, 2000). Hal ini bermaksud tumpuan Model Rasional ini adalah berlandaskan masalah yang ada dan akan diselesaikan melalui tindakan dan pelaksanaan dengan pertimbangan yang rasional berdasarkan nilai-nilai yang ingin disentuh (Ramanathan, 1993).

Persoalan mengapa kerajaan membuat perubahan yang drastik sejak pelaksanaan RMK-10 boleh dijawab dalam konteks Teori Institusional dan Model Rasional. Hal ini berlaku disebabkan kemerosotan prestasi Barisan Nasional sewaktu Pilihanraya Umum Malaysia ke-12 pada tahun 2008 yang menyaksikan Barisan Nasional membentuk kerajaan dalam keadaan kehilangan majoriti 2/3 jumlah kerusi Parlimen serta kehilangan kuasa di lima buah negeri (Hamil et al., 2014). Ia menyebabkan kerajaan perlu menggerakkan strategi bagi mengembalikan kepercayaan rakyat terhadap pentadbiran kerajaan Barisan Nasional. Sejak itu pelbagai inisiatif dilaksanakan termasuklah Program Transformasi Kerajaan yang menekankan aspek penyampaian perkhidmatan oleh kesemua institusi

kerajaan kepada rakyat. Sehubungan dengan itu, semua institusi kerajaan perlu melaksanakan polisi-polisi yang menjurus kepada kepentingan rakyat bagi pihak kerajaan. Pada masa yang sama, kerajaan perlu berwaspada dengan perbelanjaan negara bagi menjamin kemampuan kewangan negara serta mengelakkan komitmen yang berlebihan kerana ia boleh memberi impak yang buruk kepada imej kerajaan. Maka penetapan kaedah perbelanjaan yang lebih rasional perlu ditetapkan dan dibuat kawalan sewajarnya. Berdasarkan senario yang berlaku, dapat dilihat bahawa perubahan yang berlaku dalam sistem kerajaan adalah bersesuaian dengan gambaran kerangka teori yang dikemukakan.

## METODOLOGI

Kajian ini merupakan sebuah kajian kualitatif yang mengaplikasi reka bentuk eksplorasi terhadap fenomena. Objektif yang ditetapkan adalah untuk meninjau persepsi dari pihak MAIN mengenai peruntukan pembangunan wakaf dari Kerajaan Persekutuan. Sebagai perbincangan, kajian ini turut membuat gelintaran susastera mengenai aspek pembahagian kuasa berkenaan hal agama Islam di antara pihak negeri dan Persekutuan serta kaedah pemberian peruntukan pembangunan yang dilaksanakan oleh pihak Kerajaan Persekutuan dalam RMK-10 dan RMK-11.

Instrumen penyelidikan yang digunakan untuk mendapatkan maklumat bagi kajian ini adalah penyelidikan dokumentasi dan temubual separa berstruktur. Antara dokumen yang digunakan adalah pekeliling kerajaan, garis panduan pelaksanaan RMK serta lain-lain dokumen yang berkaitan. Manakala temubual bersemuka diadakan bersama wakil MAIN dari 14 buah negeri di Malaysia yang berpengalaman dalam pengurusan dan pembangunan tanah-tanah wakaf di negeri masing-masing. Kajian ini mengambil keputusan untuk mendapatkan informasi daripada kesemua MAIN bagi mendapatkan gambaran yang lebih besar. Kesemua sesi temubual telah dirakam kecuali daripada seorang informan yang tidak mahu dirakam. Seterusnya transkripsi rakaman telah dibuat bagi memudahkan proses membuat analisa.

## ANALISIS KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah analisis kandungan dengan bantuan aplikasi ATLAS.ti sebagai kaedah untuk membuat analisa. Meskipun kajian ini mampu untuk menetapkan tema di peringkat awal sebelum analisa bermula, tetapi penyelidik lebih cenderung untuk menggunakan tema yang terbit daripada analisa. Hal ini bertujuan untuk memberi ruang yang lebih luas kepada penyelidik mentafsir informasi yang diperolehi serta dapat mengurangkan risiko untuk terlepas informasi kerana terlalu terikat dengan tema. Selain itu ia bertepatan dengan rekabentuk eksplorasi yang diaplikasikan untuk kajian ini. Akhirnya, kajian ini berjaya mendapatkan lapan tema terbitan hasil daripada analisa kandungan

yang dibuat. Dapatan daripada analisa dianggap menarik kerana setiap MAIN mempunyai pandangan yang tersendiri hasil pengalaman unik masing-masing dalam pengurusan dan pembangunan tanah wakaf.

