

**FAKTOR PENYUMBANG KEPADA MASALAH PENGURUSAN
HARTA PUSAKA TAK ALIH DI BAHAGIAN BAITULMAL, MAJLIS
AGAMA ISLAM NEGERI JOHOR**

***CONTRIBUTING FACTORS TO THE PROBLEM OF IMMOVABLE
ESTATE MANAGEMENT IN BAITULMAL DIVISION, JOHOR
ISLAMIC RELIGIOUS COUNCIL***

Abdul Rahman Musliman

Pusat Kajian Syariah, Fakulti Pengajian Islam
Universiti Kebangsaan Malaysia

Zamzuri Zakaria

Pusat Kajian Syariah, Fakulti Pengajian Islam
Universiti Kebangsaan Malaysia

Md Yazid Ahmad*

Pusat Kajian Syariah, Fakulti Pengajian Islam
Universiti Kebangsaan Malaysia

**Corresponding Author's Email: yazid@ukm.edu.my*

Article History:

Received : 17 September 2024

Accepted : 25 November 2024

Published : 26 December 2024

© Penerbit Universiti Islam Melaka

To cite this article:

Musliman, A. R., Zakaria, Z., & Ahmad, M. Y. (2024). Faktor Penyumbang kepada Masalah Pengurusan Harta Pusaka Tak Alih di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor. *Jurnal 'Ulwan*, 9(2), 98-114.

ABSTRAK

Masalah pengurusan pusaka tak alih di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor mendapat perhatian oleh Jabatan Audit Negara Malaysia. Menurut Laporan Ketua Audit Negara 2017 (Negeri Johor Siri 1), jumlah kerugian hasil yang dihadapi oleh baitulmal adalah sebanyak RM9.72 juta. Justeru, artikel ini menganalisis punca dalaman dan luaran yang menjadi faktor penyumbang kepada masalah pengurusan harta pusaka tak alih di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor (MAINJ) di samping mengesyorkan langkah untuk menanganinya. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif melalui instrumen temu bual dan analisis kandungan secara deskriptif. Dapatan kajian menunjukkan tiga faktor dalaman yang menyumbang kepada permasalahan tersebut, iaitu prosedur kerja pengurusan yang

kurang lengkap, kelemahan sistem rekod aset, dan ketiadaan polisi perjanjian sebagai usahasama pembangunan bagi tanah secara berkongsi. Selain itu, terdapat empat punca luaran, termasuk karenah ahli waris yang menebus, ragam pemilik berkongsi dan penyewa, kenaikan nilai hartanah semasa yang sukar dikawal, serta masalah fizikal dan permukaan tanah yang dimiliki oleh Baitulmal. Berdasarkan punca tersebut, kajian mengemukakan cadangan yang berbentuk khusus untuk dilakukan oleh baitulmal iaitu penambahbaikan prosedur kerja pengurusan aset yang lebih lengkap dan mewujudkan ikatan perjanjian terhadap pembangunan bagi aset tanah milik berkongsi. Oleh itu, cadangan kajian ini diharapkan dapat menjadi rujukan kepada pihak Baitulmal untuk mengatasi punca masalah yang ditemui oleh pengkaji.

Kata kunci: Punca Masalah Pengurusan Harta Pusaka; Harta Pusaka Tak Alih; Pengurusan Harta Pusaka Baitulmal; Masalah Rekod Aset Tak Alih

ABSTRACT

The management of immovable inheritance assets at the Baitulmal Division, Johor Islamic Religious Council has drawn attention from the National Audit Department of Malaysia. According to the Auditor General's Report 2017 (Johor State Series 1), the revenue loss faced by Baitulmal amounted to RM9.72 million. Therefore, this article analyzes the internal and external factors contributing to the management issues of immovable inheritance assets at the Baitulmal Division, Johor Islamic Religious Council (MAINJ), while recommending steps to address them. This study employed qualitative methods through interview instruments and descriptive content analysis. The findings revealed three internal factors contributing to these issues: incomplete management work procedures, weaknesses in asset recording systems, and the absence of agreement policies for shared land development cooperation. Additionally, there were four external causes, including complications with redeeming heirs, the behavior of co-owners and tenants, uncontrollable increases in current property values, and physical and surface problems of land owned by Baitulmal. Based on these causes, the study presents specific recommendations for Baitulmal, namely improving comprehensive asset management work procedures and establishing binding agreements for the development of shared land assets. Thus, these research recommendations are expected to serve as a reference for Baitulmal in addressing the root causes identified by researchers.

Keywords: Causes of Estate Management Problems; Immovable Estates; Baitulmal Estate Management; Immovable Asset Records Problems

1.0 PENGENALAN

Harta pusaka merupakan salah satu sumber Baitulmal yang telah ditetapkan mengikut hukum *faraid* di mana Baitulmal merupakan tempat serahan terakhir sekiranya sesuatu harta pusaka itu tiada pewaris atau terdapat baki harta setelah diberikan kepada waris-warisan yang berhak (Ahmad et al. 2020). Justeru, pihak

pentadbir adalah bertanggungjawab memastikan penggunaan segala harta termasuk harta pusaka tak alih yang di bawah pentadbiran Baitulmal mencapai objektif yang ditetapkan iaitu bagi tujuan kebajikan dan pembangunan sosio-ekonomi umat Islam selaras dengan peruntukan undang-undang dan prinsip syariah (Ahmad et al. 2023).

