

AMANAH DAN REPUTASI SEBAGAI STRATEGI PENTADBIRAN INSTITUSI ISLAM MALAYSIA

AMANAH (TRUST) AND REPUTATION: GOVERNANCE STRATEGIES FOR MALAYSIAN ISLAMIC INSTITUTIONS

Mohammad Mahyuddin bin Khalid^{1*}

Azri Bhari²

Mohd Faiz Mohamed Yusof³

Mohd Ashrof Zaki Yaakob⁴

¹ Academy of Contemporary Islamic Studies, Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia (E-mail: emkay@uitm.edu.my)

² Academy of Contemporary Islamic Studies, Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia (E-mail: azrib178@uitm.edu.my)

³ Academy of Contemporary Islamic Studies, Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia (E-mail: mohdfaiz@uitm.edu.my)

⁴ Academy of Contemporary Islamic Studies, Universiti Teknologi MARA, 40450, Shah Alam, Selangor, Malaysia (E-mail: ashrof@uitm.edu.my)

*Corresponding author: emkay@uitm.edu.my

Article history

Received date : 26-8-2025

Revised date : 27-8-2025

Accepted date : 5-9-2025

Published date : 10-9-2025

To cite this document:

Khalid, M. M., Bhari, A., Mohamed Yusof, M. F., & Yaakob, M. A. Z. (2025). Amanah dan reputasi sebagai strategi pentadbiran Institusi Islam Malaysia. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 10 (76), 23 - 36.

Abstrak: Artikel ini mengkaji pengurusan reputasi Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia, seperti Majlis Agama Islam Negeri (MAIN), institusi zakat, dan badan wakaf, yang memikul tanggungjawab dwi-peranan dalam pembangunan sosio-ekonomi serta amanah agama, menjadikan kepercayaan masyarakat sebagai elemen teras bagi kelancaran operasi dan pemenuhan mandat keagamaan. Pendekatan kualitatif berasaskan perpustakaan diguna pakai untuk menganalisis sumber akademik, laporan rasmi, arkib media, dan dokumen dasar melalui kaedah analisis dokumen dan tematik yang sistematik, bagi mengenal pasti cabaran reputasi, strategi pengurusan, serta pengaruh prinsip etika Islam seperti amanah, syura, adil, dan maslahah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa reputasi IAI berkait erat dengan ketelusan pengurusan dana agama dan keberkesanan komunikasi institusi, namun pendekatan pengendalian krisis yang reaktif perlu digantikan dengan strategi pengurusan reputasi yang proaktif dan berpaksikan etika. Kajian ini menyumbang wawasan mendalam terhadap tadbir urus Islam dalam sektor awam, dengan mencadangkan langkah praktikal kepada pemimpin institusi dan pembuat dasar untuk memperkukuh ketahanan reputasi dan kepercayaan masyarakat dalam konteks Malaysia.

Kata Kunci: Pengurusan reputasi; Institusi Islam; Kepercayaan awam; Amanah; Tadbir urus; Zakat; Wakaf; Malaysia

Abstract: *This study examines the reputational management of Malaysian Islamic Public Institutions (IPIs), such as State Islamic Religious Councils, Zakat, and Waqf bodies, which undertake critical socio-economic and sacred trust (amanah) roles, making public confidence essential for their operational and religious mandates. Employing a qualitative library-based approach, it analyzes academic literature, official reports, media archives, and policy documents through systematic and thematic analysis to identify reputational challenges, strategies, and the influence of Islamic ethical principles like amanah, shura, adl, and maslahah. Findings reveal that IPI reputation is closely tied to transparent management of religious funds and statements from religious leaders, yet institutions must shift from reactive crisis management to proactive, ethics-based reputation strategies. The study contributes deeper insights into Islamic governance in the public sector, offering practical recommendations for institutional leaders and policymakers to enhance reputational resilience and public trust in the Malaysian context.*

Keywords: *Reputation management; Islamic institutions; Public trust; Amanah; Governance; Zakat; Waqf; Malaysia*

Pengenalan

Reputasi kini diiktiraf sebagai aset strategik yang tidak ketara namun amat penting bagi institusi awam, kerana ia mencerminkan persepsi masyarakat terhadap keabsahan (legitimasi), kecekapan, dan integriti sesebuah organisasi. Bagi Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia, seperti Majlis Agama Islam Negeri (MAIN), institusi fatwa serta institusi zakat dan wakaf, reputasi memainkan peranan yang lebih kritikal. Hal ini kerana institusi sebegini bukan sahaja beroperasi dalam kerangka pentadbiran dan perundangan, tetapi juga memikul amanah keagamaan daripada masyarakat Islam. Justeru, kepercayaan masyarakat mempengaruhi secara langsung tahap kepatuhan terhadap kewajipan agama seperti pembayaran zakat serta penyertaan dalam aktiviti wakaf.

IAI berada pada kedudukan strategik yang unik kerana menggabungkan peranan sebagai institusi agama, entiti di bawah kuasa kerajaan, dan peneraju kebajikan sosio-ekonomi masyarakat Islam, yang mendatangkan peluang dan cabaran tersendiri. Perlembagaan Persekutuan mengiktiraf Islam sebagai agama rasmi, dan Raja-Raja Melayu bertindak sebagai Ketua Agama Islam di negeri masing-masing. Keadaan ini memberikan IAI kewibawaan dan keabsahan yang tinggi. Walau bagaimanapun, status ini turut menyebabkan IAI sentiasa berada di bawah pemerhatian rapi masyarakat awam, yang meletakkan jangkaan tinggi terhadap amalan tadbir urus yang beretika, telus dan berakauntabiliti. Sebarang isu seperti salah urus kewangan, kepimpinan yang lemah, atau kenyataan dan amalan organisasi boleh mencetuskan krisis reputasi dengan pantas, terutamanya dalam era media sosial yang membolehkan maklumat, sama ada benar atau palsu, tersebar luas.