## DAPATAN KAJIAN

Kajian ini telah berjaya menemubual semua wakil dari MAIN untuk mendapatkan gambaran pandangan mereka terhadap proses permohonan peruntukan pembangunan wakaf daripada Kerajaan Persekutuan. Semua informan (orang yang ditemubual) telah menjawab soalan yang dikemukakan, kecuali satu yang tidak mahu menjawab kerana tidak terlibat dalam proses permohonan selain MAIN yang diwakilinya itu tidak lagi memohon.

Berdasarkan maklumat yang diperolehi daripada temubual, didapati bahawa kebanyakan MAIN telah menyambut seruan JAWHAR dengan cuba untuk memohon peruntukan pembangunan wakaf daripada Kerajaan Persekutuan. Namun, memasuki tempoh RMK-10 dan RMK-11, prosesnya telah menjadi sukar dan menyebabkan semua permohonan mereka (kecuali satu di Pulau Pinang) telah ditolak, seterusnya telah menjatuhkan minat mereka untuk cuba memohon lagi. Antara perkara penting yang turut ditekankan, adalah mereka ketiadaan kepakaran untuk memahami semua proses pembangunan yang menyebabkan mereka tidak dapat memenuhi semua kehendak cadangan pembangunan dengan tepat. Meskipun pihak JAWHAR telah cuba membantu mereka dengan mengadakan bengkel khas untuk melatih dan membimbing MAIN, ia masih tidak dapat memberi pengetahuan yang sepenuhnya mengenai pembangunan selain dari kaedah menyediakan cadangan pembangunan dan mengisi borang SPP2.

Antara perkara-perkara penting yang dapat diperolehi dari temubual adalah seperti yang berikut:

1. Pihak MAIN memang menghadapi masalah untuk memahami proses yang diperkenalkan oleh kerajaan dalam RMK-10 dan RMK-11 untuk memohon peruntukan pembangunan. Ia dianggap sukar dan kegagalan dalam permohonan telah membuatkan pihak MAIN cenderung untuk tidak lagi memohon peruntukan Kerajaan Persekutuan untuk pembangunan wakaf.

*“Kami tidak ada mohon lagi selepas RMK-9”.*

*(Informan 12)*

*“Sangat tidak friendly (mesra), menyukarkan proses permohonan. Walaupun JAWHAR sudah membuat bengkel bagaimana untuk mengisi borang tersebut, ia masih lagi sukar untuk difahami. Kehendak-kehendak di dalam sistem tersebut terlalu detail (terperinci) dan terlalu sukar untuk dipenuhi. Lagi pun kami mempunyai limited resources (sumber yang terhad)”.*

*(Informan 2)*

*"Kerenah sangat tinggilah. Ada CI, macam-macamlah. Sekarang banyak MAIN-MAIN tidak mahu follow (ikut), mereka dah fed-up (kecewa). Buat teruk-teruk tapi tidak dapat apa-apa. Jadi bila JAWHAR panggil pun, mereka tidak attend pun. Sekarang banyak prosedur. Antara borang SPP2, kena ada CI, kena ada lock frame, kena hantar plan, kena hantar kapasiti, semua lah".*

*(Informan 5)*

*"Sekarang dia baru perkenalkan sistem ni tahun lepas rasanya. Sebelum ni melalui rundingan macam tu je. Jadi kita pernah terlibat. JAWHAR panggil untuk memenuhi SPP2. Kita pernah hantar tapi kena tendang sebab tidak cukup maklumat, tidak tepat. Jadi kami masih dalam proses lagi untuk memenuhi SPP2 ni".*

*(Informan 10)*

2. Ada beberapa MAIN telah mempertimbangkan untuk melantik konsultan luar bagi membantu menyediakan cadangan pembangunan. Tindakan ini dianggap betul bagi meningkatkan kemungkinan permohonan untuk berjaya. Namun, yang pastinya ia akan melibatkan kos tambahan kepada MAIN.

