



Kepatuhan Syariah Dalam Tadbir Urus Ar-Rahnu

Shariah Compliance in the Governance of Al-Rahnu

Tadbir Urus Ar-Rahnu

ASIAH ALKHARIB SHAH
Bahagian Hab Halal
Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM)
Kompleks Islam Putrajaya
62100, Putrajaya
asiah@islam.gov.my

37

Submitted: 19 July 2018
Revised: 1 October 2018
Accepted: 22 October 2018
E-Published: 29 October 2018

DZIAUDDIN SHARIF
(Corresponding Author)
Academy for Contemporary Islamic Studies (ACIS)
Universiti Teknologi MARA (UiTM), Melaka
dziau646@bdrmelaka.uitm.edu.my

ABSTRAK

Kejayaan Ar-Rahnu sebagai sumber pembiayaan mikro kredit utama di Malaysia menjadi faktor untuk kajian ini meneliti sejauh manakah kepatuhan Syariah diamalkan dalam strategi pengurusan dan tadbir urus penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu di Malaysia. Kepatuhan kepada Syariah ini merupakan perkara yang penting bagi untuk memastikan industri Ar-Rahnu dapat berkembang dengan lebih progresif. Dengan sebab itu, kajian ini mencadangkan satu kerangka konseptual kepatuhan Syariah bagi tadbir urus Ar-Rahnu di Malaysia dengan mencadangkan strategi pengurusan yang sesuai. Kajian ini menggunakan analisis SWOT berdasarkan data temu bual separa struktur dan analisis dokumen. Hasil kajian mendapati kepatuhan Syariah dalam tadbir urus Ar-Rahnu perlu disertai dengan empat unsur yang berpandukan konsep *tauhidik* dan pematuhan Syariah yang meliputi matlamat perkhidmatan, kerangka tadbir urus Syariah, pengurusan sumber manusia dan penawaran produk/perkhidmatan.

Kata Kunci: Ar-Rahnu, *Tauhidik*, Strategi Pengurusan, Tadbir Urus Syariah





ABSTRACT

The success of Ar-Rahnu as a major source of micro-finance in Malaysia is a factor for this study to examine the extent of Shariah compliance is being practiced in the management and governance's strategies of Ar-Rahnu service providers in Malaysia. The Shariah compliance is important to ensure progressive growth of the Ar-Rahnu industry. Thus, the research proposes a conceptual Shariah compliance framework for the governance of Ar-Rahnu in Malaysia by suggesting appropriate management strategies. The study applies SWOT analysis that is based on semi-structured interviews and document analysis. The finding shows that Shariah compliance in the governance of Ar-Rahnu must be accompanied by four elements based on the concept of tawhidic and Shariah compliance which include objectives of the service, Shariah governance framework, human resource management and product/service offerings.

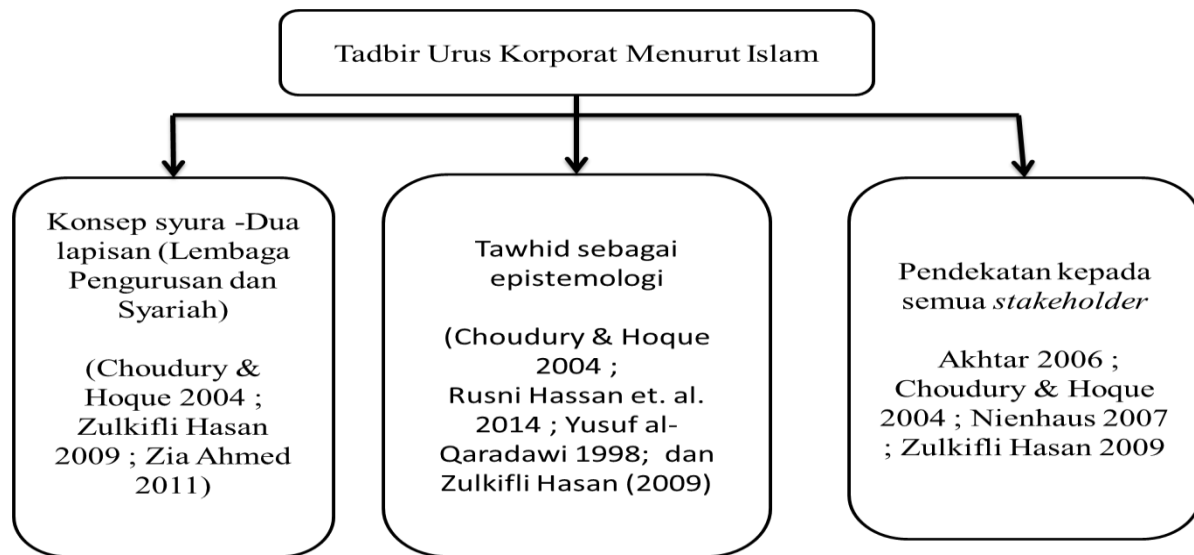
Keywords: Ar-Rahnu, Tawhidik, Management Strategy, Syariah Governance

PENGENALAN

Strategi pengurusan Islam dan nilai tadbir urus korporat Syariah merupakan fundamental bagi sebuah institusi pembangunan yang berteraskan Islam (Ahmad Atory, 2007). Termasuklah institusi Ar-Rahnu yang diwujudkan atas prinsip pembangunan ekonomi yang menawarkan perkhidmatan Islam, kedua-dua konsep ini boleh dimanifestasikan melalui pengurusan strategik yang akan menentukan matlamat dan pelan tindakan organisasi. Berbeza dengan institusi pembangunan konvensional, strategi pengurusannya lebih tertumpu kepada mencari keuntungan manakala tadbir urusnya berpandukan kehendak *stakeholder* semata-mata. Hal ini sinonim dengan Teori *Stakeholder* yang umumnya digunapakai dalam kajian-kajian berkaitan tadbir urus.

Pada dasarnya Teori *Stakeholder* dalam sebuah tadbir urus korporat tidak mempunyai percanggahan dengan matlamat yang digariskan dalam Islam termasuklah menerima konsep dan orientasi keuntungan tetapi ia perlu diseimbangkan dengan prinsip dan objektif yang syarak tentukan. Malah beberapa kajian yang ditemui sebelum ini telah mengadaptasi Teori *Stakeholder* selaras dengan objektif yang Islam gariskan sebagai panduan dalam pembentukan sebuah tadbir urus korporat menurut Islam (Iqbal & Mirakhor, 2004 dan Chapra & Ahmed, 2002). Hasil daripada kajian mereka mendapati matlamat Teori *Stakeholder* bukan sahaja dirujuk sebagai meningkatkan produktiviti dan memaksimumkan keuntungan institusi malah perlu dikaitkan secara langsung mahupun tidak langsung dengan pencapaian redha Allah SWT. Berdasarkan beberapa kajian terpilih yang dianalisis, kajian ini telah merumuskan tiga prinsip utama yang dibincangkan dalam Teori *Stakeholder* menurut pandangan Islam. Tiga prinsip tersebut telah diintegrasikan sebagai kerangka kepada sebuah tadbir urus korporat Islam sebagaimana dinukilkan dalam Rajah 1 di bawah. Tiga prinsip berkenaan adalah tauhid sebagai epistemologi, konsep syura yang melibatkan dua lapisan dan mempunyai pendekatan kepada semua *stakeholder*.