Walaupun reputasi memainkan peranan penting dalam keberkesanan dan penerimaan IAI, kajian tentang bagaimana institusi ini memahami dan mengurus reputasi mereka masih terhad. Terdapat kajian sebelum ini yang membincangkan tadbir urus Islam, akauntabiliti dan prestasi institusi, namun aspek pengurusan reputasi sebagai strategi utama kurang diberi penekanan. Kajian ini mengisi jurang tersebut dengan mengkaji bagaimana IAI Malaysia mendefinisi, mengutamakan, dan mengurus reputasi mereka, khususnya berkaitan dengan tanggungjawab dan amanah agama serta komitmen pematuhan kepada etika.

Reputasi merupakan aset kritikal bagi Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia, yang secara langsung mempengaruhi prestasi kewangan dan kepercayaan awam. Sehubungan itu, kajian ini bertujuan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana IAI mendefinisikan dan mengurus reputasi mereka. Tumpuan khusus diberikan kepada penerapan prinsip etika Islam seperti amanah (kepercayaan), syura (perundingan), adil (keadilan), dan maslahah (kepentingan awam) dalam pembentukan strategi korporat. Kajian ini akan menilai keberkesanan strategi reputasi sedia ada, mengenal pasti cabaran dan risiko utama dalam memelihara kepercayaan awam, dan seterusnya merumuskan cadangan amalan terbaik yang praktikal serta berlandaskan konteks tempatan untuk memperkukuh reputasi IAI.

Skop kajian ini memberi tumpuan kepada IAI, dan tidak melibatkan institusi kewangan Islam yang beroperasi di bawah rangka kerja kawal selia yang berbeza. Justeru, kajian ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih mendalam tentang tadbir urus Islam dalam sektor awam bukan kewangan. Dapatan kajian dijangka relevan bagi pihak pengurusan institusi, penggubal dasar, dan kalangan ahli akademik, khususnya dalam bidang pentadbiran awam, tadbir urus Islam, dan komunikasi korporat.

Artikel ini distrukturkan seperti berikut: bahagian seterusnya membincangkan sorotan literatur berkaitan reputasi dalam institusi awam dan tadbir urus etika Islam; bahagian ketiga menerangkan metodologi penyelidikan; bahagian keempat membentangkan dapatan daripada analisis tematik; bahagian kelima membincangkan implikasi dan cabaran; dan bahagian akhir merumuskan kesimpulan dan cadangan untuk pembentukan dasar dan penyelidikan seterusnya.

Sorotan Literatur

Pemahaman terhadap peranan reputasi dalam pentadbiran awam memerlukan sintesis antara teori konvensional mengenai keabsahan organisasi dengan etika tadbir urus Islam. Oleh itu, bahagian ini akan mengupas karya-karya ilmiah merentasi tiga bidang utama: (1) teori reputasi dalam sektor awam; (2) prinsip etika Islam yang menjadi asas kepada kepercayaan institusi; dan (3) isu tadbir urus serta persepsi awam terhadap institusi Islam di Malaysia. Gabungan ketiga-tiga bidang ini membentuk landasan konseptual bagi kajian ini.

Reputasi dalam Tadbir Urus Sektor Awam

Reputasi ditakrifkan sebagai penilaian kolektif terhadap prestasi lampau sesebuah organisasi serta keupayaannya memenuhi jangkaan pihak berkepentingan (Fombrun, 1996). Dalam sektor awam, reputasi kurang tertumpu pada aspek keuntungan, sebaliknya lebih menekankan keabsahan (legitimasi), sifat responsif, dan amalan tadbir urus beretika (Carpenter & Krause, 2012). Berbeza daripada entiti korporat, institusi awam perlu mengurus reputasi yang dibentuk oleh nilai-nilai politik, kualiti penyampaian perkhidmatan, dan akauntabiliti awam (Walker, 2010). Bagi Institusi Awam Islam (IAI), reputasi menjadi lebih kritikal. Hal ini kerana IAI bukan sahaja bertanggungjawab kepada pihak berkepentingan dan kerajaan, tetapi juga terikat dengan pematuhan prinsip syariah. Gabungan antara elemen keimanan, tadbir urus dan kepercayaan awam menjadikan pengurusan reputasi IAI lebih kompleks berbanding institusi awam yang lain.

Amanah dan Etika Islam dalam Reputasi Institusi

Dalam tradisi Islam, reputasi (sum'ah atau sīrah) berkait rapat dengan tingkah laku beretika dan keikhlasan. Konsep amanah iaitu kepercayaan dan tanggungjawab moral merupakan asas utama tadbir urus Islam. Al-Qur'an secara jelas memerintahkan orang beriman agar "menyampaikan

amanah kepada yang berhak menerimanya” (Surah An-Nisa, 4:58), satu perintah yang terpakai kepada individu mahupun institusi.

Prinsip lain seperti adil (keadilan), syura (perundingan), dan maslahah (kepentingan awam) memperkuat lagi kerangka etika Islam ini. Secara kolektif, prinsip-prinsip ini menuntut institusi agar menegakkan keadilan, melibatkan pihak berkepentingan dalam pembuatan keputusan, dan bertindak demi kebaikan ummah. Kajian oleh Altabaa dan Idid (2020) menunjukkan bahawa walaupun masyarakat Malaysia cenderung mengaitkan institusi agama dengan kepercayaan dan tanggungjawab moral, kepercayaan ini bersifat bersyarat dan bergantung pada integriti serta prestasi yang dipersepsikan. Hal ini menyerlahkan bahawa amanah bukan sahaja merupakan tanggungjawab agama tetapi juga tonggak kekuatan reputasi. Apabila amanah terjejas, keabsahan (legitimasi) IAI berisiko untuk runtuh.

Cabaran Reputasi dalam Sektor Awam Malaysia

Malaysia telah berhadapan dengan beberapa isu tadbir urus yang menjejaskan kepercayaan awam terhadap institusi, seperti skandal 1MDB yang mendapat liputan meluas. Walaupun institusi Islam tidak terlibat secara langsung, situasi dan kesan negatif serta persepsi negatif masyarakat awam yang terhasil mempengaruhi reputasi organisasi awam. Kajian oleh Haron et al., (2023) menyerlahkan cabaran reputasi bagi Majlis Agama Islam Negeri (MAIN), termasuk persepsi ketidakcekapan, kekurangan ketelusan, dan akauntabiliti yang tidak jelas (Noor-Kaziemah et al., 2021).