Isu pengurusan di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor mula diperkatakan pada kajian tahun 2010 (Musliman & Zakaria 2023). Pada tahun 2017 mula dibincangkan kembali isu pengurusan ini di bawah institusi yang sama tetapi melalui pihak yang lebih berautoriti dalam menilai tahap keberkesanan dan prestasi pengurusan aset di bawah agensi kerajaan mahupun badan berkanun di Malaysia iaitu Jabatan Audit Negara Malaysia (JANM). JANM menganggarkan jumlah kerugian hasil di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor sebanyak RM9.27 juta disebabkan masalah pengurusan harta pusaka tak alih (JANM 2017). Jumlah tersebut merupakan data terbaru yang dilaporkan oleh pihak berautoriti. Di samping jumlah kerugian yang dialami, persepsi negatif masyarakat terhadap Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor turut memberi impak yang besar. Oleh hal demikian, artikel ini adalah bertujuan untuk mengkaji punca dalaman dan luaran yang menjadi faktor penyumbang kepada masalah pengurusan harta pusaka tak alih di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor. Selain itu, penulisan ini juga menyarankan langkah-langkah penyelesaian sesuai untuk dilaksanakan bagi menangani masalah tersebut. Bagi mencapai objektif tersebut, metodologi yang digunakan adalah kualitatif yang menganalisis dokumen utama yang menjadi sumber rujukan primer dalam kajian ini serta tambahan maklumat yang diperoleh melalui temu bual yang dibuat.

2.0 PERNYATAAN MASALAH

Kajian awal yang membincangkan berkenaan masalah pengurusan aset khususnya melibatkant tanah, bangunan dan rumah kediaman dibawah Institusi Baitulmal Negeri Johor ialah Sidek pada tahun 2010 (Musliman & Zakaria, 2023). Pelbagai isu yang disentuh dalam kajiannya, iaitu masalah kekurangan kakitangan, ketidakfahaman masyarakat tentang hak pemilikan baitulmal dalam urusan harta pusaka, isu tanah terbiar yang disebabkan kedudukan tanah dan permukaannya, karenah ahli waris dalam urusan tebus pusaka serta peningkatan kadar hutang tebus pusaka disebabkan pembayaran yang tidak konsisten oleh pihak waris. Walau bagaimanapun, akhir kajiannya telah mengemukakan beberapa cadangan yang boleh dibuat oleh pihak pengurusan bagi mengatasi masalah tersebut.

Berikutnya pada tahun 2017, Majlis Agama Islam Negeri Johor menerima teguran berhubung masalah pada aspek pengurusan daripada Jabatan Audit Negara. Tan Sri Dr Madinah Mohamad selaku Ketua Audit Negara Malaysia mengharapkan agar dibuat penambahbaikan berdasarkan masalah-masalah tersebut. Data dan maklumat yang dikeluarkan oleh Jabatan Audit Negara tersebut adalah yang terkini. Hasil penelitian semenjak keluarnya laporan daripada JANM, masih tiada kajian yang dilakukan oleh mana-mana penyelidik yang bertujuan mencadangkan jalan keluar sebagai usaha penambahbaikan sebagaimana yang pernah dilakukan oleh Sidek pada tahun 2010 yang lalu. Hasil daripada laporan audit negara juga telah mendapat perhatian oleh pihak media yang dikeluarkan bertarikh 6 Ogos 2018 yang

bertajuk, “Laporan audit dedah tanah baitulmal Johor diceroboh”. Hal ini secara tidak langsung telah meninggalkan pelbagai persepsi kepada seluruh masyarakat Islam di Negeri Johor tentang pengurusan aset dibawah Majlis Agama Islam Negeri Johor.

Berdasarkan data terkini yang diperoleh daripada Jabatan Audit Negara didapati sebanyak RM9.72 juta anggaran kerugian hasil yang dialami oleh Institusi Baitulmal Negeri Johor. Kerugian tersebut berlaku disebabkan kelemahan pada aspek pengurusan aset yang telah diaudit oleh Jabatan Audit Negara. Jadual 1 merupakan tiga pembahagian utama permasalahan pengurusan yang disimpulkan oleh JANM. Pertama adalah pengurusan aset tanah yang tidak teratur dengan mengakibatkan kerugian sebanyak RM1.12 Juta. Kedua, masalah tunggakan bayaran sewa bangunan dan rumah kediaman yang banyak iaitu RM6.18 juta hasil yang hilang. Manakala ketiga, isu premis kedai dan rumah yang tidak disewakan dengan anggaran RM2.42 juta hasil yang tidak diterima.

Jadual 1: Tiga pecahan utama kerugian hasil oleh Institusi Baitulmal Negeri Johor

Bil	Perkara	Jumlah Kerugian
1	Berlaku pencerobohan tanah dan pengurusan asetyang tidak teratur.	RM 1.12 Juta
2	Tunggakan sewa bangunan kedai dan rumah kediaman daripada penyewa	RM 6.18 Juta
3	Bangunan kedai dan rumah kediaman yang tidak disewakan	RM 2.42 Juta
	Jumlah keseluruhan kerugian	RM 9.72 Juta

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017).

Selain itu, masalah lain adalah ketidakselarasan data aset tanah yang didaftar antara Bahagian Baitulmal, Bahagian Kewangan dan Institusi Baitulmal Daerah serta proses tebus pusaka yang lewat diselesaikan mengikut tempoh yang ditentukan. Menyedari masalah-masalah ini, kajian dilaksanakan bertindak untuk mengkaji punca dalaman dan luaran sebagai sebab berlakunya kelemahan dalam aspek pengurusan aset pusaka tak alih yang diuruskan oleh Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor.

2.0 SOROTAN LITERATUR

Masalah pengurusan harta pusaka tak alih yang dikenal pasti dalam kajian ini. Sebanyak lima masalah pengurusan, iaitu pengurusan tanah milik berkongsi yang tidak teratur, aset tidak dibuat carian, rekod yang didaftarkan tidak selaras, tunggakan sewa yang banyak dan urusan tebus pusaka lewat diselesaikan oleh Baitulmal.

2.1 Pengurusan Tanah Waris Yang Berkongsi Hakmilik Baitulmal Tidak Teratur

Pemilikan tanah secara berkongsi hakmilik iaitu antara baitulmal dan pemilik lain merupakan suatu yang realiti di Majlis Agama Islam Negeri Johor. Terdapat sebanyak 275 bidang tanah yang merupakan hak milik berkongsi yang dimiliki oleh Institusi Baitulmal Johor (JANM 2017). Kajian mendapati pengurusan jenis tanah berkongsi yang diuruskan oleh Baitulmal adalah tidak teratur (JANM 2017). Daripada jumlah keseluruhan tanah berkongsi, didapati 18 bidang tanah yang mempunyai masalah. Masalahnya adalah Baitulmal tidak menerima sebarang hasil yang diusahakan oleh pemilik bersama ke atas tanah yang berkongsi milik.