Rajah 1: Kerangka Tadbir Urus Korporat Menurut Islam



(Sumber: Shamsah Akhtar 2006; Choudury & Hoque 2004; Nienhaus 2007; Rusni Hassan et al. 2014; Al-Qaradawi 1998; Zia Ahmed 2011 dan Zulkifli Hasan 2009)

Tauhid sebagai Epistemologi

Choudury dan Hoque (2004) telah membincangkan *fundamental* tauhid sebagai epistemologi Islam dalam model tadbir urus korporat dengan merujuk Surah Ali Imran ayat 191 yang secara langsung menyatakan prinsip asas bagi tadbir urus iaitu semua makhluk ciptaan Allah SWT mempunyai matlamat dan peranan yang sama iaitu sebagai hamba Allah SWT dan khalifah. Oleh yang demikian, prinsip tauhid ini menjadi asas kepada model tadbir urus korporat dalam Islam sebagai pihak-pihak yang bertanggungjawab kepada Allah SWT (Zulkifli Hasan, 2009). Pendekatan tauhid juga memmanifestasikan satu pendekatan secara menyeluruh kerana tunjang kepada tauhid itu sendiri adalah iman, Islam dan ihsan (Suhaimi Mhd Sarif & Yusuf Ismail, 2016). Tanpa disertakan dengan nilai-nilai tauhid, sesuatu pekerjaan akan bersifat fizikal dan material semata-mata tanpa mendapat manfaat rohaniah dan redha Allah SWT. Falsafah ini hendaklah disesuaikan dengan kefahaman, penghayatan, pengamalan dan diperkukuhkan dalam sistem muamalat dan ekonomi (Kamarulzaman Sulaiman, 2013).

Hal yang sama dinyatakan oleh al-Qaradawi (1998) bahawa tadbir urus korporat menurut perspektif syarak bertunjangkan kepada asas yang paling utama dalam *tasawwur* Islam iaitu ketauhidan kepada Allah SWT, kepatuhan terhadap syariat Allah SWT dan keselarian dengan akhlak Islamiyyah. Menurut Rusni Hassan et al. (2014), tadbir urus Syariah merupakan mekanisme Islam bagi satu tadbir urus korporat. Menurutnya lagi, tadbir urus korporat menurut Syariah ialah meletakkan Allah SWT dan segala suruhanNya sebagai peringkat teragung manakala kepentingan *stakeholder* bagi agensi datang selepas daripada itu.



Konsep Syura - Lembaga Pengurusan yang terdiri daripada Dua Lapisan

Zulkifli Hasan (2009) menjelaskan terdapat dua organ utama atau dua lapisan yang terlibat dalam proses tadbir urus korporat iaitu lembaga Syariah dan lembaga pengurusan atau syura yang terdiri daripada semua pihak yang berkepentingan. Dalam menentukan skop Syariah, lembaga Syariah memainkan peranan penting untuk memastikan semua aktiviti syarikat selaras dengan prinsip-prinsip Syariah. Menjelaskan lagi konsep tadbir urus ini, Zia Ahmed (2011) menyatakan perbezaan yang paling utama bagi tadbir urus Syariah dengan konvensional adalah dengan kewujudan Badan Pengawasan Syariah yang merangkumi padanya sarjana Syariah dan unit pemantau Syariah yang bersama-sama memastikan pematuhan Syariah berlaku. Sistem dua lapisan bagi model Syariah ini meletakkan lembaga Syariah sebagai pihak tertinggi dalam tadbir urus. Manakala pihak lain yang berkepentingan seperti masyarakat perlu memainkan peranan mereka untuk memberikan kerjasama bagi melindungi kepentingan secara menyeluruh serta merangsang fungsi kesejahteraan sosial bagi kebajikan masyarakat. Semua proses ini adalah berpaksikan ke arah memenuhi objektif utama tadbir urus korporat Islam dengan melengkapinya matlamat peribadi dan sosial melalui prinsip keadilan (Choudury & Hoque 2004).

Hak dan Kepentingan untuk Melindungi Semua Stakeholder Selaras dengan Objektif dan Prinsip Syarak

Nienhaus (2007: 290) menyatakan tadbir urus korporat Islam perlu berorientasikan nilai dan menggalakkan prinsip kesaksamaan dan keadilan dalam kalangan semua *stakeholders*. Hal ini menunjukkan tadbir urus korporat menurut Syariah tidak hanya mengiktiraf pemegang saham dalam kalangan pemegang saham malah meliputi kakitangan, pelanggan, pihak berkuasa, pelabur dan masyarakat. Menurut Choudury dan Hoque (2004 : 58 dan 83), sebuah institusi Islam adalah entiti undang-undang di mana prinsip dan keseimbangan saham firma yang dimiliki oleh pemegang saham berdasarkan nisbah penyertaan ekuiti dan perkongsian keuntungan serta berhubungan dengan struktur undang-undang dan organisasi yang mengawal pentadbiran dalam firma. Kriteria objektif ini penting untuk memahami hubungan antara pemboleh ubah yang disokong oleh dasar, program dan pakatan strategik. Falsafah keadilan ini ditujukan kepada semua golongan sama ada Muslim atau tidak dengan menisbahkan sesuatu perkara hendaklah diletakkan pada tempatnya dan menolak segala bentuk ketidakadilan, penyelewengan dan penindasan (Zulkifli Hasan 2009).

SOROTAN LITERATUR

Konsep strategi pengurusan merujuk kepada strategi-strategi yang diguna pakai dalam organisasi manakala pengurusan strategik ialah tindakan untuk mengenal pasti strategi dan proses memadamkan faktor persekitaran dalaman iaitu kekuatan dan kelemahan serta faktor persekitaran luaran iaitu peluang dan ancaman terhadap organisasi sebelum merancang strategi yang paling sesuai dan berkesan (Suhaimi Mhd Sarif & Yusuf Ismail 2016). Hasil literatur yang dikumpulkan mendapati kajian-kajian lepas lebih



banyak menjurus kepada satu-satu parameter strategi pengurusan seperti peningkatan keberkesanan operasi Ar-Rahnu (Mohd Rafi et al. 2012; Mohd Noar, Nor Zaihan & Aminul 2015; Nurul Huda, Azila & Fidlizan 2015; Selamah Maamor & Abdul Ghafar 2007; dan Selamah Mamor & Abdul Ghafar 2010) atau memfokuskan orientasi kehendak dan penerimaan pelanggan terhadap Ar-Rahnu (Azila Abdul Razak 2011; Mohamad Abdul Hamid, Ishak Abdul Rahman & Ahmad Nafis 2014; Bashir Ahmad, Norudin Mansor & Nadiah 2012 ; Hanudin Amin et al. 2007) serta strategi meningkatkan tadbir urus Ar-Rahnu dalam konteks kerajaan (Abdul Ghafar Ismail & Shahida Shahimi 2013; Selamah Maamor & Abdul Ghafar Ismail 2010; Zamzuri et al. 2016). Dalam masa yang sama, kebanyakan kajian yang dijalankan terhadap pada satu hingga tiga kategori institusi iaitu sektor koperasi, perbankan dan syarikat di bawah rangkaian negeri (Abdul Ghafar Ismail, Widiyanto Mislana Cokro & Selamah Maamor (2007), Nurul Huda et al (2015), Mohd Rafi et al (2012); Mohamad Abdul Hamid et al (2014).

Oleh yang demikian, belum terdapat kajian dilakukan untuk menilai kekuatan dan kelemahan strategi pengurusan yang dibentuk di peringkat penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dari keempat-empat sektor sedia ada meliputi institusi kewangan, koperasi, syarikat dan syarikat di bawah rangkaian negeri khususnya dari aspek kepatuhan Syariah dalam tadbir urusnya. Justeru, artikel ini dihasilkan bagi mengemukakan kerangka konseptual kepatuhan Syariah bagi tadbir urus Ar-Rahnu di Malaysia.

