

TADBIR URUS RISIKO PEROLEHAN KORPORAT BERTERASKAN SYARIAH: BUKTI EMPIRIKAL DARIPADA SEBUAH KONGLOMERAT MALAYSIA

SHARIAH-ORIENTED CORPORATE PROCUREMENT RISK GOVERNANCE: EMPIRICAL EVIDENCE FROM A MALAYSIAN CONGLOMERATE

Muhammad Hamizan Ab Hamid^{1*}
Nursabrina Syafiqah Mohd Hatta²

¹Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Universiti Teknologi MARA, 40450 Shah Alam, Selangor, Malaysia
(Email: muhdhamizan@uitm.edu.my)

²Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Universiti Teknologi MARA, 40450 Shah Alam, Selangor, Malaysia
(Email: 2024745577@student.uitm.edu.my)

Article history

Received date : 15-9-2026
Revised date : 16-9-2026
Accepted date : 23-10-2026
Published date : 25-10-2026

To cite this document:

Ab Hamid, M. H., & Mohd Hatta, N. S. (2026). Tadbir
urus risiko perolehan korporat berteraskan Syariah:
Bukti empirikal daripada sebuah konglomerat
Malaysia. *Journal of Islamic, Social, Economics and
Development (JISED)*, 11 (87), 680-697.

Abstrak: Kajian ini meneliti risiko dan mekanisme kawalan dalam tadbir urus perolehan korporat berteraskan Syariah serta membangunkan kerangka tadbir urus berdasarkan dapatan empirikal. Kajian menggunakan pendekatan kualitatif berbentuk kajian kes dalam sebuah konglomerat Malaysia. Empat orang kakitangan yang terlibat secara langsung dalam proses perolehan dipilih secara bertujuan dan ditemu bual menggunakan soalan separa berstruktur. Data dianalisis secara tematik menggunakan enam fasa analisis Braun dan Clarke dengan bantuan perisian MAXQDA. Dapatan mengenal pasti tiga kategori risiko, iaitu risiko etika langsung, faktor pendorong tadbir urus dan risiko operasi. Risiko etika seperti penerimaan manfaat yang bertujuan mempengaruhi keputusan dan konflik kepentingan yang tidak didedahkan mempunyai hubungan yang lebih langsung dengan prinsip amanah dan keadilan, manakala kelemahan tadbir urus dan risiko operasi memerlukan penilaian lanjut sebelum dikaitkan dengan ketidakpatuhan Syariah. Kajian turut mengenal pasti mekanisme kawalan yang melibatkan pengisytiharan konflik kepentingan, penilaian pembekal, dokumentasi dan jejak audit digital, latihan, pemantauan serta audit. Berdasarkan dapatan tersebut, Kerangka Tadbir Urus Perolehan Korporat Berteraskan Syariah dibangunkan dengan menghubungkan kategori risiko, mekanisme kawalan serta nilai amanah dan keadilan. Kajian ini menyumbang kepada pemahaman yang lebih terarah tentang kedudukan risiko perolehan dari perspektif Syariah dan menyediakan asas awal bagi pengukuhan tadbir urus perolehan dalam organisasi bukan kewangan.

Kata kunci: Tadbir urus perolehan; Syariah; risiko perolehan; kawalan dalaman; amanah; tadbir urus korporat.

Abstract: This study examines risks and control mechanisms in Shariah-oriented corporate procurement governance and develops a governance framework based on empirical findings. The study employed a qualitative case study approach within a Malaysian conglomerate. The study purposively selected and interviewed four employees directly involved in procurement activities using semi-structured questions. The data were thematically analysed following Braun and Clarke's six-phase approach with the assistance of MAXQDA. The findings identify three risk categories: direct ethical risks, governance-enabling factors, and operational risks. Ethical risks, such as accepting benefits intended to influence decisions and undisclosed conflicts of interest, are more directly associated with the Shariah principles of amanah (trustworthiness) and justice, whereas governance weaknesses and operational risks require further assessment before being regarded as Shariah non-compliance. The study also identifies control mechanisms, including conflict-of-interest declarations, supplier assessment, documentation and digital audit trails, training, monitoring, and auditing. Based on these findings, the study develops a Shariah-Oriented Corporate Procurement Governance Framework by linking risk categories, control mechanisms, and the values of amanah and justice. The study contributes to a more nuanced understanding of procurement risks from a Shariah perspective and provides an initial basis for strengthening procurement governance in non-financial organisations.