*"Saya pernah isi sekali sahaja, kerana maklumat terlalu terperinci seperti hendak pelan teknikal dan harga kadar yang begitu tepat dan kita tiada kepakaran. Dan kita kena melantik orang [konsultan untuk membantu] bukan harga dua tiga ribu, malahan belasan ribu dan puluhan ribu untuk menyiapkan dokumen itu. Jadi kalau kita lantik orang, kita sudah mengeluarkan modal sebegitu banyak dan tiba-tiba projek itu tidak dapat. Saya rasa sangat membazir".*

*(Informan 1)*

*"Lagi pun kami mempunyai limited resources (sumber yang terhad). Kena menyediakan pelbagai keperluan cadangan pembangunan sehinggakan kami terfikir untuk melantik konsultan bagi menyediakan segala kehendak sistem tersebut. Namun, jika kami melantik konsultan, ia tidak ada guarantee (jaminan) bahawa permohonan berkenaan akan diterima. Ia tidak berbaloi".*

*(Informan 2)*

3. Ada MAIN yang masih mempunyai masalah untuk mengenalpasti tanah yang berpotensi untuk pembangunan. Ini disebabkan masih belum mempunyai inventori tanah wakaf yang menyeluruh dan tidak membuat kajian potensi tanah.

*"Kita pun dalam perancangan untuk tanah Baitulmal diconvert menjadi tanah wakaf. Bila tanah wakaf, senang sikit kita nak bangunkan. Tapi belum ada lagi detailnya... Ada negeri-negeri yang dah mohon sebab ada tanah yang*

*berpotensi. Kita pun belum ada tanah, buat apa nak mohon. Kajian pon belum ada”.*

*(Informan 3)*

4. Kebergantungan MAIN kepada JAWHAR sewaktu proses membuat permohonan cadangan pembangunan didapati sentiasa tinggi. Ia memberi impak yang positif kepada hubungan langsung di antara agensi Persekutuan dan negeri.

*“Dan JAWHAR selalu juga buat kursus, dia bukannya minta kita kosong. Dia akan panggil, macam bulan 2 haritu dia ada buat sekali di Putrajaya. 3 hari 2 malam. Dia ajar isi, macam-macam lah”.*

*(Informan 5)*

*“JAWHAR sudah buat 2 siri bengkel kalau tidak salah saya, di Terengganu dengan Kuala Lumpur kalau tidak salah saya”.*

*(Informan 7)*

*“Saya juga kurang jelas tentang SPP 2 ini, kena tanya pihak JAWHAR la. Dua kali saya masuk bengkel SPP2 ni, saya masih tak faham lagi. Akhirnya kita buat form sendiri dan emailkan kepada JAWHAR. Akhirnya pihak JAWHAR banyak membantu untuk lengkapkan. Macam projek kami tu, banyak yang saya belajar la untuk keperluan projek”.*

*(Informan 9)*

5. Staf MAIN yang bukan berlatarbelakangkan alam bina dan kejuruteraan awam terpaksa belajar mengenai pembangunan menerusi pendedahan dan pengalaman sewaktu mengendalikan *wakaf*. Ia sedikit sebanyak memberi kesan kepada proses penyediaan cadangan pembangunan. Mereka memerlukan bimbingan dan latihan yang berterusan seiring dengan perubahan yang dilaksanakan oleh pihak kerajaan.

*“Kadang-kadang [apa]bila kita buat SPP2 ni, macam sayalah, kalau saya tak terdedah dengan pengalaman duduk lama hal macam ni, kalau basic Ustaz saya tu, saya pun nampak kaku juga SPP2 tu. Tapi bila ada sedikit pengalaman, bagi kita, kita tiada masalah. Tapi feedback (maklumbalas) yang saya terima, pegawai-pegawai lain yang pergi, [bagi yang ada] hanya background Ustaz macam saya ni, so (jadi) kadang-kadang ada masalah kat situ sebab tiada exposure (pendedahan). Jadi masalah nak isi sebab kena ada buat project costing (anggaran kos projek) apa semua kan”.*

*(Informan 6)*

*"Kami pon sebenarnya tidak berharap pun. Tapi JAWHAR banyak membantu. Tambahan saya pula background lain jadi hendak tahu pasal projek semua tetapi benda ini keperluan di peringkat Kerajaan dari segi pemantauan".*