METODOLOGI

Kajian ini menggunakan analisis secara SWOT atau dikenali sebagai silang kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (SWOT) yang dibentuk oleh David (2013). Kaedah ini merujuk kepada analisis persekitaran dalaman untuk mengenal pasti kekuatan dan kelemahan organisasi serta analisis persekitaran luaran untuk mengenal pasti peluang dan ancaman organisasi. Lazimnya, unsur yang dilibatkan di peringkat analisis dalaman organisasi adalah sumber manusia, sumber hasil dan sumber jenama. Manakala analisis luaran melibatkan unsur-unsur ekonomi, demografi, sistem tadbir urus, kerajaan, teknologi serta persaingan (Suhaimi Mhd Sarif & Yusuf Ismail 2016). Tujuan analisis persekitaran ini adalah untuk menilai asas pembentukan dan penyesuaian di antara strategi pengurusan yang digunakan oleh penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dengan faktor persekitaran organisasi. Oleh itu, analisis ini bukan dilakukan untuk mengukur pencapaian sebuah penyedia perkhidmatan sebaliknya menilai apakah kekuatan dan kelemahan strategi yang digunakan. Nilai ukuran tersebut dilihat dalam dua bentuk cabaran. Pertama, sejauh mana strategi yang digunakan sepadan untuk mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Kedua, adakah strategi yang digunakan menepati aspek pematuhan Syariah bagi tadbir urus korporat Ar-Rahnu.

Untuk tujuan analisis, kaedah pengumpulan data menggunakan instrumen temu bual mendalam separa struktur yang melibatkan pihak pengurusan tertinggi kepada lima penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu yang mewakili empat kategori, tiga badan pengawal selianya iaitu Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT), Majlis Agama Islam dan Adat Istiadat Terengganu (MAIDAM) dan Suruhanjaya Koperasi

Malaysia (SKM) serta dua agensi moderator yang mempunyai kaitan secara langsung dan tidak langsung dengan industri Ar-Rahnu iaitu ANGKASA dan Islamic Shariah Research Academy for Islamic Finance (ISRA). Empat bentuk kategori penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu tersebut meliputi institusi kewangan, koperasi, syarikat dan syarikat di bawah rangkaian negeri dan pensampelan penyedia perkhidmatan dipilih berdasarkan tiga aspek pemilihan iaitu pengalaman, pencapaian (jumlah pembiayaan dan jumlah cawangan) dan agensi pengawal selia. Semua penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dinyatakan sebagai PP1, PP2, PP3, PP4 dan PP5. Kaedah pengumpulan data disokong melalui analisis dokumen berupa laporan tahunan, pamflet dan laman sesawang organisasi.

Rajah 2: Kerangka Analisis Kekuatan dan Kelemahan Strategi Pengurusan Penyedia Perkhidmatan Ar-Rahnu Melalui Pendekatan SWOT



(Sumber: Asiah Alkharib Shah, 2017)

Merujuk kepada Rajah 2 di atas, kajian telah menilai persekitaran dalaman dan luaran penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu berdasarkan empat parameter strategi pengurusan iaitu strategi meningkatkan keberkesanan operasi, strategi penawaran produk dan perkhidmatan, strategi menyediakan tenaga kerja pakar dan berintegriti serta strategi sistem kawalan dalaman. Selain empat parameter tersebut, empat faktor lain yang dimasukkan sebagai analisis pengurusan strategi penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu adalah matlamat perkhidmatan, cabaran, tadbir urus dan pengawalseliaan serta karakter sesebuah penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu. Semua data terkumpul dianalisis secara deskriptif dan sistematik sebelum dianalisis dalam bentuk 'SWOT'. Semua maklumat tersebut memberi nilai kekuatan, peluang dan kelemahan bagi sesebuah penyedia perkhidmatan manakala cabaran yang dihadapi dinilai sebagai kelemahan atau ancaman.



Secara ringkas, Rajah 2 di atas menjelaskan lima unsur yang dilibatkan dalam kaedah analisis SWOT bagi tujuan menilai kekuatan dan kelemahan strategi pengurusan yang dibentuk di peringkat penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu. Lima unsur tersebut adalah matlamat perkhidmatan yang memandu strategi organisasi, cabaran atau kekangan yang dihadapi, empat parameter strategi yang digunakan bagi memenuhi aspirasi *stakeholder* yang mewakili lembaga pengarah, pengawal selia, pelanggan dan pekerja, kekuatan tadbir urus dan pengawal seliaan. Semua elemen tersebut menjadi elemen yang dipadankan dalam analisis SWOT.

Semua elemen yang diperolehi kemudiannya dibuat pepadanan melalui analisis 'SWOT' bagi satu-satu strategi yang digunakan berdasarkan kekuatan-peluang (K-P), kelemahan-peluang (L-P), kekuatan-ancaman (K-A) dan kelemahan-ancaman (L-A). Hasil dapatan akhirnya dinilai dalam dua konteks. Pertama; sejauh mana strategi pengurusan yang dibentuk telah mengatasi kelemahan dan ancaman yang dihadapi dan dikenal pasti oleh setiap penyedia perkhidmatan. Kedua, hasil kajian menilai sejauh mana strategi pengurusan yang digunakan menepati sebuah tadbir urus korporat Syariah bagi penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu.

Berikut merupakan hasil yang diperolehi melalui analisis SWOT yang dijalankan ke atas lima penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu yang dipilih:

Analisis Pengurusan Strategi PP1

Jadual 1: Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran Bagi Menilai Pengurusan Strategi dan Tadbir Urus PP1

	Kelebihan Dalam Organisasi	
	KEKUATAN	KELEMAHAN
	Penerimaan pelanggan yang tinggi Produk Perkhidmatan Struktur Tadbir urus Teknologi Prasarana Tenaga kerja berintegriti Cawangan yang banyak (202 cawangan) Penyelidikan melalui Institut Penyelidikan dan Perundingan YaPEIM (INPUT)	Kekangan modal pusingan Tiada premis

PELUANG		Strategi-strategi Kekuatan-Peluang (K-P)	Strategi-strategi Kelemahan-Peluang (L-P)
Kelebihan luar organisasi	Golongan sasaran (Kelab Masa)	Memberikan latihan keusahawanan kepada Kelab Masa (K3, K6, K7-P1)	Memperoleh <i>soft-loan</i> dari kerajaan (L1, L2-P2)
	Yayasan di bawah naungan kerajaan	Memperkuh tadbir urus melalui pasukan audit dalaman harian, pasukan audit luaran, Jawatankuasa Penasihat Syariah khusus, Panel Pengawasan Syariah Induk, Pusat penyelarasan di Peringkat Negeri (K1, K4, K8-P2, P3)	Menarik pelabur dari kalangan Majlis Agama Islam Negeri (L1-P2, P3) Mencipta dan menjual <i>gold bar</i> (L1-P1)
	Pengiktirafan ISO	Mewujudkan pusat latihan (K6, K7-P1, P2)	Menjana hasil dengan wujudkan lebih banyak cawangan (L2-P1, P2, P3)
	Tiada CCRIS	Menyediakan SOP aliran kerja kepada pekerja K6, K7-P1, P2)	
ANCAMAN		Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (K-A)	Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (L-A)
	Persaingan PP konvensional	Memberikan perkhidmatan upah simpan rendah kepada e-Kasih (K1, K3-A1)	Perlu mempertingkatkan penawaran produk dan perkhidmatan (L1, L2-P1)
	Pemalsuan emas	Meluaskan jenama melalui cawangan di daerah (K1, K2, K3, K7 - A1) Mencipta <i>gold bar</i> sendiri (K1, K3-A1, A2)	
		Mempertingkatkan kaedah prosedur gadaian melalui pemerkasaan teknologi Mesin Pengujian Emas (XRF) (K4, K7, K5, K8-A2)	
		Mewujudkan pusat pencerakinan emas (K7, K8-A2) Menyediakan latihan yang cukup kepada pekerja (K5, K6, K7-A1)	