Keywords: *procurement governance; Shariah; procurement risk; internal control; amanah; corporate governance.*

Pengenalan

Perolehan merupakan fungsi strategik yang menghubungkan keperluan operasi, keputusan kewangan, pengurusan pembekal dan pelaksanaan kontrak dalam sesebuah organisasi. Setiap keputusan yang dibuat, bermula daripada permohonan pembelian, penilaian sebut harga dan pemilihan pembekal hingga proses kelulusan serta penerimaan barangan, memberikan kesan langsung terhadap kecekapan kos, kelancaran operasi dan kepercayaan pihak berkepentingan. Kajian berkaitan amalan perolehan menunjukkan bahawa perancangan perolehan yang sistematik dan kompetensi kakitangan mempunyai hubungan positif dengan prestasi organisasi (Mebrate & Shumet, 2024). Memandangkan proses perolehan melibatkan pertukaran nilai serta urusan dengan pihak luar, setiap keputusan perlu disokong oleh dokumentasi yang sistematik, mudah dijejaki dan dapat dipertanggungjawabkan.

Risiko dalam proses perolehan bukan sahaja melibatkan kelewatan dan pembaziran, malah turut merangkumi ancaman terhadap integriti serta ketelusan dalam pembuatan keputusan. Ruang budi bicara yang terlalu luas, tahap ketelusan yang rendah dan pemantauan yang lemah boleh membuka ruang kepada konflik kepentingan, pilih kasih, rasuah serta manipulasi keputusan. OECD (2023) menegaskan bahawa pengenalpastian risiko, pengasingan tugas, dokumentasi yang sistematik dan pemantauan berterusan merupakan komponen penting dalam pengurusan risiko perolehan. Bukti rentas negara turut menunjukkan bahawa pelaksanaan sistem perolehan elektronik berupaya mengurangkan kecenderungan firma menggunakan rasuah untuk memperoleh kontrak, khususnya apabila sistem tersebut disokong oleh institusi tadbir urus yang berfungsi dengan baik (Jiménez et al., 2022). Sehubungan itu, teknologi perlu dimanfaatkan sebagai sebahagian daripada mekanisme kawalan yang memperkukuh tadbir urus perolehan, bukannya sebagai pengganti kepada pertimbangan etika dan tanggungjawab manusia.

Dari perspektif Islam, setiap keputusan dalam proses perolehan hendaklah berlandaskan prinsip amanah, keadilan dan pemeliharaan hak semua pihak yang berkontrak. Allah SWT memerintahkan supaya amanah diserahkan kepada pihak yang berhak dan setiap keputusan dibuat secara adil, sebagaimana ditegaskan dalam Surah al-Nisa' ayat 58. Dalam konteks perolehan, prinsip tersebut diterjemahkan melalui penilaian pembekal secara objektif, penolakan rasuah, pendedahan konflik kepentingan, penetapan syarat kontrak yang jelas serta penyimpanan rekod yang lengkap dan boleh dijejaki. Shari et al. (2022) menunjukkan bahawa pembangunan amalan perolehan halal berkait rapat dengan pengurusan pembekal dan pengintegrasian pertimbangan halal dalam setiap aktiviti perolehan. Sementara itu, Abdul Rashid et al. (2024) menegaskan bahawa unsur syubhah boleh timbul dalam proses dan peruntukan kontrak apabila maklumat, skop tanggungjawab atau syarat perjanjian tidak dijelaskan dengan secukupnya.