*(Informan 9)*

*"It is not bureaucracy, it's more than bureaucracy [ketawa], we need training. (Ia bukan birokrasi, ia lebih dari birokrasi [ketawa], kami perlukan latihan). Pada saya, our colleague (rakan sekerja kami), orang yang nak jalankan wakaf tu untuk nak dapatkan Federal punya peruntukan, we need training first (kami perlukan latihan dahulu). Nak dapatkan sumbangan, kita nak tau apa dia punya keperluan, kita hendak tahu apa dia punya kecenderungan, what type of projects (apa jenis projek) dan sebagainya. Tidak boleh siapa deny we need training (menafikan kami perlukan latihan). Apa dia punya terms (syarat), dia punya regulation (peraturan), kena training (latihan). Mereka [JAWHAR] buat macam bengkel, jadi dia tolong jugak lah".*

*(Informan 8)*

6. Permohonan peruntukan memerlukan tanah yang tidak mempunyai konflik dari segi status hakmilik dan jenis guna tanah. Namun, terdapat kegusaran dari pihak MAIN untuk menyediakan tanah untuk pembangunan kerana akan melibatkan proses menukar syarat guna tanah dan permohonan kebenaran merancang yang melibatkan kos pemprosesan dan perubahan nilai cukai tanah. Walhal tiada jaminan pembangunan dapat dijalankan jika permohonan cadangan pembangunan ditolak oleh kerajaan.

*"Kerana ianya sistem yang baru, jadi bila semua on the spot (segera) isi, bila kita pergi taklimat dia tekankan tanah ready cangkul. Tanah tersebut perlu dipindahmilik, tukar syarat menjadi tanah bangunan. Majlis Agama Islam mana yang hendak tanah daripada tanah yang bayar hasil RM2 kemudian tukar syarat bangunan bayar beribu. Siapa yang hendak tanggung kos".*

*(Informan 9)*

*"Kita tengah mohon dengan Kerajaan Persekutuan, apabila kita dapat title kita, itulah salah satu projek yang kita rancang dalam pentadbiran Majlis Agama Islam untuk kita minta kepada JAWHAR. Dan kita sudah maklumkan secara meja bulat di Terengganu hari tu. Sebab SPP2 ni terlalu strict (ketat). Selagi Majlis belum dapat hakmilik, Majlis tidak boleh buat apa-apa lah, istilahnya".*

*(Informan 7)*

7. Ada MAIN lebih senang untuk menggunakan kaedah pembiayaan pembangunan wakaf secara tersendiri dan tidak mahu menghadapi renyah memohon dari pihak kerajaan. Mereka bersedia untuk menanggungkan pembangunan sehingga menemui kaedah pembiayaan alternatif atau mengecilkan skala pembangunan mengikut peruntukan yang mereka ada.

*"Kita pernah minta tetapi ditolak. Jadi akhir sekali kami membuat keputusan tidak perlu. Sebab kami sudah minta selama lima tahun, tidak dapat satu sen pun. Ada sahaja masalah. Last-last kami kata tidak perlu. Daripada itu, baik kami cari duit, kami buat setakat yang kami mampu. Dia beza macam ini, kalau kita guna projek RMK itu, kita boleh buat projek yang mahal contohnya terus ke RM30 juta. Tetapi kalau kita buat style kita, mungkin RM10 juta sahaja. Tapi terjamin. Jadi last sekali kita kata tidak perlulah. Esok kalau kita ada duit, kita buat sendiri. Tetapi pada negeri yang tidak mempunyai duit, dia akan berharap pada RMK. Kami ini negeri yang berduit sebab harta kita beranak-beranak. Kita pun ada Fund Manager sendiri di Majlis ini".*

*(Informan 11)*

8. Ada juga keadaan yang mana MAIN terpaksa menghadapi kerenah birokrasi dalaman yang membuatkan mereka tidak memohon peruntukan melalui JAWHAR bagi mendapatkan peruntukan pembangunan. Namun ia boleh dianggap sebagai kes terpencil.