Mengikut data pada Jadual 2 di bawah, sebanyak RM594,140 jumlah hasil yang tidak diterima oleh Baitulmal bagi jenis tanah milik berkongsi yang diusahakan. 18 bidang tanah tersebut diusahakan dengan tanaman kelapa sawit oleh pengusaha. Usia tanaman tersebut adalah antara 1 hingga 25 tahun. Tanah berkongsi yang bermasalah berlaku di empat daerah iaitu Batu Pahat, Pontian, Muar dan Johor Bahru. Keseluruhan tanah tersebut adalah 22.12 ekar dengan nilai hasil yang hilang sebanyak RM594,140.00. Daerah Batu Pahat merupakan bilangan terbanyak bagi tanah yang bermasalah iaitu sembilan bidang tanah yang bernilai sebanyak RM235,603.00. Manakala Muar dan Johor Bahru hanya satu bidang tanah sahaja.

Jadual 2: Bilangan Tanah Milik Perkongsian Diusahakan dan Anggaran Kehilangan Hasil Baitulmal Mengikut Daerah

Daerah	Bil. Bidang Tanah Dilawat	Keluasan Tanah (Ekar)	Anggaran Usia Tanaman (Tahun)	Anggaran Kehilangan Hasil Baitulmal (RM)
Batu Pahat	9	10.65	1 hingga 15	235,603
Pontian	7	9.37	5 hingga 25	290,608
Muar	1	0.73	5	3,155
Johor Bahru	1	1.37	15	64,774
JUMLAH	18	22.12		594,140

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara (JANM 2017).

Menurut Informan B, tiga tindakan segera yang dilakukan oleh Baitulmal bagi mengatasi masalah tersebut. Pertama, menawarkan surat perjanjian usaha sama kepada pengusaha bagi tanah yang dilihat amat berpotensi untuk dimajukan dan mempunyai nilai ekonomik. Kedua, menawarkan pembelian atau penebusan kepada waris yang merupakan pemilik berkongsi. Antara tindakan yang dibuat juga adalah melakukan proses pecah bahagian dan membuat penawaran kepada syarikat atau individu pemilik untuk dibeli atau disewa bahagian milik baitulmal.

2.2 Aset Tidak Dibuat Carian Rasmi

Data yang dikemukakan oleh JANM (2017) terdapat 24 kes fail yang merupakan hak baitulmal tidak direkod dalam pendaftaran aset. Maklumat ini diperoleh melalui semakan audit di Mahkamah Syariah pada tahun 2017. Jumlah aset yang didaftarkan hanya 23 fail sahajadaripada 47. Aset yang tidak didaftarkan disebabkan tidak dibuat carian rasmi di Mahkamah Syariah atau Jabatan Ketua Pengarah Tanah Galian (JKPTG). Ianya melibatkan daerah Johor Bahru dan Muar sahaja. Jadual 3 merupakan butiran lanjut bagi aset yang masih tidak dibuat carian rasmi oleh Baitulmal. Sebanyak 14 fail perintah faraid di daerah Johor Bahru dan 10 di daerah Muar. Aset tersebut dimiliki oleh Baitulmal semenjak tahun 1985 hingga 2016.

Jadual 3: Senarai fail belum dibuat tindakan carian oleh Baitulmal di JPKTG dan Mahkamah Syariah

Bil	Daerah	Tarikh Surat Perintah Faraid	Tempoh Tindakan Tidak Diambil (Tahun)	Bahagian Baitulmal
1		29.11.1996	21	1/12
2		04.09.1996	21	3549/39312
3		20.06.1996	22	150528/516096
4		23.04.1996	22	3/9
5		14.05.1996	22	302400/816480
6	Johor Bahru	19.07.1994	23	3/8
7		04.05.1992	26	½
8		23.05.1994	24	½
9		23.05.1994	24	¼
10		02.04.1994	24	15/72
11		19.06.1991	27	½
12		01.10.1991	26	9/144
13		11.02.1985	33	Tiada Maklumat
14		08.06.1993	25	Tiada Maklumat
15		17.10.2013	4	1/6
16		29.05.2016	2	5/15
17		25.04.2016	2	1/1
18		08.11.2012	5	½
19	Muar	30.03.2014	4	21/252
20		07.04.2014	4	1/12
21		22.06.2015	3	¾
22		22.06.2015	3	3/9
23		13.11.2013	4	2/3
24		19.08.2012	5	½

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017).

Berdasarkan Jadual 3 di atas, tempoh tindakan yang tidak dibuat carian adalah antara 33 tahun dan 21 tahun di daerah Johor Bahru. Manakala, daerah Muar adalah antara 2 tahun dan 5 tahun. Implikasi tidak dilakukan carian rasmi secara berkala di Mahkamah Syariah atau JKPTG akan mengakibatkan pencerobohan berlaku serta kehilangan hasil yang banyak oleh Baitulmal. Kajian mendapati dua tindakan segera yang dibuat oleh Baitulmal bagi mengatasi masalah ini. Ustaz Nor Iqbal Mazilan (Informan B) menjelaskan bahawa usaha penambahbaikan telah dilakukan oleh pihak pengurusan sejourus menerima laporan tersebut adalah mengeluarkan arahan bersurat kepada Majlis Agama Islam Daerah bagi tujuan membuat carian rasmi di JKPTG dan Mahkamah Syariah. Informan B juga menjelaskan bahawa terdapat usaha lain yang dibuat iaitu mewujudkan kerjasama yang harmoni antara Majlis Agama Islam Negeri Johor (MAINJ) dengan pihak Mahkamah Syariah dan JKPTG bagi tujuan memperkemas saluran maklumat mengenai penerimaan aset. Dengan usaha ini dapat melancarkan lagi berhubung pemakluman aset yang merupakan hak baitulmal setelah keluarnya sijil perintah Faraid di Mahkamah Syariah. Akan tetapi, masalah masih berlaku iaitu pernah mahkamah tidak memberikan maklumat aset kepada pihak pengurusan tentang adanya hak milik baitulmal setelah keluar sijil perintah faraid. Ianya disebabkan apabila bertukar hakim syarie. Bagi mengatasi masalah ini, pihak pengurusan juga telah membuat satu borang bagi kegunaan pihak mahkamah sebagai tatacara pemakluman kepada baitulmal sekiranya mempunyai hak milik baitulmal melalui sijil perintah faraid. Ianya dijelaskan oleh Informan B.