Perbincangan tentang risiko ketidakpatuhan Syariah lazimnya berkembang dalam sektor perbankan dan kewangan Islam. Dokumen Tadbir Urus Syariah Bank Negara Malaysia (2019) menekankan tanggungjawab lembaga, pengurusan, fungsi kawalan dan audit untuk memastikan risiko Syariah dikenal pasti serta diurus secara sistematik. Mohd Noor et al. (2024) turut menunjukkan bahawa petunjuk risiko utama boleh membantu organisasi mengesan kelemahan sebelum berkembang menjadi peristiwa ketidakpatuhan. Walaupun kerangka tersebut digubal untuk institusi kewangan Islam, prinsip tanggungjawab, kebebasan fungsi kawalan, dokumentasi dan semakan berterusan mempunyai nilai analitis untuk fungsi korporat lain. Pemindahan prinsip tersebut perlu dibuat secara berhati-hati kerana organisasi bukan kewangan tidak tertakluk pada kewajipan pengawalseliaan Syariah yang sama.

Walaupun kajian berkaitan perolehan dari perspektif Islam semakin berkembang, literatur sedia ada masih banyak tertumpu pada perolehan halal, kontrak pembinaan, perolehan sektor awam dan penerapan etika perniagaan Islam (Abdul Rashid et al., 2024; Ritonga & Jannah, 2025; Shari et al., 2022). Kajian terkini turut menunjukkan perkembangan perbincangan tentang integrasi Maqasid al-Shariah dalam sistem e-perolehan sektor awam, khususnya dari sudut ketelusan, akauntabiliti dan keadilan (Che Mat & Abd Halim, 2025). Pada masa yang sama, sorotan sistematik oleh Yanuarisa et al. (2025) menunjukkan bahawa kajian tadbir urus perolehan masih banyak berkembang dalam konteks perolehan awam dengan penekanan terhadap audit dalaman, ketelusan, akauntabiliti, kecekapan dan pengurusan risiko. Perkembangan ini menunjukkan bahawa tadbir urus perolehan berteraskan Syariah dalam organisasi korporat bukan kewangan masih kurang diberikan perhatian secara khusus, terutama daripada perspektif kakitangan yang terlibat secara langsung dalam proses perolehan.

Selain itu, terdapat jurang konseptual dalam membezakan risiko ketidakpatuhan Syariah daripada kelemahan tadbir urus dan risiko operasi biasa. Masalah seperti kelewatan penghantaran, mutu produk yang rendah, tekanan masa atau komunikasi yang lemah boleh menjejaskan keberkesanan proses perolehan, tetapi tidak semestinya merupakan ketidakpatuhan Syariah. Sebaliknya, tindakan seperti penerimaan manfaat yang mempengaruhi keputusan, konflik kepentingan yang tidak didedahkan atau manipulasi proses mempunyai hubungan yang lebih langsung dengan prinsip amanah, keadilan dan larangan risywah. Ketiadaan pembezaan yang jelas antara kategori risiko ini boleh menyebabkan konsep ketidakpatuhan Syariah digunakan secara terlalu luas dan seterusnya mengaburkan perbezaan antara kelemahan operasi dengan pelanggaran yang mempunyai implikasi Syariah.

Dari sudut empirikal pula, kajian yang meneliti bagaimana risiko tersebut dikenal pasti, difahami dan diurus berdasarkan pengalaman sebenar kakitangan perolehan dalam organisasi bukan kewangan masih terhad. Oleh itu, penelitian pada peringkat operasi diperlukan bagi memahami bukan sahaja bentuk risiko yang dihadapi, tetapi juga mekanisme tadbir urus dan kawalan yang boleh mengurangkan pendedahan kepada salah laku. Kajian ini mengisi jurang tersebut dengan meneliti pengalaman kakitangan perolehan dalam sebuah konglomerat Malaysia serta membangunkan pengelasan yang membezakan risiko etika Syariah secara langsung, faktor pendorong tadbir urus dan risiko operasi.