(Sumber: Pengkaji, 2016)

Analisis Pengurusan Strategi PP2

Jadual 2: Analisis Persekitaran Dalaman dan Luaran bagi Menilai Pengurusan Strategi dan Tadbir Urus PP2

		Kelebihan Dalam Organisasi	
		KEKUATAN	KELEMAHAN
		Penerimaan pelanggan Modal yang kukuh Produk Perkhidmatan Kedah pelepasan yang efisien	Pekerja berpengalaman Tiada badan pengawasan Syariah khusus Ketidadaan teknologi tinggi dalam pengujian emas
PELUANG		Strategi-strategi Kekuatan-Peluang (K-P)	Strategi-strategi Kelemahan-Peluang (L-P)
Kelebihan Luar Organisasi	Jenama syarikat induk yang kukuh	Mengembangkan cawangan melalui premis induk setiap daerah (K1, K3, K4-P1, P2, P4)	Mendapatkan tenaga kerja yang berpengalaman (L1-P1)
	Cawangan syarikat induk di setiap daerah seluruh Malaysia	<i>Business rightsizing</i> (K4, P1, P2, P4)	SOP aliran kerja (L1-P2)
	Hubungan antara agensi korporat	Pengendalian pelepasan secara tertutup (K5-P1, P3)	Mewujudkan pasukan audit dalaman berkala dan panel pengawasan Syariah Induk (L2-P1)
	Pelanggan setia yang berurusan	Pelbagai perkhidmatan melalui <i>One gold stop Centre</i> (K1, K3, K4-P1, P2, P3, P4)	<i>Kaedah asid dan batu asah (touchstone metode)</i> (L2-P2)
	Tiada CCRIS – sebuah koperasi	Menghasilkan dan menjual <i>Gold Bar</i> (K1, K2, K2, K3-P2, P4)	
ANCAMAN		Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (K-A)	Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (L-A)
	Pemalsuan emas dan teknologi pengujian emas	Mencipta <i>gold bar</i> sendiri (A1-K1, K2, K3)	Perlu mewujudkan Panel Pengawasan Syariah khusus (L3)
		Mewujudkan kumpulan <i>WhatsApp</i> di antara cawangan (K1-A1)	Perlu menggunakan teknologi pengujian emas XRF (L1, L2-A1)
		CCTV sepenuh masa (K2-A1)	

(Sumber: Pengkaji, 2016)

Pengurusan Strategi PP3

Jadual 3: Analisis Persekitaran Dalam dan Luar Bagi Menilai Pengurusan Strategi Dan Tadbir Urus PP3

		Kelebihan Dalam Organisasi	
		KEKUATAN	KELEMAHAN
		Jenama institusi kewangan yang kukuh Modal yang kukuh Perkhidmatan yang baik Struktur tadbir urus	Teknologi pengujian emas
PELUANG		Strategi-strategi Kekuatan-Peluang (K-P)	Strategi-strategi Kelemahan-Peluang (L-P)
Kelebihan luar Organisasi	Mempunyai sasaran pelanggan yang khusus (usahawan kecil dan petani).	Memberikan pakej upah simpan yang rendah dan nilai margin pinjaman yang tinggi (K3-P1)	Kaedah asid dan batu asah (<i>touchstone metode</i>) (L1-P3)
	Menggunakan premis induk	Mengguna khidmat pasukan audit dalaman berkala, Panel Pengawasan Syariah Induk, Seksyen Syariah, Pendekatan pengurusan risiko yang sistematik (K1, K4-P3, P4)	
	Cawangan yang banyak (117 cawangan)	Kemudahan akses pembayaran di cawangan terdekat	
	Seliaan komprehensif dari Bank Negara Malaysia	Penerimaan <i>marhun</i> yang pelbagai (K1, K3-P1)	
		Menjadikan institusi kewangan Islam sepenuhnya. (K1, K4-P4)	
ANCAMAN		Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (K-A)	Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (L-A)
	Persaingan di antara PP Ar-Rahnu	Menyediakan <i>souvenir</i> , menawarkan upah simpan rendah, Peluasan penerimaan <i>marhun</i> , Margin pinjaman yang tinggi (K1, K3-A1, A2)	Perlu memperkasa strategi pemasaran. (A1, A2, A3)
	CCRIS	Pemberian <i>souvenir</i> (K1, K3-A1, A2)	Perlu memperkasa teknologi pengujian emas (L1-A1)
	Caj takaful yang tinggi		Perlu mewujudkan caj takaful kelompok (A4)
	Ketidakstabilan harga emas	Menentukan harga siling emas di peringkat agensi (K3-A4)	

(Sumber: Pengkaji, 2016)

Analisis Pengurusan Strategi PP4

Jadual 4: Analisis Persekitaran Dalam dan Luar Bagi Menilai Pengurusan Strategi Dan Tadbir Urus PP4

		Kelebihan Dalam Organisasi	
		KEKUATAN	KELEMAHAN
		Penerimaan Pelanggan Perkhidmatan Struktur tadbir urus Pengalaman yang baik	Kekangan modal pusingan Ketiadaan teknologi tinggi dalam pengujian emas
PELUANG		Strategi-strategi Kekuatan-Peluang (K-P)	Strategi-strategi Kelemahan-Peluang (L-P)
Kelebihan luar organisasi	Mendapat kepercayaan masyarakat komuniti dan negeri	Mempertingkatkan strategi penawaran perkhidmatan yang utama seperti upah simpan dan margin pinjaman (K1, K2 –P1, P2)	Kaedah asid dan batu asah (<i>touchstone metode</i>) (L2-P2) Pendekatan pengurusan risiko yang sistematik (L1, L2-P2, P4)
	Jenama syarikat induk yang berpengalaman	Mengembangkan cawangan (K1, K2, K4-P2, P3)	
	Menggunakan premis induk	Menyediakan SOP aliran kerja, Tatacara Pengurusan Skim Ar-Rahnu MAIDAM, Panel Pengawasan Syariah Induk dan panel audit (K3-P4)	
	Sebahagian daripada Majlis Agama Islam Negeri		
	Tiada CCRIS		
ANCAMAN		Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (K-A)	Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (L-A)
	Persaingan PP konvensional	Menawarkan upah simpan rendah, Tiada kos upah simpan pada kadar RM1,000 ke bawah nilai <i>marhun</i> (K1, K2-A1)	Perlu mendapatkan sumber dana alternatif (L1-A1, A2)
	Caj takaful yang tinggi	Margin pinjaman yang tinggi (K1, K2-P1)	Perlu meningkatkan produk (A1-L1) Perlu menggunakan teknologi pengujian emas XRF (L2-A1)

(Sumber: Pengkaji, 2016)

Analisis Pengurusan Strategi PP5

Jadual 5: Analisis Persekitaran Dalam dan Luar bagi Menilai Pengurusan Strategi dan Tadbir Urus PP5