Dalam konteks ini, IAI amat terdedah kepada krisis reputasi kerana persepsi masyarakat awam bukan sahaja tertumpu pada kecekapan pengurusan organisasi, tetapi juga merangkumi integriti moral dan keselarasan tindakan dengan prinsip syariah. Media turut memainkan peranan penting dalam membentuk persepsi awam, sama ada positif atau negatif, dan sering kali melakukan pembingkai (*framing*) terhadap isu yang melibatkan institusi-institusi awam dalam kerangka moral dan keagamaan (Ahmad Sabri et al., 2025).

Tadbir Urus Zakat dan Wakaf: Ketelusan dan Kepercayaan Awam

Tadbir urus institusi zakat dan wakaf telah dikaji secara meluas di Malaysia. Faktor seperti ketelusan, akauntabiliti, dan pengagihan dana yang berkesan dikenal pasti sebagai teras utama dalam membina kepercayaan awam (Saad et al., 2017; Adiwijaya & Suprianto, 2020). Kewujudan faktor-faktor ini di dalam sesebuah institusi memberikan kesan positif seperti peningkatan jumlah kutipan zakat serta projek pembangunan wakaf mendapat sokongan dan penglibatan masyarakat Muslim yang lebih besar.

Zulkifli et al. (2022) turut mengetengahkan usaha untuk menambah baik kerangka tadbir urus bersepadu bagi institusi wakaf di Malaysia, dengan penekanan kepada pengukuran prestasi dan pelaporan awam. Walau bagaimanapun, kajian-kajian lain turut mendedahkan wujudnya jurang yang konsisten antara matlamat yang digariskan dengan pelaksanaan sebenar di peringkat institusi. Hal ini mengukuhkan lagi hujah bahawa tadbir urus yang mantap adalah prasyarat untuk mengekalkan imej awam yang positif.

Meskipun terdapat banyak karya ilmiah mengenai tadbir urus Islam serta aspek operasi institusi zakat dan wakaf, masih kurang kajian yang secara khusus menangani strategi pengurusan reputasi IAI. Kebanyakan kajian sedia ada hanya mengetengahkan kelemahan operasi atau kegagalan etika tanpa meneroka bagaimana institusi ini secara proaktif berusaha membina, memelihara, atau memulihkan kepercayaan awam. Justeru, artikel ini bermatlamat

mengintegrasikan perspektif tadbir urus, komunikasi, dan etika Islam untuk menghasilkan pemahaman yang mendalam tentang pengurusan reputasi, terutamanya yang berlandaskan prinsip teras seperti amanah, syura, dan maslahah.

Kaedah Penyelidikan

Kajian ini menggunakan pendekatan penyelidikan kualitatif melalui reka bentuk kajian kepustakaan untuk meneroka bagaimana Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia memahami dan mengurus reputasi mereka selaras dengan prinsip etika Islam. Pendekatan kualitatif ini dipilih kerana ia membolehkan analisis yang mendalam terhadap amalan reputasi berdasarkan sumber sedia ada, terutamanya apabila pengumpulan data primer seperti temu bual langsung sukar dilaksanakan disebabkan kekangan akses institusi.

Kajian ini dibina di atas landasan teoretis yang menggabungkan teori reputasi sektor awam (Carpenter & Krause, 2012) dengan kerangka tadbir urus Islam. Kerangka ini memberikan penekanan khusus kepada konsep amanah sebagai teras analisis, di samping mengintegrasikan prinsip pentadbiran awam dengan nilai-nilai etika Islam seperti adil (keadilan), syura (perundingan), dan maslahah (kepentingan awam).

Data untuk kajian ini diperoleh daripada pelbagai sumber sekunder yang merangkumi jurnal akademik, dokumen dasar, laporan tahunan Majlis Agama Islam Negeri (MAIN), penerbitan rasmi agensi zakat dan wakaf, serta laporan media. Kriteria pemilihan sumber adalah berdasarkan kerelevanan dengan konteks IAI di Malaysia, kredibiliti sumber, dan penerbitan dalam tempoh 10 hingga 15 tahun kebelakangan ini bagi memastikan data yang dianalisis adalah kontemporari. Proses carian sistematik telah dijalankan menggunakan pangkalan data seperti Scopus, Google Scholar, dan pangkalan data dan sumber universiti tempatan (contohnya, UiTM, UKM, IIUM). Kata kunci yang digunakan termasuk "reputasi institusi Islam Malaysia," "tadbir urus MAIN," dan "kepercayaan awam zakat wakaf," di mana bahan yang tidak bersifat akademik atau tidak relevan telah disaring keluar.

Analisis data dijalankan menggunakan kaedah analisis tematik yang dipelopori oleh Braun dan Clarke (2006). Proses ini melibatkan beberapa langkah: (1) membiasakan diri dengan data, (2) menjana kod awal, (3) mengenal pasti tema, (4) menyemak dan menapis tema, dan (5) mentafsir dapatan berdasarkan kerangka teoretis kajian. Di samping itu, analisis kandungan turut dijalankan terhadap dokumen-dokumen institusi yang terpilih bagi mengkaji representasi aspek ketelusan, akauntabiliti, dan mesej berteraskan etika.

Kajian ini juga berhadapan dengan beberapa kekangan. Pendekatan penyelidikan yang bergantung sepenuhnya pada data sekunder tidak dapat menghasilkan kajian yang mendalam seperti yang mungkin diperoleh melalui penggunaan data primer. Kekurangan akses kepada dokumen dalaman atau berstatus sulit juga berpotensi mengehadkan pemahaman tentang strategi reputasi yang tidak didedahkan kepada umum. Walaupun begitu, reka bentuk kajian ini menyediakan asas yang kukuh untuk mensintesis pengetahuan sedia ada dan menjadi titik permulaan bagi penyelidikan masa depan yang boleh melibatkan pengumpulan data primer.