Berpandukan jurang tersebut, kebaruan kajian ini terletak pada usaha membangunkan pemahaman yang lebih terarah tentang kedudukan risiko dalam perolehan korporat berteraskan Syariah. Berbeza daripada pendekatan yang melihat kelemahan perolehan secara umum sebagai isu pematuhan, kajian ini membezakan risiko kepada tiga kedudukan, iaitu risiko etika yang mempunyai hubungan langsung dengan prinsip Syariah, faktor tadbir urus yang meningkatkan pendedahan kepada salah laku dan risiko operasi yang hanya memperoleh dimensi Syariah apabila melibatkan unsur seperti penipuan, ketidakadilan atau pelanggaran kontrak. Pembezaan ini penting kerana tidak setiap kelemahan operasi atau kegagalan prosedur dengan sendirinya boleh dianggap sebagai ketidakpatuhan Syariah. Melalui pendekatan tersebut, prinsip amanah dan keadilan digunakan bersama mekanisme kawalan tadbir urus bagi menyediakan asas yang lebih jelas untuk mengenal pasti, menilai dan mengurus risiko perolehan dalam organisasi bukan kewangan.

Sehubungan itu, kajian ini mempunyai tiga objektif. Pertama, mengenal pasti faktor yang berpotensi menyumbang kepada risiko ketidakpatuhan Syariah dalam perolehan korporat berdasarkan pengalaman kakitangan yang terlibat secara langsung dalam proses tersebut. Kedua, menganalisis mekanisme tadbir urus dan kawalan yang berkaitan dengan pengurusan risiko dalam proses perolehan. Ketiga, membangunkan kerangka tadbir urus perolehan korporat berteraskan Syariah yang menghubungkan kategori risiko, mekanisme kawalan dan nilai panduan Syariah berdasarkan dapatan kajian. Melalui objektif tersebut, kajian ini bukan sahaja mengenal pasti dan membezakan kedudukan risiko dari perspektif Syariah, tetapi turut menghubungkan risiko tersebut dengan mekanisme kawalan yang bersesuaian bagi membentuk satu kerangka tadbir urus yang lebih terarah.

Sorotan Literatur

Tadbir Urus dan Ketelusan Perolehan

Tadbir urus perolehan merangkumi struktur kuasa, proses membuat keputusan, pengurusan rekod dan mekanisme semakan bagi memastikan sumber organisasi digunakan secara telus dan bertanggungjawab. Proses yang tersusun daripada permohonan pembelian, penilaian pembekal dan kelulusan sehingga penerimaan barangan serta pembayaran membentuk jejak audit yang membolehkan setiap keputusan disemak. Sama (2022) menunjukkan bahawa keterbatasan rasional dan ketidaksempurnaan maklumat boleh menjejaskan ketelusan dalam tender bersaing. Oleh itu, prosedur formal perlu disokong oleh kriteria penilaian yang jelas, dokumentasi yang konsisten dan maklumat yang mencukupi.

Keberkesanan tadbir urus turut bergantung pada audit, komitmen pengurusan dan penggunaan teknologi. Anin et al. (2024) menunjukkan bahawa audit perolehan dan komitmen pengurusan atasan memainkan peranan dalam meningkatkan prestasi kualiti perolehan. Sorotan sistematik oleh Yanuarisa et al. (2025) pula menunjukkan kepentingan audit dalaman dalam

memperkuh ketelusan, akauntabiliti dan kecekapan tadbir urus perolehan awam. Dalam konteks digital, Khorana et al. (2024) menunjukkan bahawa sistem e-perolehan dapat menyokong ketelusan, khususnya apabila disokong oleh persekitaran institusi dan infrastruktur yang kukuh. Namun, teknologi tidak dengan sendirinya menjamin integriti proses kerana keberkesannya masih bergantung pada reka bentuk kawalan dan kebertanggungjawaban pengguna. Dalam konteks Syariah, Che Mat dan Abd Halim (2025) turut menghubungkan e-perolehan sektor awam Malaysia dengan Maqasid al-Shariah melalui penekanan terhadap ketelusan, akauntabiliti dan keadilan.