		Kelebihan Dalam Organisasi	
		KEKUATAN	KELEMAHAN
		Modal yang kukuh Penerimaan pelanggan yang tinggi Produk Perkhidmatan Tenaga kerja berkemahiran Struktur Pengauditan	Caj upah simpan tinggi (1%) Ketiadaan panel pengawasan Syariah
PELUANG		Strategi-strategi Kekuatan-Peluang (K-P)	Strategi-strategi Kelemahan-Peluang (L-P)
Kelebihan Luar organisasi	Jenama syarikat induk yang kukuh Mencipta belian sendiri Berorientasi syarikat yang menentukan polisi sendiri Menggunakan premis induk Tiada CCRIS	Menerima berlian sebagai <i>marhun</i> (K1, K4- P1 & P2) Margin pinjaman yang tinggi dan fleksibiliti masa operasi harian (K4, P3) Pasukan audit dalaman berkala, Pasukan audit silang, Pendekatan pengurusan risiko yang sistematik (K6-P3) Mengembangkan cawangan (K1, K2, K5 - P4)	Meningkatkan strategi penawaran produk dan perkhidmatan (L1- P2, P3, P5)
	ANCAMAN	Strategi-strategi Kekuatan-Ancaman (K-A)	Strategi-strategi Kelemahan-Ancaman (L-A)
	Persaingan di antara PP Ar-Rahnu Pemalsuan emas	Peluasan penerimaan <i>marhun</i> (K1, K4, A1) Fleksibiliti masa operasi harian dan pada cuti umum (K1, K4 - A1) Menjanjikan proses yang cepat dan mudah (K3, K4 - A1) Menyediakan tenaga kerja pakar dan berpengalaman dengan memberikan latihan, menyediakan SOP aliran kerja dan penyaringan pengambilan pekerja (K5, K6-A2)	Perlu mewujudkan panel pengawasan Syariah khusus (L2, A1)

(Sumber: Pengkaji, 2016)

PERBINCANGAN DAN DAPATAN

Hasil daripada analisis persekitaran dalaman dan luaran terhadap pengurusan strategi dan tadbir urus bagi kelima-lima PP dikumpulkan sebagaimana dalam Jadual 6 di bawah. Setelah pepadanan di antara elemen SWOT bagi semua PP dilakukan, kajian mendapati terdapat tiga elemen kekuatan yang mempengaruhi strategi pengurusan dan tadbir urus setiap PP iaitu *stakeholder*, kecenderungan pendekatan strategi yang diambil dan faktor pendorong iaitu karakter bagi sesebuah PP. Secara umum semua penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu telah mengaplikasikan keempat-empat parameter untuk memenuhi aspirasi dan kepentingan *stakeholder* yang terdiri daripada pelabur, pemegang saham, pelanggan, pekerja dan pengawal selia. Dalam konteks menjaga aspirasi *stakeholder* misalnya, strategi yang diambil adalah untuk memenuhi keperluan pelanggan dengan memastikan perkhidmatan yang diberikan tidak membebankan serta bersifat memberi kebajikan, produk yang dihasilkan berkualiti manakala produktiviti dan pencapaian organisasi ditingkatkan.

Walau bagaimanapun, hasil analisis turut mendapati beberapa kelemahan dan ancaman yang perlu diberi penekanan dengan pendekatan yang wajar bagi setiap penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu adalah dalam aspek tadbir urus Syariah, teknologi, penawaran produk dan perkhidmatan, pemasaran dan modal. Ini sekaligus menjelaskan strategi yang digubal masih boleh diperkukuh untuk menepati pengurusan sebuah tadbir urus korporat Syariah berbanding keperluan dan matlamat lahiriah semata-mata. Hal ini kerana sebuah organisasi yang mengamalkan tadbir urus korporat Syariah melihat perlunya wujud keseimbangan di antara keperluan mencapai keuntungan lahiriah dengan keperluan rohani yang menjurus kepada pengukuhan *tauhidik* dan pematuhan Syariah. Antara strategi memperkasa tadbir urus korporat Syariah yang perlu diberi tambah nilai adalah menyasarkan strategi pengurusan dan tadbir urus yang menekankan aspek *tauhidik* dan pematuhan Syariah

Jadual 6: Rumusan Analisis Kekuatan dan Kelemahan Strategi Pengurusan Penyedia Perkhidmatan Ar-Rahnu

	PP1	PP2	PP3	PP4	PP5
KEKUATAN					
<i>Stakeholder</i>	Lembaga Pengarah Pelabur Badan Pengawal selia	Lembaga Pengarah Pelanggan	Badan pengawal selia Lembaga Pengarah Pelanggan	Badan pengawal selia Lembaga pengarah Pelanggan	Lembaga pengarah Pelanggan Pekerja
Kecenderungan pendekatan Strategi	Tadbir urus dan Sistem kawalan dalaman (pengauditan, pengawasan Syariah dan sistem pengurusan)	Strategi meningkatkan keberkesanan operasi Strategi penawaran produk dan perkhidmatan	Sistem kawalan dalaman Tadbir urus Syariah	Sistem kawalan dalaman dan tadbir urus Penawaran perkhidmatan	Menyediakan tenaga kerja mahir dan berintegriti Kepakaran dalam menilai emas dan permata



Faktor pendorong	Ar-Rahnu sebagai perniagaan utama syarikat Pengalaman aktif dalam Ar-Rahnu Matlamat Perkhidmatan-menyempurnakan tanggungjawab sosial	Matlamat perkhidmatan sebagai untuk menyempurnakan tanggungjawab kepada masyarakat Sebuah badan korporat (GLC)	Institusi kewangan yang kukuh dan di kawal selia di bawah BNM Institusi kewangan Islam sepenuhnya yang melaksanakan SGF 2010	Matlamat perkhidmatan Pengalaman yang luas	Kedudukan sebagai sebuah syarikat yang kukuh Kepakaran dalam menilai emas permata dan berlian
KELEMAHAN					
Pengukuhan strategi	Penawaran produk dan perkhidmatan	Aspek tadbir urus Syariah Teknologi pengujian emas	Strategi pemasaran Teknologi pengujian emas Ancaman caj takaful yang tinggi	Sumber dana alternatif Meningkatkan hasil produk Teknologi pengujian emas	Aspek tadbir urus Syariah

(Sumber: Pengkaji, 2016)

CADANGAN PENGUKUHAN KONSEPTUAL PEMATUHAN SYARIAH DALAM TADBIR URUS AR-RAHNU

Sehubungan dengan itu, bahagian ini melanjutkan analisis bagaimana sebuah penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu boleh mengguna pakai pengurusan strategik bagi sebuah tadbir urus korporat Syariah. Perbincangan secara khusus akan menyentuh dua elemen iaitu dari aspek *tauhidik* dan Syariah. Kedua-dua aspek tersebut dibincangkan dalam empat bentuk strategi sebagaimana berikut:

Matlamat Perkhidmatan berdasarkan Konsep *Tauhidik* dan Pematuhan Syariah

Dalam konteks tadbir urus, setiap penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu terlebih dahulu perlu menetapkan matlamat yang lebih jelas bagi organisasi iaitu memperkukuh tadbir urus dan pengurusan berdasarkan *tauhidik* iaitu mencapai redha Allah SWT dalam setiap tindakan yang dilakukan. Misalnya, setiap pencapaian yang diperolehi dalam bentuk material perlulah disumbangkan kepada peningkatan sumber kekayaan umat Islam iaitu ibadah zakat. Sumber yang tidak dapat disampaikan mestilah disalurkan kepada pihak Baitulmal dan sumber modal yang diperolehi mestilah berasaskan sumber yang jelas dan terhindar dari sumber syubhah. Melalui cara-cara yang dinyatakan ini dapat mendekatkan lagi organisasi dengan redha Allah SWT sekali gus memberikan rezeki yang berkat. Dalam menyatakan hubungan ini, firman Allah SWT dalam surah al-Baqarah 2:245 menjadi asas untuk PP Ar-Rahnu beroperasi secara seimbang.