Dapatan

Analisis yang dijalankan mendapati reputasi merupakan elemen teras dalam memupuk dan membentuk kepercayaan masyarakat terhadap IAI di Malaysia. Dapatan utama yang dibincangkan di bawah ini menyerlahkan peluang serta cabaran yang dihadapi oleh institusi-institusi ini dalam mengurus imej awam mereka.

Kepentingan Reputasi Institusi

Reputasi yang kukuh mempunyai kaitan langsung dengan tahap kepercayaan awam yang lebih tinggi, kepatuhan membayar zakat yang meningkat, serta sokongan komuniti yang lebih padu terhadap projek wakaf. Kajian-kajian lepas menunjukkan bahawa apabila sesebuah institusi dianggap amanah dan telus, masyarakat lebih cenderung untuk menunaikan kewajipan agama mereka dan menyokong inisiatif kemasyarakatan yang dianjurkan (Saad et al., 2017; Tajuddin & Takril, 2023). Sebaliknya, isu reputasi seperti kelewatan pengagihan zakat atau persepsi ketidakcekapan boleh mencetuskan ketidakpuasan awam, terutamanya apabila ia mendapat liputan meluas media. Kajian oleh Altabaa dan Idid (2020) turut mengesahkan bahawa walaupun masyarakat Malaysia secara amnya menghormati institusi agama dan pihak pengurusanannya, kepercayaan ini adalah bersyarat; ia bergantung pada prestasi, amalan etika, dan keprihatinan institusi terhadap kebimbangan awam.

Kesan Reputasi

Reputasi mempunyai kesan praktikal dan simbolik yang signifikan bagi IAI. Persepsi yang positif menyumbang kepada peningkatan penglibatan penyumbang, pelaksanaan program komuniti yang lebih lancar, serta penerimaan yang lebih meluas terhadap fatwa dan garis panduan keagamaan yang dikeluarkan. Inisiatif IAI yang berjaya seperti projek perumahan wakaf yang ditadbir urus dengan cekap atau program agihan zakat yang dilaporkan secara telus berperanan sebagai pengukuh keabsahan (legitimasi) dan kepercayaan awam.

Sebaliknya, persepsi negatif boleh mengakibatkan penyusutan sumbangan, pemeriksaan yang lebih rapi daripada masyarakat, dan cabaran untuk mempertahankan kewibawaan moral institusi. Insiden berprofil tinggi yang melibatkan dakwaan salah urus dana atau fatwa kontroversi berpotensi besar menjejaskan kredibiliti institusi, sekali gus mencetuskan desakan awam agar pembaharuan dan pengawasan yang lebih ketat dilaksanakan (Haron et al., 2023).

Jadual 1: Kesan Reputasi terhadap IAI

Jenis Kesan	Kesan Positif	Kesan Negatif
Kepercayaan Awam	Peningkatan pematuhan zakat, sokongan wakaf	Penurunan sumbangan, skeptisisme awam
Tadbir Urus	Pengukuhan keabsahan (legitimasi), sokongan dasar	Kritikan awam, risiko krisis reputasi
Kewibawaan Agama	Penerimaan fatwa yang meluas	Penolakan fatwa, krisis kepercayaan

Pendekatan kepada Pengurusan Reputasi

Dapatan menunjukkan bahawa pendekatan pengurusan reputasi IAI pada masa ini cenderung bersifat reaktif berbanding proaktif dan strategik. Tindak balas terhadap krisis, seperti penerbitan kenyataan media susulan kritikan awam, sering kali bersifat *ad hoc* dan kurang bersepadu dengan kerangka komunikasi yang menyeluruh. Walaupun begitu, terdapat beberapa inisiatif proaktif yang boleh dikenal pasti, seperti penubuhan unit integriti dan indeks tadbir urus oleh sesetengah MAIN bagi mempromosikan prestasi beretika (Haron et al., 2023). Di peringkat pusat, penyelarasan teks khutbah Jumaat oleh JAKIM dilihat sebagai satu usaha untuk menyelaraskan naratif keagamaan dan mengelakkan penyampaian mesej yang bercanggah. Namun, usaha-usaha sebegini masih terhad dan pelaksanaannya tidak seragam di semua institusi dan negeri.

Prinsip Etika Islam dalam Amalan

Prinsip Islam seperti amanah (kepercayaan), syura (perundingan), dan adil (keadilan) sering dicanangkan sebagai nilai teras dalam komunikasi Institusi Awam Islam (IAI), namun tahap pelaksanaannya didapati tidak konsisten. Terdapat institusi yang mempamerkan komitmen terhadap ketelusan melalui penerbitan laporan tahunan dan penganjuran sesi libat urus pihak berkepentingan. Namun, ada juga IAI yang dilihat lebih tertumpu pada penjajaran simbolik dengan nilai-nilai Islam tanpa disusuli mekanisme akauntabiliti yang jelas.

Justeru, integrasi etika Islam dalam strategi reputasi masih belum menyeluruh, sekali gus menandakan perlunya penghayatan nilai tadbir urus yang lebih mendalam. Kajian oleh Masruki et al. (2022) turut mengukuhkan dapatan ini dengan menyatakan bahawa walaupun penerapan prinsip Islam telah bermula, sistem akauntabiliti dan ketelusan sedia ada masih belum mencapai tahap yang memuaskan dan memerlukan penambahbaikan yang signifikan.

Cabaran yang Muncul

Institusi Awam Islam beroperasi dalam persekitaran reputasi yang kompleks, dibentuk oleh sensitiviti politik, naratif media sosial, dan kepelbagaian tafsiran terhadap tanggungjawab agama. Tuntutan masyarakat Islam yang semakin meningkat terhadap ketelusan khususnya dalam pengurusan dana zakat dan wakaf memberi tekanan kepada institusi untuk memodenkan tadbir urus mereka tanpa menjejaskan identiti keagamaan.

Di samping itu, kritikan dan komentar awam sama ada berkaitan zakat dan wakaf, fatwa, keputusan pentadbiran, atau persepsi campur tangan politik boleh menjadi tular dengan pantas di media sosial, dan sering kali tersebar lebih pantas berbanding penjelasan rasmi institusi. Cabaran utamanya adalah untuk membangunkan strategi reputasi yang proaktif dan berasaskan nilai, yang bukan sahaja cekap dari segi operasi tetapi juga berpaksikan prinsip teras Islam.