*"Dulu ada mahu bagi pada Majlis RM50 juta untuk pembinaan hotel wakaf tapi Setiausaha Majlis tidak setuju. Jadi sehingga sekarang la [tidak menerima bajet dari Persekutuan]. Terpulang kepada Setiausaha Majlis [samada dia setuju atau tidak]. Sebab surat akan sampai kepada Setiausaha Majlis dahulu. Kalau dia tahan surat itu. Sebab saya perlu bawa surat itu kepada beliau. Kalau dia tidak setuju, maka tiadalah. Kebanyakan Ketua Jabatan memang begitu, pemikirannya memang berbeza dengan pemikiran kita. Ada juga yang beliau setuju, ada juga yang beliau tidak setuju".*

*(Informan 13)*

*"Tiada [memohon melalui JAWHAR]. Sebab sekarang ini Majlis kita direct dengan JPM. Sebab status negeri ini".*

*(Informan 14)*

Meneliti beberapa perkara yang disentuh di dalam kajian ini, telah ditemui beberapa realiti yang bercampur yang tidak boleh dinafikan. Antara realiti yang dapat dikemukakan adalah pertamanya, tindakan yang dilakukan oleh pihak kerajaan untuk membawa perubahan dalam pentadbirannya adalah sesuatu yang sangat berpatutan memandangkan rakyat sangat ingin melihat pentadbiran kerajaan yang lebih efisien dan telus serta mahukan perbelanjaan kerajaan membawa kebaikan kepada rakyat. Kedua, adalah tidak dapat dinafikan bahawa tindakan kerajaan untuk menambahbaik kaedah pengagihan peruntukan pembangunan dengan memasukkan pelbagai elemen yang baru telah memberi kesukaran kepada pihak MAIN untuk memohon kerana pihak MAIN mempunyai kekangan yang tersendiri untuk memenuhi segala keperluan yang dikehendaki. Ketiga, mengikut Perlembagaan Persekutuan, Kerajaan Persekutuan

tidak memikul tanggungjawab untuk mencampuri urusan membangunkan wakaf kerana jelas ia adalah tanggungjawab negeri-negeri. Keempat, Kerajaan Persekutuan telah menubuhkan JAWHAR untuk menyokong perkembangan institusi wakaf, namun tanpa imbuhan khas atau insentif yang bersesuaian, MAIN boleh menolak peranan JAWHAR. Kelima, wakaf adalah satu institusi sosial yang sepatutnya berdiri sendiri, bukannya ditanggung oleh kerajaan; namun, institusi wakaf di Malaysia belum utuh dan sangat memerlukan sokongan semua termasuklah daripada pihak kerajaan.

Walau bagaimanapun, adalah jelas bahawa pihak MAIN memang mempunyai justifikasi untuk cenderung ke arah tidak memohon peruntukan pembangunan dari Kerajaan Persekutuan meski pun mereka sebenarnya masih memerlukan sokongan. Semestinya pihak JAWHAR harus berusaha untuk mencari jalan alternatif bagi menjamin jalinan antara Kerajaan Persekutuan dan MAIN sentiasa erat dan usaha pembangunan wakaf kekal berterusan.

## KESIMPULAN

Berdasarkan respon yang diterima dari MAIN, polisi semasa mengenai aspek peruntukan pembangunan tanah wakaf dari Kerajaan Persekutuan adalah dianggap tidak memberi kelebihan yang banyak kepada MAIN. Berikutan keadaan politik yang sengit, Kerajaan Persekutuan perlu menetapkan polisi atau prosidur yang dapat memberi kelebihan kepada kerajaan semasa untuk memenangi hati rakyat. Maka dapat difahami bahawa kerajaan perlu mencari platform yang paling berkesan untuk membuktikan kemampuan kerajaan yang memerintah.

Walau bagaimanapun, kajian ini masih merasakan bahawa pihak Kerajaan Persekutuan perlu memberi pertimbangan yang istimewa dan mempermudah urusan pembangunan wakaf kerana impaknya kepada sosio-ekonomi negara adalah besar jika jentera wakaf diberi kekuatan tambahan. Tidak dinafikan pada peringkat ini, kebanyakan MAIN masih bergelumang dengan kekangan tersendiri dan masih perlu untuk membina kekuatan yang mampan. Adalah rugi untuk melihat momentum pembangunan wakaf menjadi perlahan semula setelah Kerajaan Persekutuan memberi suntikan yang besar sewaktu RMK-9 dahulu. Namun, keadaan ini masih boleh diperkasakan sekiranya semua pihak saling membantu dan diletakkan di bawah kerangka kerja yang bersesuaian.