2.3 Rekod Daftar Aset Tidak Selaras

Selain itu, JANM turut menemui masalah berhubung perbezaan rekod daftar aset antara peringkat Ibu Pejabat dan daerah. Kajian mendapati terdapat aset tidak didaftarkan di peringkat Majlis Agama Islam Daerah (MAID). Begitu juga, wujud aset yang tidak didaftarkan di peringkat Majlis Agama Islam Negeri (MAIN). Rekod aset yang tidak didaftarkan di MAIN dan MAID boleh dilihat pada jadual 4 dan 5 di bawah. Jadual 4 menyenaraikan aset yang tidak didaftarkan di peringkat MAIN. Manakala, Jadual 5 merupakan aset yang tidak didaftarkan di peringkat MAID.

Jadual 4: Senarai aset tanah daerah tiada di Bahagian Kewangan Majlis Agama Islam Negeri Johor

Daerah	Bil. Lot Tanah Yang Terlibat	Jumlah Nilai (RM Juta)
Johor Bahru	2	2.65
Pontian	55	4.51
Batu Pahat	38	2.18
Muar	5	0.84
Jumlah	100	10.18

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017).

Berdasarkan pada Jadual 4 di atas, sebanyak 100 aset tanah yang tidak rekod di MAIN. Aset tersebut melibatkan empat buah daerah iaitu Johor Bahru, Pontian, Batu

Pahat dan Muar. Keseluruhan jumlah aset yang tidak didaftarkan adalah sebanyak RM 10.18 juta. Daerah Pontian merupakan bilangan terbanyak iaitu 55 lot tanah dengan jumlah nilai sebanyak RM 4.51 juta. Manakala, Johor Bahru merupakan daerah paling sedikit iaitu hanya 2 lot sahaja dengan nilai RM 2.65 juta. Jadual 5 pula, menyenaraikan sebanyak 19 lot tanah yang tidak didaftarkan di peringkat Majlis Agama Islam Daerah (MAID).

Jadual 5: Senarai Tanah Ibu Pejabat Tiada di Daerah

Bil	Daerah	Lokasi	Nilai Di Daftar Bahagian Kewangan (RM)
1	Johor Bahru	Lot 92 Plentong	4,250.00
2		Lot 850 Bandar Johor Bahru	34,386.00
3		MLO 2262 Plentong	180,000.00
4		Lot 281 Johor Bahru	-
5		Lot 17102 Mukim Plentong	113,000.00
6	Pontian	Lot 912 Mukim Serkat	8,218.75
7		Lot 1671 Mukim Api-Api	16,500.00
8	Batu Pahat	MLO 504 Mukim Simpang Kanan	11,925.00
9		Lot 7868 Batu Pahat	-
10		Lot 2196 & 2195 Batu Pahat	4,062.50
11		Lot 4485 Kampung Baru	132,000.00
12		PTD 13588 Bandar Penggaram	4,062.00
13		Lot 1916 Parit Jelutong	14,000.00
14		Lot 1430 Batu Pahat	-
15		Lot 1822 Mukim Simpang Kiri	-
16		Lot 1822 Mukim Simpang Kiri	-
17		Lot 1638 Batu Pahat	11,000.00
18		Lot 1586 Bagan	32,000.00
19	Muar	MLO 564 Bandar Muar	76,000.00
Jumlah			641,404.25

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017).

Berdasarkan Jadual 5 di atas, 19 lot tersebut dianggarkan sebanyak RM 641,404.25 aset yang tidak didaftarkan di daerah. Daerah yang terlibat adalah Johor Bahru, Pontian, Batu Pahat dan Muar. Daerah Batu Pahat merupakan jumlah aset terbanyak tidak direkodkan iaitu 11 lot tanah dengan nilai RM209,049.50. Adapun, Muar hanya satu sahaja lot tanah dengan nilai sebanyak RM76,000.00. Walau bagaimanapun, bagi mengatasi masalah tersebut pihak pengurusan telah melakukan dua usaha yang baik iaitu membina sistem perekodan aset secara teknologi. Ianya dinamakan sebagai Sistem Bersepadu e-MAINJ. Selain itu, Baitulmal menggerakkan *task force* (pasukan khas) dari MAIN ke seluruh daerah

untuk menyelaraskan kembali data di antara daerah dan ibu pejabat, Majlis Agama Islam Negeri Johor. Usaha-usaha tersebut dijelaskan oleh informan B.

2.4 Tunggakan Sewa Bangunan Kedai Dan Rumah Kediaman Yang Tinggi

Suatu inisiatif yang baik dibuat oleh Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor bagi aset harta tak alih jenis bangunan kedai dan rumah kediaman adalah membuat sewaan kepada masyarakat awam di Negeri Johor. Jumlah aset bagi kategori rumah kediaman dan bangunan komersial adalah sebanyak 262 buah (JANM 2017). Meskipun aktiviti sewaan tersebut mendatangkan pelbagai manfaat, akan tetapi Baitulmal berhadapan dengan pelbagai risiko kerugian yang perlu diuruskan dan ditanggung oleh pihak pengurusan. Risiko kerugiannya adalah menanggung tunggakan hutang sewa yang tinggi daripada penyewa. Sedangkan, dengan sumber tersebut dapat memperbaiki rumah kediaman dan bangunan kedai yang rosak ditinggalkan penyewa.