Perbincangan Dan Cadangan

Perbincangan ini mengukuhkan dapatan bahawa reputasi bukanlah isu sampingan, sebaliknya merupakan faktor teras dalam pembinaan kepercayaan terhadap Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia. Walaupun kepercayaan awam terhadap institusi agama secara tradisinya berakar umbi dalam nilai budaya dan spiritual, analisis ini menyerlahkan bahawa jangkaan kontemporari terhadap tadbir urus, akauntabiliti, dan ketelusan adalah sama pentingnya. Justeru, reputasi IAI dibentuk oleh gabungan antara prestasi beretika dengan persepsi awam terhadap prestasi tersebut.

Reputasi sebagai Tunjang Amanah dan Legitimasi Institusi

Dalam kerangka tadbir urus Islam, reputasi secara intrinsik terikat dengan prinsip amanah. Sebagai institusi yang dipertanggungjawabkan untuk mengutip dan mengagihkan zakat atau mengurus harta wakaf, IAI dijangka beroperasi pada tahap integriti moral tertinggi. Dapatan menunjukkan bahawa kepercayaan awam sangat dipengaruhi oleh persepsi sama ada sesebuah institusi benar-benar mempraktikkan amanah, bukan sekadar mengungkapkannya sebagai retorik. Justeru, keabsahan (legitimasi) IAI tidak hanya bersandarkan mandat keagamaan, tetapi turut bergantung pada amalan beretika, mekanisme ketelusan, dan sifat responsif terhadap keprihatinan masyarakat.

Hal ini selari dengan teori yang menyatakan bahawa reputasi mencerminkan nilai institusi dan menjadi pemacu keabsahan (Carpenter & Krause, 2012). Dimensi Islam memperkukuh lagi

hubungan ini dengan menambah lapisan akauntabiliti di hadapan Tuhan, yang menjadikan reputasi bukan lagi sekadar aset strategik, tetapi satu kewajipan agama.

Pengurusan Reputasi yang Kebanyakannya Reaktif

Pendekatan pengurusan reputasi oleh kebanyakan IAI di Malaysia didapati masih bersifat reaktif. Tindak balas institusi terhadap krisis, khususnya yang melibatkan dakwaan salah urus dana atau fatwa kontroversi, cenderung bersifat *ad hoc* dan defensif. Walaupun sesetengah institusi telah mula mengambil langkah proaktif (contohnya, pelaporan berstruktur, penyelarasan khutbah, dan penubuhan unit integriti), inisiatif sedemikian belum disepadukan secara meluas atau mendalam dalam budaya organisasi.

Keadaan ini mendedahkan wujudnya jurang strategik dalam tadbir urus reputasi IAI. Berbanding membina dan memelihara kepercayaan secara konsisten, banyak institusi dilihat hanya bergantung pada muhibah sedia ada untuk menangani krisis. Dalam era digital di mana kritikan awam menular dengan pantas, pendekatan sebegini tidak lagi memadai. Ketiadaan kerangka kerja pengurusan reputasi jangka panjang yang mantap menjadikan institusi-institusi ini terdedah kepada risiko yang boleh menghakis kepercayaan dan sokongan awam..

Jurang Antara Retorik Etika dan Amalan Tadbir Urus

Walaupun prinsip-prinsip Islam seperti adil, syura, dan maslahah sering dirujuk dalam dokumen rasmi dan khutbah, dapatan kajian menunjukkan wujudnya jurang antara ideal normatif ini dengan amalan sebenar institusi. Dalam banyak keadaan, rujukan kepada etika Islam lebih berfungsi sebagai legitimasi simbolik berbanding menjadi kerangka kerja operasi. Ketidakselarasan ini berisiko menjejaskan kredibiliti institusi agama, terutamanya di mata generasi muda dan pihak berkepentingan yang lebih kritis.

Pendekatan yang lebih berkesan memerlukan pengintegrasian prinsip-prinsip ini ke dalam proses teras organisasi, termasuk dalam pembuatan keputusan, pengurusan kewangan, komunikasi, dan libat urus pihak berkepentingan. Hanya melalui cara ini, tadbir urus beretika Islam dapat diterjemahkan daripada konsep abstrak kepada amalan institusi yang nyata dan dihayati.

Merungkai Aliran Jangkaan Masyarakat Awam

IAI di Malaysia beroperasi dalam landskap sosio-politik yang kompleks, di mana mereka perlu mengimbangi pelbagai jangkaan daripada pihak berkuasa negeri, pemegang taruh keagamaan, dan masyarakat awam yang semakin lantang bersuara. Kepelbagaian pandangan terhadap isu-isu syariah dan pempolitan agama di sesetengah negeri menambahkan lagi kerumitan dalam pengurusan reputasi.

Cabaran ini menuntut IAI untuk mencapai keseimbangan antara memelihara integriti sebagai sebuah institusi agama dengan mempamerkan kecekapan pentadbiran. Institusi yang terlalu birokratik berisiko dilihat terasing daripada denyut nadi masyarakat, manakala institusi yang terlalu fleksibel pula boleh dituduh menyimpang daripada prinsip Islam. Justeru, model tadbir urus yang berpaksikan nilai, penyertaan, dan ketelusan seperti yang terkandung dalam prinsip syura dan maslahah serta menawarkan jalan ke hadapan yang lebih praktikal dan mampan untuk pengurusan reputasi.