## RUJUKAN

- Abas, A. (2006, April 1). Jayakan Misi Nasional -- RMK-9 pacu Malaysia menuju Wawasan 2020. *Utusan Online*. Retrieved from: [http://www1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2006&dt=0401&pub=Utusan\\_Malaysia&sec=Muka\\_Hadapan&pg=mh\\_01.htm](http://www1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2006&dt=0401&pub=Utusan_Malaysia&sec=Muka_Hadapan&pg=mh_01.htm).
- Ahmad, N. (2009, December 4). *Pekeliling Unit Perancang Ekonomi, Jabatan Perdana Menteri Bilangan 1 Tahun 2009: Garis Panduan perancangan dan penyediaan program dan projek pembangunan. Unit Perancang Ekonomi (EPU)*. Retrieved from: <http://www.epu.gov.my/sites/default/files/7.Garis%20Panduan%20Perancangan%20dan%20Penyediaan%20Program%20dan%20Projek%20Pembangunan.pdf>.
- Alias, T. A. (2013). *Introduction of family and public waqfs into the Malay States in the 19th and early 20th centuries and external influences on the norms affecting waqfs of Malaysia up to 1957*. Retrieved from: [http://www.academia.edu/4753873/Introduction\\_of\\_Family\\_and\\_Public\\_Waqfs\\_into\\_the\\_Malay\\_States\\_in\\_the\\_19th\\_and\\_early\\_20th\\_Centuries\\_and\\_External\\_Influences\\_on\\_the\\_Norms\\_Affecting\\_Waqfs\\_of\\_Malaysia\\_up\\_to\\_1957](http://www.academia.edu/4753873/Introduction_of_Family_and_Public_Waqfs_into_the_Malay_States_in_the_19th_and_early_20th_Centuries_and_External_Influences_on_the_Norms_Affecting_Waqfs_of_Malaysia_up_to_1957).
- Aziz, W. M. S. A. (2011). *Pelan penyelarasan perundangan Islam di Malaysia: Peranan dan cabaran JAKIM*. Paper presented at the Konvensyen Pemacuan Transformasi Perundangan Islam di Malaysia, Kuala Lumpur: Institut Kefahaman Islam Malaysia (IKIM).
- Badawi, A. A. (2006, March 31). *9th Malaysian plan speech from Prime Minister Abdullah Ahmad Badawi*. Economic Planning Unit. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/sites/default/files/Message%20from%20YAB%20Prime%20Minister.pdf>
- Brahim, M. (2008). *Dasar awam di Malaysia: Suatu pengenalan*. Selangor, Malaysia: IBS Buku Sdn. Bhd.
- Hamil, J. H., Saifullah, F. A. I., Suhaimi, M., Rahman, A., Mustafa, M., Kamaruddin, R., & Noor, M. @ N. M. (2014). Ikhtisar analisis Pilihan Raya Umum 1978 hingga 2013 di Malaysia (An overview of general election dynamics in Malaysia 1978 – 2013). *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 10(4), 39–53.
- Hamzah, W. A. W. (2009). *A first look at the Malaysian legal system*. Shah Alam, Selangor: Oxford Fajar Sdn. Bhd.
- Hassan, M. S. (2009, November 17). Garis Panduan Kedua Rancangan Malaysia Kesepuluh: Penyediaan Pelan Pelaburan Sektor Awam, 2011-2012. Guidelines.
- Hussain, A. A. (1998). *Reformasi pentadbiran di Malaysia*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Hussain, A. A. (2000). *Analisis dasar awam: Peranan kerajaan mengatasi masalah ekonomi dalam sistem pasaran bebas*. Kuala Lumpur: Utusan Publications & Distributors.
- Ibrahim, A. & Joned, A. (2015). *Sistem undang-undang di Malaysia* (Second). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- JAWHAR. (2010). Status pelaksanaan projek fizikal. *Ujana Wakaf*, 7(1), 2–10.
- JAWHAR. (2012). *Pelan Strategik JAWHAR 2012-2016*. Jabatan Wakaf, Zakat dan Haji (JAWHAR), Jabatan Perdana Menteri, Malaysia.
- Laman Web Rasmi MAIK. (2017). *Sejarah penubuhan Majlis Agama Islam & Adat Istiadat Melayu*

Kelantan [Official Website]. Retrieved on May 8, 2017, from <http://www.emaik.my/portal/index.php/ms/profil/mengenai-kami/sejarah-kami.html>

Laman Web Rasmi PEMANDU. (2015). *GTP - Government Transformation Programme: Malaysia* [Official Website]. Retrieved on January 4, 2016, from [http://www.pemandu.gov.my/gtp/About\\_GTP-@-What\\_is\\_Transformation%5E.aspx](http://www.pemandu.gov.my/gtp/About_GTP-@-What_is_Transformation%5E.aspx)

Mahamood, S. M. (2006). *Waqf in Malaysia: Legal and administrative perspectives*. Kuala Lumpur: University of Malaya Press.