Merujuk data pada Jadual 6 di bawah, sebanyak RM 6.18 Juta tunggakan terkumpul sewaan oleh penyewa bagi premis bangunan dan rumah kediaman. Ianya melibatkan seramai 286 orang penyewa. Enam daerah yang terlibat dengan masalah ini daripada sepuluh daerah di Negeri Johor. Daerah tersebut adalah Johor Bahru, Pontian, Batu Pahat, Muar, Kota Tinggi dan Segamat. Daerah Johor Bahru merupakan bilangan penyewa teramai mempunyai tunggakan sewa iaitu sebanyak RM2.46 juta yang melibatkan 123 penyewa. Manakala, Daerah Kota Tinggi seramai 18 penyewa terlibat dengan jumlah tunggakan terkumpul sebanyak RM0.71 juta. Menurut JANM daripada 286 orang yang menyewa, hanya 134 yang masih aktif dan 152 tidak aktif. Penyewa yang aktif membawa maksud masih menjadi penghuni. Adapun, penyewa yang tidak aktif adalah tidak menjadi penghuni. Untuk melihat lebih jelas, boleh dirujuk pada Jadual 6 di bawah.

Jadual 6: Jumlah Tunggakan Sewa bagi Bangunan Kedai dan Rumah Kediaman Mengikut Daerah di Johor

Daerah	Bil. Penyewa	Tunggakan Amaun Sewa (RM Juta)
Johor Bahru	123	2.46
Pontian	41	1.16
Batu Pahat	50	0.75
Muar	32	0.90
Kota Tinggi	18	0.71
Segamat	22	0.20
JUMLAH	286	6.18

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017).

Ustazah Nor Faiszah Mohd Daniel (Informan A) menjelaskan tindakan segera yang dilakukan oleh pihak pengurusan baitulmal iaitu mengadakan perbincangan dengan penyewa yang bermasalah untuk menawarkan cara pembayaran sewaan

secara pemotongan gaji serta membuat sub-perjanjian yang baru. Tindakan lain yang dibuat adalah dengan mengeluarkan rekod hutang dari Penyata Kewangan Majlis Agama Islam Negeri Johor. Ianya dibuat kepada penyewa yang telah melebihi 10 tahun ke belakang. Tindakan ini dibuat setelah mendapat persetujuan daripada Jawatankuasa Fatwa Negeri Johor. Selain itu, notis tunggakansewaan juga diberikan kepada penyewa yang masih menyewa di daerah yang terlibat sebagai amaran. Informan A turut menceritakan beberapa hal keadaan gelagat penyewa yang menyebabkan berlakunya tunggakan sewa yang tinggi seperti sering meminta pengurangan sewaan, jika tidak penyewa enggan membayarnya.

2.5 Urusan Tebus Pusaka Lewat Selesai

Akhir sekali, kajian mendapati sebanyak 31 fail permohonan tebus pusaka diselesaikan tidak mengikut tempoh yang ditetapkan oleh Baitulmal di peringkat daerah daripada 56 fail. Tempoh lewat tersebut adalah melebihi 2 bulan. Sebanyak empat daerah yang terlibat iaitu Johor Bahru, Pontian, Batu Pahat dan Muar. Maklumat terperinci sebagaimana Jadual 7 di bawah. Fail yang diselesaikan antara 121 hingga 365 hari adalah lebih banyak iaitu 12 fail. Manakala, fail yang diselesaikan antara 731 hingga 998 hari adalah 2 fail sahaja. Ianya melibatkan dua daerah iaitu Johor Bahru dan Pontian.

Jadual 7: Tempoh Tarikh Mohon Dari Daerah ke Ibu Pejabat Mengikut Daerah

Daerah	Bil. Fail	Tempoh Mohon dan Hantar ke Ibu Pejabat (Hari)					Jumlah
		1-60	61-120	121-365	366-730	731-998	
Johor Bahru	14	1	3	4	1	1	10
Pontian	6	-	2	-	1	1	4
Batu Pahat	23	10	5	4	4	-	23
Muar	13	1	-	4	1	-	6
Jumlah	56	12	10	12	7	2	43

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017)

Seterusnya, kajian mendapati sebanyak 31 fail tebus pusaka yang diselesaikan melebihi dua bulan di peringkat MAIN daripada 56 fail. Ia melibatkan permohonan daripada empat daerah yang sama iaitu Johor Bahru, Pontian, Batu Pahat dan Muar. Tempoh paling lewat antara 121 hingga 365 hari lebih banyak iaitu 17 fail. Manakala, tempoh antara 731 hingga 998 hari merupakan paling sedikit iaitu 2 fail yang melibatkan daerah Batu Pahat sahaja. Perinciannya sebagaimana Jadual 8 di bawah.

Jadual 8: Tempoh tarikh permohonan diterima daripada daerah sehingga kepada pemohon

Daerah	Bil. Fail	Tempoh Mohon dan Hantar Ke Ibu Pejabat (Hari)					Jumlah
		1-60	61-120	121-365	366-730	731-998	
JohorBahru	14	-	1	6	1	-	7
Pontian	6	1	1	1	-	-	3
Batu Pahat	23	5	7	7	-	2	21
Muar	13	-	1	3	1	-	5
Jumlah	56	6	10	17	2	2	36

Sumber: Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017)

3.0 METODOLOGI

Bagi menyiapkan proses kajian ini, pendekatan kualitatif yang telah dipilih sebagai penyelidikan saintifik. Reka bentuk yang digunakan adalah bertujuan untuk meneliti sesuatu isu yang ingin dikaji secara mendalam. Justeru pemilihan reka bentuk tersebut sangat sesuai memandangkan kajian ini akan meneroka isu pengurusan yang berlaku berdasarkan teori amalan kerja pihak Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor. Kajian ini menjadikan Laporan Ketua Audit Negara Siri 1 (JANM 2017) sebagai dokumen utama rujukan berkenaan masalah pengurusan dan punca disamping melibatkan dua informan sebagai sumber data primer dalam memperoleh maklumat. Dua Informan yang dipilih merupakan individu yang mengetahui selok belok amalan pengurusan di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor. Informan berkenaan akan menjelaskan amalan pengurusan harta pusaka tak alih di Majlis Agama Islam Negeri Johor. Selain itu, turut menerangkan tentang punca dalaman dan luaran yang mempengaruhi masalah pengurusan yang berlaku. Langkah penyelesaian yang telah dibuat juga diperoleh dalam kajian ini. Dengan semua data yang diperoleh akan dilakukan analisis secara deskriptif agar tujuan utama kajian ini tercapai.