Cadangan

Berdasarkan analisis dan perbincangan yang telah dihuraikan, kajian ini mengemukakan beberapa cadangan strategik yang boleh diambil oleh Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia untuk memperkukuh pengurusan reputasi mereka:

Memperkasa Sistem Tadbir Urus Beretika

Dapatan menunjukkan bahawa reputasi IAI sangat bergantung pada amalan tadbir urus yang telus dan beretika. Oleh itu, IAI perlu melangkaui retorik dengan mengintegrasikan prinsip teras Islam seperti amanah, syura, dan adil secara substantif ke dalam proses operasi harian. Ini boleh dicapai melalui beberapa langkah konkrit:

- **Ketelusan Kewangan:** Menerbitkan laporan kewangan tahunan yang diaudit secara bebas dan mudah diakses oleh orang awam. Laporan ini hendaklah dipersembahkan dalam format yang mudah difahami, bukan sekadar helaian imbalan teknikal, tetapi disertakan dengan infografik mengenai peratusan kutipan dan agihan zakat, atau pulangan pelaburan wakaf.
- **Mekanisme Syura (Perundingan):** Menubuhkan platform libat urus yang formal seperti majlis penasihat pihak berkepentingan yang terdiri daripada wakil pembayar zakat, penerima bantuan, ahli akademik, dan pemimpin korporat. Platform ini berfungsi sebagai saluran untuk mendapatkan maklum balas dan memastikan proses pembuatan keputusan lebih inklusif dan mencerminkan masalah (kepentingan awam).
- **Akauntabiliti yang Jelas:** Membangunkan dan menerbitkan Piagam Pelanggan yang jelas berkenaan tempoh masa agihan bantuan zakat atau proses permohonan wakaf. Di samping itu, IAI perlu mewujudkan saluran aduan yang responsif dan telus bagi membolehkan orang awam menyalurkan maklum balas dengan mudah.

Membangunkan Strategi Reputasi Proaktif

IAI perlu beralih daripada pendekatan reaktif yang hanya bertindak semasa krisis kepada pembinaan strategi pengurusan reputasi yang proaktif dan jangka panjang. Kerangka kerja ini perlu merangkumi beberapa elemen utama:

- **Pemetaan Pihak Berkepentingan dan Penilaian Risiko:** Mengenal pasti semua kumpulan pihak berkepentingan (pembayar zakat, asnaf, kerajaan, media, NGO) dan memahami jangkaan serta kebimbangan mereka. Berdasarkan pemetaan ini, IAI perlu menjalankan audit risiko reputasi secara berkala untuk mengenal pasti isu-isu berpotensi (contohnya, persepsi kelewatan agihan, fatwa kontroversi) sebelum ia menjadi krisis.
- **Dasar Penglibatan Digital yang Strategik:** Memanfaatkan media sosial bukan sahaja untuk hebahan, tetapi sebagai alat untuk membina dialog, mempamerkan ketelusan (contohnya, sesi siaran langsung bersama CEO), dan membetulkan maklumat salah dengan pantas. Sebuah pasukan komunikasi digital yang terlatih perlu diwujudkan untuk mengurus naratif secara konsisten.
- **Pelaporan Bersepadu:** Menerbitkan laporan tahunan yang bukan sahaja merangkumi data kewangan tetapi juga prestasi sosial dan impak program kepada komuniti. Ini menunjukkan bahawa IAI bukan sahaja bertanggungjawab dari segi kewangan tetapi juga komited terhadap misi keagamaannya.

Meningkatkan Keupayaan dan Kemahiran Komunikasi

Pengurusan reputasi yang berkesan memerlukan kemahiran komunikasi yang profesional. IAI perlu melabur dalam pembangunan modal insan dalam bidang komunikasi strategik.

- **Latihan Media untuk Kepimpinan:** Para pemimpin utama IAI, termasuk Mufti dan pengurusan tertinggi, perlu diberi latihan media profesional untuk membolehkan

mereka berkomunikasi dengan jelas, tenang, dan meyakinkan, terutamanya ketika mengendalikan isu-isu sensitif.

- **Penyelarasan Mesej ("One-Voice Policy"):** Mewujudkan satu mekanisme penyelarasan mesej antara institusi berkaitan (contohnya, antara Jabatan Mufti dengan Majlis Agama Islam Negeri) apabila mengeluarkan kenyataan mengenai isu yang sama. Percanggahan mesej boleh mengelirukan orang awam dan menghakis kepercayaan.
- **Pengurusan Naratif:** Daripada hanya bertahan, IAI perlu secara aktif membentuk naratif positif dengan mengetengahkan kisah-kisah kejayaan asnaf yang dibantu, impak projek wakaf kepada masyarakat, dan inovasi dalam tadbir urus. Penceritaan (*storytelling*) yang berkesan dapat membina hubungan emosi dan kepercayaan dengan masyarakat.

Mewujudkan Platform Perkongsian Amalan Terbaik Antara Negeri

Memandangkan pentadbiran hal ehwal Islam di Malaysia bersifat terpecar mengikut negeri, wujud risiko ketidakseragaman dalam kualiti tadbir urus. Oleh itu, adalah penting untuk mewujudkan satu platform rasmi bagi perkongsian ilmu dan amalan terbaik antara IAI di seluruh negara.

- **Forum Tadbir Urus IAI Kebangsaan:** Menganjurkan persidangan atau forum tahunan yang menghimpunkan semua MAIN, agensi zakat, dan badan wakaf untuk membentangkan inovasi dan model tadbir urus yang berjaya. Contohnya, model wakaf korporat yang berjaya di Johor boleh dikongsi dan disesuaikan untuk pelaksanaan di negeri lain.
- **Pangkalan Data Amalan Terbaik:** Membangunkan sebuah portal dalam talian yang berfungsi sebagai repositori untuk dokumen dasar, laporan, dan kajian kes mengenai amalan tadbir urus terbaik dalam kalangan IAI. Ini memudahkan proses pembelajaran dan penambahbaikan berterusan.

Menjalankan Penyelidikan Empirikal Lanjutan

Kajian masa depan perlu merangkumi penyelidikan berasaskan lapangan seperti temu bual. Kajian ini, yang berasaskan kajian kepustakaan, telah menyediakan landasan konseptual yang penting. Namun, untuk mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam, penyelidikan empirikal yang melibatkan pengumpulan data primer amat diperlukan.