Prinsip Syariah dalam Perolehan

Perolehan berteraskan Syariah menuntut keputusan dibuat berasaskan amanah, keadilan dan integriti. Amanah menghendaki kuasa yang diberikan digunakan untuk kepentingan organisasi tanpa mengambil manfaat peribadi daripada sesuatu keputusan, manakala keadilan menuntut pembekal dinilai secara objektif berdasarkan kriteria yang konsisten. Prinsip tersebut berkait dengan larangan risywah, penipuan dan pengambilan harta secara batil. Ritonga dan Jannah (2025) menunjukkan bahawa etika perniagaan Islam dalam aktiviti perolehan diterjemahkan melalui nilai kejujuran, tanggungjawab dan keadilan. Nilai tersebut memberikan asas kepada mekanisme integriti seperti pengisytiharan konflik kepentingan, larangan penerimaan manfaat yang mempengaruhi keputusan dan penilaian pembekal secara telus.

Larangan risywah dan pengambilan harta secara batil memberikan asas Syariah yang khusus terhadap integriti perolehan. Surah al-Baqarah (2:188) melarang pengambilan harta secara batil serta penggunaan harta untuk mempengaruhi pihak berkuasa bagi memperoleh harta orang lain secara berdosa. Surah al-Nisa' (4:29) turut melarang pengambilan harta secara batil dan menegaskan kepentingan kerelaan dalam urus niaga. Larangan rasuah diperkuh melalui hadis yang mengecam pemberi dan penerima rasuah (al-Tirmidhi, no. 1337). Dalam konteks perolehan, prinsip tersebut menjadi asas untuk menilai pemberian manfaat peribadi yang bertujuan mempengaruhi pemilihan pembekal atau kelulusan transaksi. Oleh itu, penilaian terhadap sesuatu pemberian perlu mengambil kira tujuan, keadaan dan hubungannya dengan keputusan perolehan.

Tanggungjawab terhadap amanah pula berasaskan Surah al-Nisa' (4:58), yang memerintahkan penunaian amanah kepada pihak yang berhak serta pelaksanaan keputusan secara adil. Dalam perolehan, tanggungjawab ini berkaitan dengan penggunaan kuasa untuk kepentingan organisasi, pendedahan konflik kepentingan dan penilaian pembekal secara objektif. Sementara itu, Surah al-Ma'idah (5:1) menegaskan kewajipan memenuhi akad. Prinsip ini menuntut pihak berkontrak menjelaskan serta menunaikan kewajipan yang dipersetujui, termasuk spesifikasi, harga, kuantiti dan tempoh penghantaran. Sebarang kegagalan pelaksanaan perlu dinilai berdasarkan terma kontrak dan sebab kegagalan sebelum dikaitkan dengan pelanggaran kewajipan.

Aspek kejelasan dan ketepatan maklumat turut berkaitan dengan larangan gharar dan tadlis. Larangan jual beli gharar dinyatakan dalam Sahih Muslim (no. 1513). Dalam konteks perolehan, prinsip ini relevan apabila ketidakjelasan melibatkan unsur penting transaksi seperti objek, harga atau kewajipan penyerahan; namun, kekurangan dokumen pentadbiran tidak dengan sendirinya membuktikan kewujudan gharar yang dilarang. Larangan penipuan pula ditegaskan melalui hadis mengenai penyembunyian keadaan makanan yang basah daripada pengetahuan pembeli (Muslim, no. 102). Prinsip tersebut menjadi asas untuk menilai tadlis dalam perolehan, termasuk penyembunyian kecacatan barangan atau pemberian maklumat

palsu tentang spesifikasi dan mutu. Penentuan pelanggaran tetap memerlukan penelitian terhadap fakta transaksi yang berkenaan.