4.0 DAPATAN DAN PERBINCANGAN

Hasil dapatan mendapati punca luaran dan dalaman yang menyebabkan berlakunya kelemahan pengurusan adalah seperti aset tidak dibuat carian, rekod aset yang tidak selaras, pengurusan harta tak alih berkongsi yang tidak teratur, masalah tunggakan sewa yang banyak dan urusan tebus yang lewat selesai. Berdasarkan isu tersebut, kajian telah mengenal pasti punca dalaman dan luaran, sebagaimana ditunjukkan pada Jadual 9 di bawah. Perincian dibuat pada perenggan berikutnya.

Jadual 9: Hubungan Isu pengurusan dengan punca dalaman dan punca luaran di Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor

Bil	Isu Utama	Punca Dalaman	Punca Luaran
1	Tempoh lama tidak dibuat carian aset	Proses kerja yang tidak lengkap -	
2	Rekod daftar aset yang Tidak selaras	Sistem Perekodan Aset Lemah -	
3	Pengurusan tanah berkongsi yang tidak teratur	Tiada perjanjian sebagai hubungan usahasama antara baitulmal dan pemilik lain	Karena ahli pemilik yang berkongsi
4	Tunggakan sewa yang banyak	-	Ragam penyewa Penilaian hartanah yang meningkat
5	Urusan tebus pusaka yang lewat selesai	-	Karena sikap ahli waris Penilaian hartanah yang meningkat

Sumber: Musliman & Zakaria (2023)

4.1 Proses Kerja Pengurusan Hartanah Yang Tidak Lengkap

Prosedur kerja pengurusan aset adalah suatu proses kerja yang dilaksanakan oleh Institusi Baitulmal Negeri Johor sebagai mekanisme kawalan aktiviti bagi aset. Usaha ini selari yang dibuat oleh Kerajaan Malaysia (2009) iaitu pembentukan proses pengurusan aset yang mantap merangkumi perancangan, perolehan, penggunaan, penyelenggaraan, dan pelupusan bagi memastikan aset dalam keadaan sempurna, digunakan, penggunaan yang ekonomik dan tempoh jangka hayat lama. Sungguhpun begitu, prosedur pengurusan aset yang diamalkan oleh Institusi Baitulmal Negeri Johor masih memerlukan penambahbaikan, yang akan melengkapkan prosedur kerja sedia ada kepada lebih baik. Keperluan penambahbaikan disebabkan terdapat masalah pengurusan yang ditemui dan berlaku disebabkan kekurangan proses kerja sebagai punca. Kajian mendapati terdapat aset tidak dibuat carian rasmi oleh Baitulmal secara berkala di Mahkamah Syariah atau Pejabat Tanah Daerah (PTD). Bermula hakmilik Baitulmal pada aset tidak dibuat carian adalah semenjak tahun 1985 hingga 2016. Menurut Miskan et al. (2018), kejayaan organisasi bukan semata-mata diukur dengan pendapatan atau margin keuntungan secara tahunan, malah juga dilihat pada kelancaran bagi aspek pengurusan aset mengikut portfoliosecara konsisten. Dengan ini, satu keperluan bagi mengenalpasti penambahbaikan yang dapat dibuat ke atas garis panduan pengurusan aset sedia ada di Institusi Baitulmal Negeri Johor.

4.2 Sistem Perekodan Aset Yang Tidak Holistik

Kajian mendapati terdapat kelemahan bagi proses pendaftaran aset yang diamalkan tidak holistik. Ianya merupakan punca dalaman. Kelemahan ini menyebabkan berlakunya ketidakselarasan data yang direkodkan di peringkat tertinggi hingga ke bawah di Majlis Agama Islam Negeri Johor. Masalah ini disebutkan oleh Jabatan Audit Negara menerusi laporan utama pada tahun 2017. Akan tetapi dengan kesedaran pada masalah ini, pihak pengurusan telah mewujudkan satu sistem yang menjadi tempat pusat pengumpulan data. Ianya dinamakan sebagai Sistem Bersepadu e-MAINJ. Usaha ini adalah untuk menyelaraskan kembali aset di semua peringkat pengurusan. Usaha ini membuahkan hasil yang sangat baik sebagai penambahbaikan yang wajar dilakukan oleh pihak pengurusan bagi menyelesaikan masalah ini. Kepentingan proses pendaftaran aset adalah untuk mengawal selia segala aset dengan lebih baik dan terjamin. Bagi aset yang tidak didaftar terdedah dengan risiko lebih mudah berlaku seperti pencerobohan ke atas tanah akibat tiada pemantauan.

4.3 Tiada Perjanjian Usahasama Pembangunan Hartanah yang Secara Berkongsi Milik dengan Ahli Waris oleh Baitulmal

Segala aktiviti pembangunan hartanah akan mendatangkan manfaat yang banyak kepada baitulmal khususnya peningkatan hasil terimaan daripada sudut kewangan. Akan tetapi, ianya masih tidak memuaskan bagi pengurusan pembangunan tanah kategori berkongsi di Institusi Baitulmal Johor. Kerana, Baitulmal tidak menerima sebarang hasil tanaman disebabkan tiada perjanjian yang diwujudkan dalam urusan pembangunan dan pengagihan hasil. Namun begitu setelah menerima teguran oleh audit maka pihak pengurusan membuat penawaran untuk dibangunkan bersama kepada mereka yang terlibat dalam mengusahakan dengan tanaman kelapa sawit. Hal ini dijelaskan oleh Informan B. Walau bagaimanapun masalah ini bukan disebabkan punca dalaman sahaja, malah ianya juga kerana punca luaran iaitu sikap segelintir ahli pemilik berkongsi. Punca luaran tersebut akan diperjelaskan secara terperinci pada topik seterusnya.