- **Kajian Persepsi Pihak Berkepentingan:** Menjalankan tinjauan berskala besar secara berkala untuk mengukur tahap kepercayaan dan persepsi awam terhadap IAI. Data ini boleh digunakan untuk mengenal pasti jurang antara amalan institusi dengan jangkaan masyarakat.
- **Kajian Kes Institusi:** Melakukan kajian kes yang mendalam terhadap beberapa IAI terpilih untuk memahami proses dalaman pembuatan keputusan, cabaran pengurusan reputasi, dan faktor kejayaan dalam inisiatif tadbir urus mereka. Temu bual dengan pemimpin dan kakitangan institusi akan memberikan pandangan yang tidak ternilai.
- **Penyelidikan Longitudinal:** Mengkaji impak jangka panjang sesuatu inisiatif penambahbaikan tadbir urus terhadap reputasi dan kepercayaan awam. Penyelidikan sebegini dapat memberikan bukti kukuh mengenai keberkesanan strategi yang dilaksanakan.

Kerangka Pengurusan Reputasi Institusi Awam Islam (IAI) Malaysia

Berdasarkan sintesis dapatan kajian, perbincangan, dan cadangan yang telah diutarakan, sebuah kerangka pengurusan reputasi yang bersepadu dan holistik dicadangkan untuk Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia. Kajian ini mendapati bahawa amalan semasa cenderung bersifat reaktif, wujudnya jurang antara retorik etika dengan pelaksanaan sebenar, dan keperluan mendesak untuk strategi yang lebih proaktif.

Bagi mengatasi cabaran ini, kerangka ini dibangunkan di atas dua landasan utama: prinsip etika teras Islam (amanah, syura, adl, maslahah) dan amalan terbaik tadbir urus moden (pengurusan strategik, komunikasi krisis, libat urus pihak berkepentingan). Tujuannya adalah untuk menyediakan satu panduan yang praktikal dan boleh disesuaikan bagi membantu IAI beralih daripada sekadar mengurus imej kepada membina kepercayaan yang mampan (*sustainable trust*), sekali gus memperkukuh keabsahan (legitimasi) institusi..

Jadual 2: Model Pengurusan Reputasi Bersepadu IAI

Komponen	Penerangan	Contoh Tindakan
1. Amanah sebagai Teras (<i>The Core of Trust</i>)	Menjadikan konsep amanah sebagai falsafah utama dan asas segala tindakan tadbir urus. Ia melangkaui pematuhan prosedur kepada penghayatan tanggungjawab moral dan keagamaan.	Menerbitkan laporan agihan zakat yang terperinci dan mudah difahami; Mempamerkan akauntabiliti yang jelas terhadap setiap ringgit dana awam.
2. Penyepaduan Etika Islam (<i>Ethical Integration</i>)	Mengintegrasikan prinsip syura (perundingan), adl (keadilan), dan maslahah (kepentingan awam) secara substantif ke dalam proses pembuatan keputusan dan dasar institusi.	Menubuhkan majlis penasihat syariah yang bebas; Melaksanakan sesi dialog awam sebelum memperkenalkan dasar baharu; Memastikan agihan bantuan adalah saksama.
3. Strategi Proaktif (<i>Proactive Strategy</i>)	Membangunkan pelan pengurusan reputasi jangka panjang yang merangkumi pemetaan pihak berkepentingan, penilaian risiko reputasi, dan audit prestasi beretika secara berkala untuk mencegah krisis.	Menjalankan simulasi krisis komunikasi; Mengenal pasti isu-isu sensitif yang berpotensi tular dan menyediakan respons awal; Menetapkan KPI tadbir urus.
4. Komunikasi Berkesan & Telus (<i>Effective & Transparent Communication</i>)	Melabur dalam keupayaan komunikasi pelbagai hala (digital dan tradisional) untuk membentuk naratif secara proaktif, membetulkan maklumat salah, dan mempamerkan ketelusan, terutamanya dalam isu sensitif.	Mengadakan sidang media berkala; Menggunakan media sosial untuk menjelaskan isu fatwa secara mudah; Menyediakan FAQ dalam talian mengenai pengurusan dana amanah.
5. Kerjasama Antara Agensi (<i>Inter-Agency Collaboration</i>)	Memformalkan platform untuk perkongsian amalan terbaik, penyelarasan dasar, dan pembelajaran berterusan merentasi negeri dan agensi	Menganjurkan persidangan tadbir urus IAI tahunan; Mewujudkan pangkalan data amalan terbaik yang boleh diakses oleh semua IAI.

	(MAIN, agensi zakat, badan wakaf, JAKIM).	
6. Pemantauan & Penambahbaikan Berterusan (<i>Continuous Monitoring & Improvement</i>)	Melaksanakan pemantauan berkala terhadap persepsi awam (melalui tinjauan, analisis media sosial) dan prestasi tadbir urus untuk menilai keberkesanan strategi dan membuat penyesuaian.	Menjalankan kaji selidik kepuasan pembayar zakat dan asnaf setiap tahun; Menganalisis sentimen awam dalam talian; Menggunakan maklum balas untuk menambah baik SOP

Kerangka ini bukanlah sekadar senarai semak, tetapi sebuah model yang holistik dan dinamik di mana setiap komponen saling memperkuat antara satu sama lain. Amanah sebagai Teras diletakkan sebagai paksi utama yang menjadi nadi kepada keseluruhan model. Tanpa asas amanah yang kukuh, komponen lain akan kehilangan makna.

Komponen Penyepaduan Etika Islam dan Strategi Proaktif berfungsi sebagai tiang strategik yang membentuk dasar dan hala tuju institusi. Manakala Komunikasi Berkesan dan Kerjasama Antara Agensi bertindak sebagai mekanisme pelaksanaan yang menterjemahkan strategi kepada tindakan yang dapat dilihat dan dirasai oleh pihak berkepentingan. Akhir sekali, komponen Pemantauan & Penambahbaikan Berterusan mewujudkan satu kitaran maklum balas (*feedback loop*) yang penting, membolehkan IAI kekal relevan, responsif, dan sentiasa berusaha ke arah kecemerlangan.