Walau bagaimanapun, tidak semua masalah perolehan boleh dikategorikan sebagai ketidakpatuhan Syariah. Hadiah yang bertujuan mempengaruhi keputusan, konflik kepentingan yang disembunyikan atau manipulasi proses mempunyai hubungan yang lebih langsung dengan pelanggaran prinsip Syariah. Sebaliknya, kelewatan penghantaran, komunikasi yang lemah atau mutu produk yang rendah pada dasarnya merupakan risiko operasi dan hanya memperoleh dimensi Syariah apabila melibatkan unsur seperti penipuan, ketidakadilan atau pelanggaran kewajiban kontrak. Abdul Rashid et al. (2024) menunjukkan bahawa walaupun sebahagian besar proses dan peruntukan kontrak perolehan yang dikaji selaras dengan prinsip Syariah, terdapat aspek tertentu yang tidak dapat dikategorikan secara jelas sebagai patuh atau tidak patuh sehingga mewujudkan ruang syubhah. Pembezaan ini penting supaya konsep ketidakpatuhan Syariah tidak digunakan secara terlalu luas terhadap setiap kelemahan operasi.

Kawalan Dalaman dan Pengurusan Risiko

Kawalan dalaman menyediakan mekanisme untuk mencegah, mengesan dan menangani kelemahan dalam proses perolehan. Kerangka Kawalan Dalaman Bersepadu COSO (2013) menggariskan lima komponen utama, iaitu persekitaran kawalan, penilaian risiko, aktiviti kawalan, maklumat dan komunikasi serta pemantauan. Dalam konteks perolehan, komponen tersebut boleh diterjemahkan melalui pemisahan tugas, kelulusan berperingkat, dokumentasi, komunikasi dan audit. Mekanisme ini membantu memastikan keputusan perolehan mempunyai jejak yang jelas dan dapat dipertanggungjawabkan.

Model Tiga Barisan pula membahagikan tanggungjawab antara pengurusan operasi, fungsi risiko atau pematuhan dan audit dalaman (Institute of Internal Auditors [IIA], 2020). Kakitangan operasi mengurus risiko pada barisan pertama, fungsi integriti, risiko atau pematuhan memberikan pemantauan pada barisan kedua, manakala audit dalaman menyediakan jaminan bebas pada barisan ketiga. Pembahagian tanggungjawab ini penting supaya pematuhan tidak dianggap sebagai tanggungjawab audit semata-mata. Dalam organisasi bukan kewangan yang mahu menerapkan nilai Syariah, struktur tersebut boleh disesuaikan dengan melibatkan kepakaran Syariah bagi perkara yang memerlukan penilaian khusus tanpa perlu meniru sepenuhnya struktur tadbir urus institusi kewangan Islam.

Kerangka Analisis Kajian

Berdasarkan literatur tersebut, kajian ini menggabungkan prinsip amanah dan keadilan dengan komponen kawalan COSO serta pembahagian tanggungjawab dalam Model Tiga Barisan. Dokumen Tadbir Urus Syariah Bank Negara Malaysia (2019) digunakan sebagai sumber konseptual berkaitan tanggungjawab, kawalan dan semakan Syariah, dan bukan sebagai peraturan yang mengikat organisasi kajian. Kerangka ini digunakan untuk mentafsir data pada tiga aras, iaitu tindakan yang berpotensi mempunyai hubungan langsung dengan ketidakpatuhan prinsip Syariah, kelemahan tadbir urus yang meningkatkan pendedahan kepada salah laku dan risiko operasi yang memerlukan bukti tambahan sebelum dikategorikan sebagai ketidakpatuhan Syariah. Pendekatan ini membolehkan risiko perolehan dinilai berdasarkan sifat dan implikasinya, bukan semata-mata berdasarkan kesan operasi.