Memperkasa Tadbir Urus Syariah

Pelaksanaan kerangka tadbir urus Syariah yang baik dan telus bukan sahaja dapat meningkatkan nilai sesebuah organisasi bahkan berkeupayaan meraih pencapaian terbaik. Manakala organisasi yang mempunyai tadbir urus korporat Syariah yang goyah biasanya akan gagal kerana hilangnya nilai pematuhan Syariah dalam setiap produk, aktiviti dan polisi organisasi. Oleh yang demikian, penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu perlu memperkukuh tadbir urus untuk meningkatkan imej organisasi dengan memperkasa organ-organ yang wujud dalam kerangka tadbir urus Syariah. Menurut perspektif *tauhidik*, semua strategi yang diambil tidak hanya merujuk kepada keuntungan semata-mata bahkan lebih dari itu adalah bersifat kebajikan dan menitikberatkan aspek maslahat (kebaikan) kepada semua pihak tanpa mengetepikan kehendak syarak.

Walau bagaimanapun, hasil analisis kajian berdasarkan tadbir urus Syariah, masih terdapat penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu yang tidak dipandu oleh sebuah platform yang berkepakaran dalam bidang Syariah. Kenyataan ini sekali gus dilihat tidak mematuhi Garis Panduan Tadbir Urus Syariah yang dikeluarkan oleh sebahagian badan pengawal selia. Walaupun ada yang mendakwa urusannya disandarkan kepada panel Syariah induk, masih timbul persoalan adakah terdapat jurang yang besar untuk panel berkenaan menyelia Ar-Rahnu. Ini ditambah pula dengan jumlah cawangan yang banyak dan kepelbagaian produk dan perkhidmatan yang ditawarkan. Justeru, kesemua penyedia perkhidmatan perlu mengambil inisiatif sebagaimana dinyatakan dalam GP 28 iaitu sekurang-kurangnya melantik panel Syariah sendiri, mempunyai sekretariat Syariah serta menjalankan fungsi audit yang merangkumi aspek pematuhan Syariah. Dengan mewujudkan badan penasihat Syariah yang secara khusus berfungsi untuk memantau setiap produk dan aktiviti yang dijalankan, pertimbangan hukum seperti halal dan haram dalam syariat Islam serta pengukuran nilai-nilai yang membawa makna kebaikan atau keburukan akan diambil kira.

Kajian turut mendapati semua penyedia perkhidmatan telah mengambil inisiatif yang wajar untuk menjaga sistem kawalan dalaman dengan adanya proses pengauditan secara berkala ke atas organisasi. Walau bagaimanapun, kajian melihat proses pengauditan yang rata-rata digunakan terhadap kepada sesuatu yang bersifat ketelusan kewangan dan proses aliran kerja dan sebahagian penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu tidak memenuhi aspek pematuhan Syariah dengan menjalankan pengauditan Syariah secara khusus. Hal ini kerana, risiko ketidakpatuhan Syariah boleh memberi kesan terhadap keyakinan masyarakat terhadap penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dan sekaligus mendedahkan institusi kepada risiko reputasi institusi yang buruk. Oleh itu, semua penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu perlu menyasarkan tadbir urus korporat patuh Syariah sebagai perhatian utama.

Umumnya, sekalipun kepuasan pelanggan merupakan elemen yang kritikal untuk dicapai dan ditekankan dalam merangka satu-satu strategi organisasi hakikatnya ia hanyalah satu alat untuk mencapai keuntungan. Tetapi matlamat akhir yang sebenarnya dalam Islam adalah mencapai redha Allah SWT. Justeru, strategi yang



digubal perlulah terlebih dahulu dipastikan telah menepati apa yang syarak gariskan dalam al-Quran, Sunnah, ijmak dan qias. Walau bagaimanapun, ia tidak akan dicapai melainkan dengan bantuan mereka yang berkepakaran dalam Syariah. Justeru, kerangka tadbir urus Syariah hendaklah dilaksanakan kepada semua penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu.

Pengurusan Sumber Manusia berdasarkan Konsep Tauhidik

Daripada aspek pengurusan sumber manusia, setiap penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu telah menyediakan sekurang-kurangnya latihan dan SOP aliran kerja yang lebih tertumpu pada meningkatkan kemahiran dan maklumat kepada pekerja. Walau bagaimanapun, tiada penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu yang menyatakan penyediaan pengisian berbentuk spiritual sebagai satu strategi untuk membentuk keperibadian luaran dan dalaman pekerja. Walhal, kaedah untuk mencapai objektif organisasi sangat tertumpu pada pengurusan sumber manusia yang menjadi sumber terpenting dalam melancarkan pengurusan organisasi (Kamarulzaman Sulaiman 2013). Ini bermakna, tenaga kerja hendaklah dilengkapi dengan maklumat dan kemahiran di samping seimbang antara keperluan rohani iaitu meletakkan konsep *tauhidik* dalam diri individu. Keseimbangan antara kedua-dua pengisian ini bukan sahaja mampu melahirkan tenaga kerja yang cekap dan amanah tetapi memanifestasikan gerak kerja dengan lebih efisien. Hal ini kerana nilai etika yang berdasarkan keimanan, ketakwaan dan nilai ihsan bukan sahaja akan membentuk nilai amanah dan kesungguhan bekerja pada diri individu bahkan mampu mengelakkan pekerja daripada bersubahat atau melakukan penyelewengan. Oleh itu, tenaga kerja hendaklah dilengkapi dengan maklumat dan kemahiran di samping seimbang antara keperluan rohani iaitu meletakkan konsep *tauhidik* dalam diri individu. Hal yang sama dinyatakan oleh Suhaimi Mhd Sarif & Yusuf Ismail (2016) bahawa natijah kepada pencernaan aplikasi tauhid dan Syariah dalam pelaksanaan strategi organisasi akan menghasilkan kerja berkualiti dan ketaatan kepada Allah SWT.

Oleh yang demikian, beberapa bentuk strategi boleh diberi perhatian oleh setiap penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dalam usaha menyediakan tenaga kerja pakar dan berintegriti. Pertama, organisasi perlu mempertingkatkan integrasi latihan berbentuk kemahiran dan maklumat semasa di samping memberikan nilai kerohanian. Antara bentuk nilai kerohanian yang boleh dilaksanakan adalah latihan bersepadu antara etika kerja dan aspek hukum yang akhirnya dapat meningkatkan nilai integriti dan kepatuhan kepada Allah SWT. Melalui medium tersebut, hubungan dengan Allah SWT dan hubungan sesama manusia perlu sentiasa dipelihara melalui nilai-nilai penghayatan dan penuh rasa tanggungjawab selaku hamba Allah SWT. Oleh itu, kerja dianggap sebagai satu bentuk pengibadatan di mana akan melahirkan rasa keikhlasan demi mengharapkan redha Allah SWT. Di samping itu, mempercayai bahawa sumber rezeki yang halal dan berkat adalah bersumberkan kerja yang amanah dan setiap pekerjaan akan dinilai oleh Allah SWT. Hal ini selaras dengan firman Allah SWT dalam surah al-Baiyyinah 98:5.