5.0 PUNCA LUARAN

5.1 Baitulmal Berdepan dengan Ragam Ahli Pemilik Berkongsi dan Penyewa

Selain punca dalaman, ia juga berlaku disebabkan punca luaran iaitu sikap ahli pemilik bersama yang enggan memberikan kerjasama dengan baitulmal. Ianya dijelaskan oleh Informan B dengan menceritakan beberapa situasi mengenai sikap sebahagian pemilik. Menurutnya, terdapat kes tanah yang telah ditawarkan kepada pemilik untuk ditebus, disewa atau dibeli akan tetapi tiada maklum balas yang diterima daripada mereka. Begitu juga, sikap pemilik yang enggan mengemukakan sebarang permohonan tebus pusaka kepada pihak baitulmal apabila ditawarkan oleh baitulmal. Selain itu, ada juga ahli pemilik yang tidak mampu untuk membayar aset yang ditebus setelah mengetahui jumlah bayaran ditawarkan oleh baitulmal.

Meskipun, pihak pengurusan baitulmal menyediakan kaedah pembayaran secara ansuran akan tetapi masih ada dikalangan ahli pemilik yang tidak mematuhi bayaran mengikut jadual yang ditetapkan. Ragam penyewa merupakan keadaan yang dihadapi oleh baitulmal apabila ingin memungut sewaan. Ini diceritakan oleh Informan B bahawa ada segelintir penyewa ingin meminta pengurangan sewaan setiap bulan. Bahkan, ada penyewa enggan membayar sewa dengan alasan bawah institusi agama merupakan badan kebajikan yang menawarkan tempat tinggal secara percuma.

5.2 Karenah Ahli Waris Yang Menebus Pusaka

Menurut informan A, terdapat kes perbincangan mengenai harta pusaka yang lama di Mahkamah Syariah sehingga melewati urusan tebus pusaka selesai mengikut tempoh. Perbincangan yang lama adalah kerana berlaku perebutan dikalangan ahli waris. Selain itu, sikap mengambil mudah daripada ahli waris dalam urusan tebus pusaka. Hal ini kerana, terdapat waris tidak memberi maklum balas kepada MAIN setelah ditawarkan untuk menebus. Selain itu, borang permohonan tebus pusaka yang tidak lengkap diisi oleh ahli waris yang berhajat untuk menebus.

5.3 Peningkatan Nilai Hartanah di Luar Kawalan

Masalah kenaikan nilai hartanah juga merupakan punca masalah ke atas pengurusan aset tanah, bangunan dan rumah kediaman. Bagi aset tanah secara berkongsi, terdapat segelintir pemilik menyatakan jumlah bayaran untuk dibeli atau disewa amat tinggi dan tidak berkemampuan oleh pemilik tersebut. Sedangkan, baitulmal mengemukakan harga berdasarkan harga penilaian oleh Jabatan Penilaian dan Perkhidmatan Harta (JPPH) yang selari dengan tindakan dasar yang dipersetujui oleh Jawatankuasa Baitulmal Negeri Johor iaitu: "Setelah berbincang Jawatankuasa bersetuju agar pihak pentadbiran memaklumkan nilai pasaran semasa ke atas tanah Baitulmal yang ingin ditebus kepada pemohon terlebih dahulu..." (Fail Kertas Tindakan Jawatankuasa Baitulmal Negeri Johor Bil: 6/1/2011). Begitu juga halnya, bagi urusan sewaan ke atas rumah kediaman dan premis bangunan kepada individu yang berhajat. Informan B menyatakan ada sebahagian penyewa menyatakan sewaan yang ditawarkan adalah tinggi dan tidak mampu untuk membayarnya. Sekiranya pengurangan sewaan dibuat, akan berlaku implikasi pengurangan dana terkumpul yang bertujuan untuk menyelenggara bangunan yang rosak.

5.4 Masalah Fizikal Tanah Dan Permukaan

Tiga masalah dalam kategori tanah yang dihadapi oleh Baitulmal, iaitu masalah lokasi, masalah penilaian harga dan masalah permukaan bentuk tanah. Menurut informan B, Baitulmal berhadapan dengan masalah lokasi yang tidak sesuai untuk dibuat tanaman apabila terdapat permohonan sewa daripada orang awam untuk melakukannya. Masalah penilaian tanah juga menjadi punca pengurusan di bawah Baitulmal. Harga tanah yang tinggi menyebabkan orang awam sukar untuk membeli atau menyewanya. Masalah rupa tanah seperti berbukit dan berpaya serta keluasan

tanah yang kecil juga menjadi punca masalah. Baitulmal perlu mengeluarkan kos yang banyak untuk meratakan sedangkan lokasi tersebut tiada permintaan ramai untuk disewa atau dibeli.

6.0 CADANGAN DAN IMPLIKASI

Kajian mendapati Institusi Baitulmal Johor mempunyai Prosedur Operasi Standard (SOP) pengurusan yang telah menjadi ketetapan. Akan tetapi, Prosedur Operasi Standard yang diamalkan masih memerlukan penambahbaikan yang perlu dicadangkan agar ianya lebih lengkap dan menyeluruh. Antara cadangan proses yang perlu dimasukkan dalam Prosedur Operasi Standard adalah proses carian aset. Dicapadangkan juga kepada Institusi Baitulmal Negeri Johor untuk mewujudkan pelbagai projek pembangunan yang bermanfaat secara usahasama bagi jenis tanah secara berkongsi. Tanah tersebut mestilah yang mempunyai potensi besar dari segi ekonomi untuk dibuat pembangunan harta tak alih dengan pemilik yang lain. Antara kaedah yang boleh diwujudkan adalah membentuk satu polisi perjanjian bagi tujuan pembangunan antara dua pihak dalam mengusahakan tanaman pertanian, fasiliti awam atau tempat perniagaan awam. Cara ini secara tidak langsung dapat menguntungkan kedua belah pihak dengan memperoleh manfaat serta menjamin jangka hayat aset yang lama.