Mahamood, S. M. (2017). *Wakaf sebagai sumber pembiayaan dan pembangunan IPT masakini: Perspektif perundangan*. Keynote presented at the Seminar Pembiayaan dan Pembangunan Wakaf IPT 2017 (SWIPT'17), Academy of Islamic Studies, University of Malaya, Kuala Lumpur.

Manaf, A. A., & Omar, I. (2011). *Tanah pertanian terbiar: Analisis ekonomi institusi*. (1<sup>st</sup> Ed). Johor Bahru, Malaysia: Pustaka Firdausi.

Mohd, A. C. (2015a). *Pembangunan wakaf menerusi pendanaan kerajaan dan kerjasama institusi kewangan dan korporat: Hala tuju, cabaran dan harapan*. Paper presented at the Muzakarah Wakaf, Sansana Kijang Bank Negara Malaysia.

Mohd, A. C. (2015b). Relevankah Kaedah Berwakaf Masa Kini. Keynote Presentation presented at the Persidangan Wakaf Peringkat Kebangsaan 2015, Auditorium Cempaka Sari, Kompleks Perbadanan Putrajaya.

North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.

Portal Pusat Maklumat Rakyat. (2017). *Pointers petunjuk-petunjuk prestasi utama atau Key Performance Indicators (KPI)* [Portal Kerajaan]. Retrieved on August 29, 2017, from <http://pmr.penerangan.gov.my/index.php/nkra/5112-petunjuk-petunjuk-prestasi-utama-atau-key-performance-indicators-kpi-.html>.

Putit, N. A.-R. (2015, June). *Outcome Based Budgeting (OBB)*. Retrieved from <http://www.anm.gov.my/images/Miri-Nota/OUTCOME-BASED-BUDGETING-JANM-MIRI.pdf>.

Ramanathan, K. (1993). *Konsep asas pentadbiran awam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.

Salleh, S. M. (2009a). Penyertaan masyarakat dalam pembangunan tanah-tanah wakaf. *Ujana Wakaf*, 2(2), 11–12.

Salleh, S. M. (2009b). Prawacana Ketua Pengarah. *Ujana Wakaf*, 1(1), 1.

Unit Perancang Ekonomi. (2011, Mei). *Panduan pelaksanaan pengurusan nilai dalam program/projek kerajaan*. Unit Perancang Ekonomi (EPU), Jabatan Perdana Menteri. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/sites/default/files/Panduan%20Pelaksanaan%20Pengurusan%20Nilai%20Dalam%20Program-Projek%20Kerajaan.pdf>.

Unit Perancang Ekonomi. (2011, Mei). *Panduan pelaksanaan pengurusan nilai dalam program/projek kerajaan*. Unit Perancang Ekonomi (EPU), Jabatan Perdana Menteri. Retrieved from <http://www.epu.gov.my/sites/default/files/Panduan%20Pelaksanaan%20Pengurusan%20Nilai%20Dalam%20Program-Projek%20Kerajaan.pdf>.

Unit Perancang Ekonomi. (2015, October 21). *Government Transformation Programme*

(GTP). Retrieved on August 29, 2017, from <http://www.epu.gov.my/ms/rancangan-pembangunan/gtp>.

Utusan Online. (2006, April 1). Lima teras Misi Nasional. *Utusan Online*. Retrieved from [http://ww1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2006&dt=0401&pub=Utusan\\_Malaysia&sec=Laporan\\_Khas&pg=lk\\_02.htm](http://ww1.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2006&dt=0401&pub=Utusan_Malaysia&sec=Laporan_Khas&pg=lk_02.htm)

Yusoff, R. B. (2012). Projek Rancangan Malaysia Kesembilan (RMKe-9) yang belum dilaksana. Edaran (Circular).

*Received Date: 11 November 2017*

*Acceptance Date: 23 April 2018*