Kedua, menghidupkan suasana kerja yang solehah (*bi'ah solehah*) dengan mengadakan solat berjemaah, mewujudkan majlis taklim dan tazkirah, mengadakan usrah dan tadarus al-Quran serta memperbaiki amal ibadah fardu dan sunat. Dalam masa yang sama penglibatan antara pihak pengurusan atasan dan pekerja bawahan dalam majlis-majlis sebegini dapat mengeratkan lagi ukhuwah sesama organisasi sekaligus mewujudkan rasa kekitaan yang tinggi untuk menyayangi, mengambil berat dan menjaga kepentingan organisasi. Dengan suasana yang terbentuk, akan lahirlah pekerja yang mempunyai kualiti peribadi mulia yang dapat diterjemahkan secara lahiriah seperti bersikap mesra, rajin, sedia membantu, bekerjasama dan bertolak ansur. Kesannya bukan sahaja diamalkan dalam kerja berpasukan bahkan dirasai oleh pelanggan yang membuat transaksi. Misalnya, apa jua pertanyaan, aduan atau keperluan pelanggan dilayan dengan baik serta berhemah. Manakala transaksi akan menjadi lebih cekap dan penuh amanah.

Penawaran Produk dan Perkhidmatan berdasarkan Konsep *Tauhidik* dan Patuh Syariah

Seterusnya, khusus dalam aspek meningkatkan keberkesanan operasi, setiap PP telah mengambil strategi yang dapat meningkatkan produktiviti, mengurangkan kos seterusnya meningkatkan keberkesanan operasi. Antara usaha yang diambil oleh penyedia perkhidmatan adalah dengan meluaskan cawangan ke seluruh Malaysia, memanfaatkan premis sedia ada dan menggunakan teknologi pengujian emas berteknologi tinggi. Semua elemen ini akhirnya akan memberi impak keuntungan yang memuaskan berbanding kerugian akibat daripada ketidakcekapan operasi. Sekalipun semua konsep ini merupakan aspek penting di dalam Islam, namun tadbir urus korporat Syariah melihat perlunya keselarian tindakan dengan batasan yang ditentukan oleh syarak. Berdasarkan paradigma tauhid, semua strategi yang digubal mesti memberi kemaslahatan kepada ummah. Hal ini dibuktikan dengan jelas apabila PP meletakkan matlamat untuk mendahulukan tanggungjawab sosial melalui penawaran produk dan perkhidmatan yang tidak membebankan rakyat.

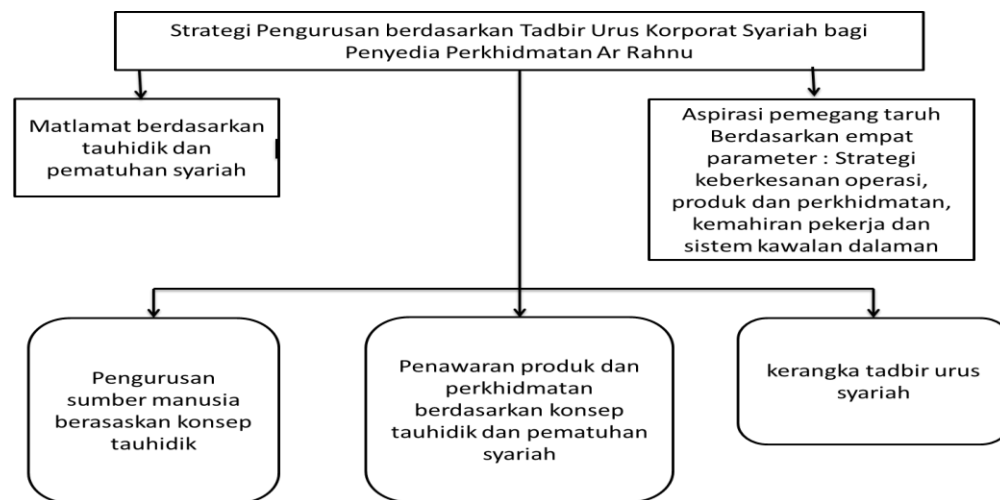
Sebagai sebuah organisasi yang menawarkan produk Islam, penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu perlu bermotifkan keuntungan yang munasabah dan sebarang bentuk pembaziran atau ketidakcekapan hendaklah dielakkan. Secara tidak langsung, apabila kehendak pelanggan dipenuhi, daya saing antara institusi semakin positif, keyakinan pelabur semakin meningkat, maka keuntungan organisasi juga akan bertambah.

Walau bagaimanapun, semua strategi yang diambil lebih banyak dikaitkan dengan memaksimumkan keuntungan organisasi dan tidak dikaitkan dengan nilai dakwah. Untuk mencapai nilai *tauhidik*, setiap penyedia perkhidmatan perlu meletakkan matlamat untuk memberi pendidikan dan kefahaman mengapa masyarakat perlu memilih sistem gadaian Islam sebagai transaksi berbanding pajak gadai konvensional yang padanya wujud unsur riba' dan manipulasi. Untuk melaksanakan strategi tersebut, setiap transaksi perlu difahami sebagaimana kehendak syarak dan dimaklumkan kepada pelanggan secara tidak langsung ketika perkhidmatan diberikan. Justeru, beberapa bentuk latihan perlu diberikan kepada barisan hadapan

seperti penaksir berkaitan pematuhan Syariah. Selain itu, antara inisiatif yang boleh diambil adalah pulangan pelaburan sosial dalam kerangka membangun sosioekonomi ummah. Antara strategi ke arah matlamat tersebut adalah menyediakan satu program pembangunan komuniti, menyediakan peluang pekerjaan dan memberi latihan kepada usahawan untuk menjadi usahawan Muslim yang berjaya.

Berdasarkan keseluruhan perbincangan di atas, maka artikel ini mencadangkan satu kerangka konseptual sebagai pengukuhan aspek pematuhan Syariah bagi tadbir urus penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu sebagaimana Rajah 3 di bawah :

Rajah 3: Kerangka Konseptual Pematuhan Syariah bagi Tadbir Urus Ar-Rahnu Di Malaysia



(Sumber: Pengkaji, 2016)

KESIMPULAN

Kertas ini dihasilkan untuk mencadangkan konseptual pematuhan Syariah bagi tadbir urus penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu. Konseptual dihasilkan berdasarkan analisis penilaian kekuatan dan kelemahan strategi pengurusan yang diamalkan oleh penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu berdasarkan pendekatan SWOT. Hasil kajian antaranya mendapati strategi yang diambil oleh penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu amat tepat untuk menangani kebanyakan kelemahan dan ancaman yang dihadapi. Seiring dengan kekuatan dan peluang yang ada, semua penyedia perkhidmatan telah membentuk strategi yang mempunyai keunikan yang tersendiri sekali gus memberi daya saing kepada organisasi. Hal ini disokong berdasarkan pencapaian serta pepadanan antara analisis persekitaran dalaman dan luaran organisasi. Walau bagaimanapun, kajian turut mendapati terdapat beberapa kelemahan dan ancaman yang perlu diberi penekanan dengan pendekatan yang wajar bagi setiap penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu khususnya dalam aspek tadbir urus Syariah Justeru, kerangka konseptual yang dicadangkan dalam kertas ini memberi penekanan dalam aspek *tauhidik* dan pematuhan Syariah dalam keempat-empat unsur iaitu matlamat perkhidmatan, kerangka tadbir urus Syariah, pengurusan sumber manusia serta



penawaran produk dan perkhidmatan. Implikasi daripada kajian ini dipercayai membantu penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu untuk memperkukuh aspek pematuhan Syariah dalam strategi pengurusan sedia ada ke arah pembentukan sebuah tadbir urus Ar-Rahnu.