Kaedah *al-radd* adalah satu kaedah agihan pulangan semula harta pusaka dalam hukum faraid. Kaedah ini merupakan strategik kepada penyelesaian masalah lebihan pusaka dalam sistem faraid. Kesan kebaikan kaedah ini adalah menjamin kelangsungan hidup ahli waris yang terabai. Bahkan, ianya solusi terbaik daripada kalangan ilmuwan Islam terdahulu tentang hal yang rumit dalam pengurusan harta pusaka yang melibatkan secara berkongsi milik bersama Baitulmal. Justeru itu, dicadangkan untuk menilai semula keperluan pelaksanaan kaedah tersebut dalam hukum faraid masa kini. Ini kerana, terdapat jenis tanah yang bermasalah untuk dibangunkan secara bersama. Ianya disebabkan saiz yang kecil atau lokaliti yang tidak strategik seperti pedalaman. Pelaksanaan kaedah ini turut disokong dan disebutkan oleh Muda dan Awang (2006) serta Musa (2017 & 2020). Sebelum merealisasikan kaedah ini, ianya perlu diperhalusi oleh Mahkamah Syariah dan Jabatan Mufti yang merupakan pihak utama dalam menentukan amalan pembahagian harta pusaka. Kajian ini juga mendapati Bahagian Baitulmal, Majlis Agama Islam Negeri Johor menghadapi masalah penyewa yang tidak membayar sewa. Bagi mengatasi masalah ini, dicadangkan untuk membuat satu kajian lebih mendalam yang bertujuan untuk mengenal pasti faktor gelagat penyewa yang bermasalah dalam menyelesaikan pembayaran sewa. Usaha ini wajar dilakukan oleh ahli akademik mahupun pihak pengurusan. Dengan mengetahui faktor tersebut, kemungkinan besar dapat menyelesaikan masalah tunggakan sewa secara lebih berhemah oleh pihak pengurusan.

7.0 KESIMPULAN

Sebagai kesimpulan, punca dalaman yang telah dikenalpasti ialah kekurangan proses kerja dalam *Standard Operating Procedure* kurang diperkasa pembangunan secara

hubungan usahama oleh baitulmal, kelemahan sistem dalam urusan rekod aset. Manakala punca luaran pula adalah Baitulmal berhadapan dengan ragam ahli pemilik tanah berkongsi dan penyewa; karenah ahli waris dalam urusan tebus pusaka; peningkatan nilai hartanah yang sukar untuk dikawal; dan masalah fizikal serta permukaan aset yang dimiliki. Dengan dikenalpasti akan punca-punca tersebut, kajian mencadangkan beberapa solusi yang boleh dilakukan oleh pihak pengurusan. Cadangan berbentuk khusus adalah satu penyelesaian yang mampu dibuat oleh pihak pengurusan manakala berbentuk umum adalah usaha yang dapat dibuat dari kalangan penyelidik akan datang. Keseluruhannya, cadangan yang dikemukakan adalah penyelesaian yang tertumpu kepada pihak pengurusan baitulmal sebagai rujukan.

Sumbangan Pengarang

Musliman, A. R. Pengenalan, metode penulisan dan draf awal. Zakaria, Z. Perbincangan dan draf awal. Ahmad, M. Y. Semakan dan suntingan draf akhir.

Penolakan Tuntutan

Manuskrip ini belum diterbitkan di tempat lain dan semua penulis telah bersetuju dengan penyerahannya dan mengisytiharkan tiada konflik kepentingan pada manuskrip.

RUJUKAN

- Ahmad, M. Y., Rozali, E. A., Adnan, N. I. M., Zakaria, Z., Omar, A. F., Jamsari, E. A., & Noor, N. A. M. (2020). Inheritance management by Baitulmal in Malaysia: Role and challenges. *International Journal of Advanced Research*, 8(10), 1113-1120.
- Ahmad, M. Y., Suhaimin, S. M., Omar, A. F., Safiai, M. H., Muttaqin, A., Ashari, M. Z. A. H., & Jamsari, E. A. (2023). Baitulmal interactions in resolving converts' inheritance claims in Malaysia. *International Journal of Advanced Research*, 11(1), 1767-1772.
- Jabatan Audit Negara Malaysia (JANM). (2017). Pengurusan aktiviti/kewangan jabatan/agensi dan pengurusan syarikat kerajaan negeri Johor Siri 1: Laporan pengurusan hartanah Baitulmal Majlis Agama Islam Negeri Johor.
- Kerajaan Malaysia. (2009). *Dasar pengurusan Aset Kerajaan*. Putrajaya: Jabatan Perdana Menteri.
- Miskan, N. H., Abdul Rahman, N. A., Hussin, N. L., Mohd Zabidi, F. S., & Ismail, H. (2018). Pengurusan aset, kajian kes Kolej Universiti Islam Melaka (KUIM). *Jurnal Sains Sosial*, 3, 10-26.
- Muda, M. Z., & Awang, M. R. (2006). *Undang-undang Pusaka Islam Pelaksanaan di Malaysia*. Bangi: Jabatan Syariah, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Musliman, A. R., & Zakaria, Z. (2023). Analisa literatur mengenai kajian tentang masalah Baitulmal dalam pengurusan harta pusaka tak alih di negeri Johor.

UMRAN International Journal of Islamic and Civilization Studies, 10(1), 35-45.

- Musa, Z. M. (2017). Kebajikan waris Dhawi Al-Arham sebagai penerima harta pusaka dan cabaran pelaksanaannya di Malaysia. *Labuan e-Journal of Muamalat and Society*, 11, 1-12.
- Musa, Z. M. (2020). Agihan faraid melalui kaedah *al-Radd* (pulangan semula) sebagai mekanisme kebajikan waris dan amalan di Malaysia. *Malaysian Journal of Syariah and Law*, 8(2), 1-14.
- Sidek, N. D. M. (2010). Peranan Baitulmal dalam pentadbiran harta pusaka orang Islam: Kajian perbandingan di Selangor dan di Johor. Latihan Ilmiah Sarjana Muda. Universiti Kebangsaan Malaysia.