Secara keseluruhannya, penerapan kerangka ini dapat membantu IAI beralih daripada pengurusan reputasi yang defensif kepada pembinaan kepercayaan yang mampan, sekali gus memperkukuh keabsahan dan kedudukan mereka sebagai institusi amanah ummah dalam landskap kontemporari yang semakin mencabar.

Kesimpulan

Kajian ini mendapati reputasi bukanlah sekadar aset sampingan, tetapi merupakan tonggak fundamental bagi Institusi Awam Islam (IAI) di Malaysia. Ia bukan sahaja membentuk kepercayaan awam, tetapi secara langsung mempengaruhi keupayaan institusi untuk menunaikan mandat keagamaan dan sosio-ekonominya. Dalam konteks IAI, reputasi melangkaui definisi imej korporat; ia terikat secara intrinsik dengan konsep amanah, yang menjadi teras kepada keabsahan (*legitimacy*) sesebuah institusi dalam pandangan alam Islam (*Islamic worldview*). Walaupun institusi agama secara tradisinya dihormati, analisis ini mendedahkan bahawa kepercayaan masyarakat kini semakin bersyarat. Ia tidak lagi hanya bergantung pada status keagamaan semata-mata, tetapi turut ditentukan oleh prestasi yang boleh diukur, konsistensi amalan beretika, dan ketelusan tadbir urus. Wujudnya jurang yang ketara antara retorik institusi yang sering merujuk kepada nilai-nilai luhur seperti syura, adil, dan maslahah, dengan pengintegrasian nilai-nilai tersebut secara praktikal dalam strategi dan operasi harian. Kecenderungan untuk mengurus reputasi secara reaktif—lazimnya sebagai tindak balas terhadap krisis atau kritikan media menandakan ketiadaan pendekatan strategik yang berstruktur dan berpandangan jauh. Cabaran yang dihadapi oleh IAI adalah bersifat sistemik dan kontekstual, di mana mereka perlu mengimbangi tiga tuntutan serentak: memelihara kewajipan syariah, memenuhi piawaian pentadbiran moden, dan menyesuaikan diri dengan jangkaan awam yang dinamik. Justeru, dalam landskap yang semakin kompleks ini, pengurusan reputasi perlu diangkat daripada sekadar fungsi perhubungan awam kepada satu keutamaan tadbir urus strategik yang berakar umbi dalam etika Islam. Hanya dengan

menjadikan amanah sebagai paksi, mengamalkan ketelusan sebagai budaya, dan membina komunikasi sebagai jambatan, IAI dapat memperkukuh reputasi mereka, memelihara kepercayaan ummah, dan akhirnya, memenuhi tujuan kewujudan mereka dengan lebih berkesan.

Penghargaan

Penghargaan tulus kepada barisan penyelia dan informan atas bimbingan dan sokongan berharga mereka sepanjang proses penyelidikan. Kepakaran dan tunjuk ajar yang diberikan sangat membantu dalam membentuk kajian ini serta membantu mengatasi cabaran yang dihadapi.

Rujukan

- Ahmad Sabri, S., Mohd Sofian, M. R., & Mustafa, M. Z. (2025). Framing faith: Analysing the influences on Malaysian media coverage of religious conflicts. *SEARCH Journal of Media and Communication Research*, 17(4), 183–198. <https://doi.org/10.58946/search-Special Issue.ICIMaC2024.P13>
- Adiwijaya, Z. A., & Suprianto, E. (2020). Good governance of zakat institutions: A literature review. *Journal of Southwest Jiaotong University*, 55(2). <https://doi.org/10.35741/issn.0258-2724.55.2.38>.
- Altabaa, H., & Idid, S. A. (2020). Trust, society and governance: Islamic perspectives on Malaysian institutions. *Journal of Islam in Asia*, 17(4), 203–219. <https://doi.org/10.31436/jia.v17i4.1003>.
- Beekun, R. I., & Badawi, J. A. (2005). Balancing ethical responsibility among multiple organizational stakeholders: The Islamic perspective. *Journal of Business Ethics*, 60(2), 131–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-004-8204-y>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Carpenter, D. P., & Krause, G. A. (2012). Reputation and public administration. *Public Administration Review*, 72(1), 26–32. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2011.02496.x>
- Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.
- Haron, H., Zainal Abidin, Z., Ramli, N. M., Mohd Ariffin, A. R., Jamil, N. N., & Alwi, K. (2023). Human governance index for State Islamic Religious Councils in Malaysia. *Journal of Governance and Integrity*, 6(1). <https://doi.org/10.15282/jgi.6.1.2023.9066>
- Masruki, R., Hussainey, K., & Aly, D. A. (2022). Stakeholder expectations of the accountability of Malaysian State Islamic Religious Councils (SIRCs): To whom and for what? *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 13(5), 760–777. <https://doi.org/10.1108/JIABR-04-2021-0130>.
- Noor-Kazimah, S., Rozaidy, M., Noordin, R., Mail, R., & Ab Fatah, N. S. (2021). The road to success: The case of Perak State Islamic Religious Council. *Journal of Islamic, Social, Economics and Development (JISED)*, 6(42), 114–123.
- Tajuddin, T. S., & Takril, N. F. (2023). Trust in zakat authorities and zakat compliance: A conceptual analysis. *Al-Mimbar: International Journal of Mosque, Zakat and Waqaf Management*, 3(2).
- The Holy Quran. (632 CE/2015). (M. A. S. Abdel Haleem, Trans.). Oxford University Press. (Original work published 632 CE)
- Saad, R. A. J., Idris, K. M., Shaari, H., Sawandi, N., & Derashid, C. (2017). Non-profit organization governance: A case study of zakat institutions in Malaysia. *International Journal of Economic Research*, 14(16), 253–265.

- Walker, R. M. (2010). Strategic management and performance in public organizations: Findings from the Miles and Snow framework. *Public Administration Review*, 70(3), 426–437. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02158.x>
- Zulkifli, N., Ismail, M. N., Osman, G., & Ambali, A. (2022). An Empirical Investigation on Integrated Waqf Governance in Malaysian Waqf Institutions. *Environment-Behaviour Proceedings Journal*, 7(22), 3–8. <https://doi.org/10.21834/ebpj.v7i22.4146>