RUJUKAN

- Abdul Ghafar Ismail & Shahida Shahimi. 2013. Regulation. Dlm. Selamah Maamor & Abdul Ghafar (pnyt.). *Ar-Rahnu: Islamic Pawnbroking*, hlm. 121–136. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka.
- Abdul Ghafar Ismail, Widiyanto Mislan Cokro & Selamah Maamor 2007. A comparative study of the relative efficiency of conventional and Islamic pawnshop. Kertas kerja di Workshop in Islamic Financial Markets and Institutions. Anjuran Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia, 28 Februari.
- Asiah Alkharib Shah. 2017. *Strategi Pengurusan dan Tadbir Urus Penyedia Perkhidmatan Ar-Rahnu di Malaysia*. Tesis Sarjana, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Azila Abdul Razak. 2011. *Economic and Religious Significance of the Islamic and Conventional Pawnbroking in Malaysia: Behavioral and Perception Analysis*. Tesis Dr. Falsafah, Durham University.
- Bashir Ahmad, Norudin Mansor & Nadiah, A. N. 2012. Customer acceptance on Islamic pawn broking: A Malaysian case. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(10): 748–763.
- Chapra, U. & Ahmed, H. 2002. Corporate governance in Islamic financial institutions. Occasional Paper no. 6. Islamic Research and Training Institute: Islamic Development Bank, (t.th.).
- Choudury, M.A & Hoque, M.Z. 2004. *An Advanced Exposition of Islamic Economics and Finance. Corporate Governance*. New York: Edward Mellen Press.
- David, F. 2013. *Strategic Management, Concept and Cases*. Ed. 14th. Pearson Prentice Hall.
- Fadzila Azni Ahmad. 2010. *Kaedah Pengurusan Institusi-institusi Pembangunan Berteraskan Islam di Malaysia*. Kuala Lumpur: Pusat Penerbitan Universiti (UPENA).
- Hanudin Amin, Rosita Chong, Dahlan, H. & Supinah, R. 2007. An Ar-Rahnu shop acceptance model (ARSAM). *Labuan e-Journal of Muamalat and Society* 1: 82–94.



- Iqbal, Zamir & Mirakhor, Abbas. 2004. Stakeholders model of governance in Islamic economic system. *Islamic Economic Studies* Vol. 11: 43–64.
- Kamarulzaman Sulaiman. 2013. *Konsep dan Kaedah Al-Rahnu di Malaysia*. Shah Alam: Penerbit UiTM.
- Khairul Nizan Che Nik. 2016. Temu bual cabaran bagi industri Ar Rahnu. *Pos Malaysia*, Kuala Lumpur. Temu bual, 25 Mac.
- Mohamad Abdul Hamid, Ishak Abdul Rahman & Ahmad Nafis Abdul Halim. 2014. Factors affecting the acceptance on ar-rahnu (Islamic based pawn broking): a case study of Islamic banking in Malaysia. *A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends*, 3(4): 22–35.
- Mohamad Ali Hasan. 2016. Temu bual cabaran bagi industri Ar Rahnu. Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia, Kuala Lumpur. Temu bual, 17 Mac.
- Mohamad Nor Suhairy Zainal. 2016. Temu bual cabaran bagi industri Ar Rahnu. AgroBank, Kuala Lumpur. Temu bual, 10 Mac.
- Mohd Noar, Nor Zaihan & Mohd Aminul Islam. 2015. A study on the efficacy of Islamic pawn broking services in fulfilling socio-economic needs: a case of two cities-Kuantan and Kuala Terengganu in Malaysia. Kertas kerja *Global Research & Development Services (GRDS) 2015*. Anjuran Universiti Islam Antarabangsa Malaysia. t.tp. t.th.
- Mohd Rafi Yaacob, Ghazali Ahmad & Mohd Dahlan Ibrahim. (2012). Developing a customer oriented Ar-Rahnu (Islamic Pawn Broking) Model for cooperatives in microfinancing in Malaysia. *Proceedings of the 13th Malaysia Indonesia Conference on Economics, Management and Accounting 2012*, (Vol. 61).
- Nienhaus, V. 2007. Governance of Islamic banks. Dlm. M. & M. K. L. Hassan (pnyt.). *Handbook of Islamic banking*, hlm.128–143. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
- Nurul Huda Md Yusuff, Azila Abdul Razak & Fidlizan Muhammad. 2015. Kepatuhan proses gadaian dalam sistem pajak gadai Islam di Malaysia. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 9: 57–74.
- Al-Qaradawi, Yusuf. 1998. *State in Islam*. Cairo: El-Falah.
- Rusni Hassan, Mahamad Arifin, Ahmad Azam Othman, Mohammad Deen Mohd Napiyah, M. N. O. dan A. Y. 2014. An empirical study of the effectiveness of the Shari'ah Governance Framework (SGF 2010). Kertas kerja No.68/2014. Kuala Lumpur: ISRA.



- Salina Salji. 2016. Temu bual cabaran bagi industri Ar Rahnu. Habib Jewels Sdn. Bhd., Kuala Lumpur. Temu bual, 12 Mac.
- Salleh bin Bakar. 2016. Temu bual cabaran bagi industri Ar Rahnu. Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia, Kuala Lumpur. Temu bual, 10 Mac.
- Selamah Maamor & Abdul Ghafar Ismail. 2007. The ar-rahnu efficiency and its determinants. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, Volume-6*: 105–126.
- Selamah Maamor & Abdul Ghafar Ismail. 2010. The Ar-Rahnu efficiency and its determinants. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance, 6(1)*: 105–126.
- Shamshad Akhtar. 2006. Shari'ah compliant corporate governance. *Keynote adress by Dr. Shamshad Akhtar, Governor of the State Bank of Pakistan, Annual Corporate Governance Conference, Dubai*. <http://www.bis.org/review/r070118b.pdf>. [3 Januari 2017].
- Shamsiah Mohamed. 2016. Cabaran bagi industri Ar-Rahnu. *Islamic Shari'ah Research Academy for Islamic Finance (ISRA)*, Kuala Lumpur. Temu bual, Mac 11.
- Suhaimi Mhd sarif dan Yusuf Ismail. 2016. *Mengurus Dasar & Strategi*. Kuala Lumpur: Penerbit Akademi Pengurusan YaPEIM.
- Wan Farid Imran bin Wan A. Latif. 2016. Temu bual cabaran bagi industri Ar Rahnu. Ar Rahnu MAIDAM, Kuala Terengganu. Temu bual,
- Zamzuri Zakaria, Rosliza Abdul Latif, Salmi Edawati Yaacob & Mohd Noor Mat Zain. (2013). The ability of Al-Rahn scheme and conventional pawnbroking to guarantee security of gold as collateral. *International Business Management, 7(6)*, 426–431. <http://doi.org/10.3923/ibm.2013.426.431>
- Zia Ahmed. 2011. Corporate governance in Islamic Banks. http://www.bukisa.com/articles/494695_corporate-governance-in-islamic-banks [8 Mei 2016].
- Zulkifli Hasan. 2009. Corporate governance: Western and Islamic perspectives. *International Review of Business Research Papers, 5(1)*: 277–293.