Metodologi Penulisan

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif berbentuk kajian kes untuk memahami risiko dan mekanisme kawalan perolehan dalam konteks organisasi sebenar. Sebuah konglomerat

Malaysia dipilih kerana mempunyai operasi berskala besar, rangkaian pembekal yang pelbagai dan proses perolehan yang berstruktur. Bagi menjaga kerahsiaan, identiti organisasi tidak dinyatakan. Langkah ini juga penting bagi mengelakkan dapatan yang berasaskan pengalaman dan persepsi peserta ditafsirkan sebagai pengesahan bahawa organisasi tersebut telah melakukan ketidakpatuhan Syariah.

Empat orang peserta dipilih secara bertujuan berdasarkan penglibatan langsung dalam aktiviti perolehan, pengetahuan tentang dasar dan prosedur organisasi serta pengalaman kerja sekurang-kurangnya setahun. Saiz sampel tidak ditentukan untuk tujuan generalisasi statistik, sebaliknya berdasarkan kerelevanan peserta dengan objektif kajian dan kedalaman maklumat yang dapat diberikan. Pendekatan ini selaras dengan konsep *information power*, iaitu sampel yang lebih kecil boleh memadai apabila objektif kajian adalah khusus dan peserta mempunyai pengalaman yang relevan dengan fenomena yang dikaji (Malterud et al., 2016).

Walau bagaimanapun, penggunaan konsep *information power* tidak bermaksud bahawa empat peserta mewakili keseluruhan struktur dan fungsi konglomerat. Dapatan kajian ini terbatas pada pengalaman serta perspektif peserta terhadap proses perolehan yang mereka kendalikan atau ketahui. Oleh itu, kesimpulan kajian perlu difahami dalam lingkungan pengalaman peserta dan konteks proses yang diteliti, bukan sebagai penilaian menyeluruh terhadap tadbir urus perolehan semua unit atau anak syarikat dalam konglomerat tersebut.

Jadual 1: Kriteria Pemilihan Peserta

No	Kriteria kemasukan	Kriteria pengecualian
1	Terlibat secara langsung dalam perolehan, pembelian atau rantai bekalan	Tidak terlibat secara langsung dalam aktiviti perolehan
2	Mengetahui dasar dan prosedur perolehan organisasi	Tidak mempunyai pengetahuan mencukupi tentang prosedur atau kawalan
3	Mempunyai pengalaman sekurang-kurangnya setahun	Industri, kakitangan sementara atau pekerja yang sangat baharu
4	Bersetuju menyertai kajian dan berkongsi pengalaman	Tidak bersetuju atau tidak dapat memberikan maklumat yang berkaitan

Sumber: Data kajian (2026)

Data dikumpulkan antara 6 hingga 10 Julai 2026 melalui temu bual separa berstruktur yang dijalankan secara dalam talian atau panggilan suara berdasarkan kesesuaian peserta. Dengan persetujuan peserta, temu bual dirakam, ditranskripsikan secara verbatim dan disemak semula dengan rakaman asal. Identiti peserta disamarkan menggunakan kod P1 hingga P4 sebelum transkrip dimasukkan ke dalam MAXQDA. Soalan temu bual memberi tumpuan kepada proses perolehan, risiko yang diperhatikan, mekanisme kawalan dan cadangan penambahbaikan. Petikan temu bual yang digunakan dalam artikel diterjemahkan ke dalam Bahasa Malaysia tanpa mengubah maksud asal.

Jadual 2: Profil Peserta Kajian

Kod Peserta	Cadangan Jawatan
P1	Eksekutif Perolehan
P2	Pengurus Perolehan
P3	Pegawai Perolehan
P4	Eksekutif Kewangan

Sumber: Rekod peserta kajian (2026)

Data dianalisis menggunakan enam fasa analisis tematik Braun dan Clarke (2006) iaitu membiasakan diri dengan data, menghasilkan kod awal, mencari tema, menyemak tema, mentakrifkan dan menamakan tema serta menyediakan laporan. Analisis turut mengambil kira perkembangan pendekatan analisis tematik yang menekankan keselarasan antara persoalan kajian, proses pengekodan dan pembentukan tema (Braun & Clarke, 2022). Pengekodan memberi tumpuan kepada pernyataan yang berkaitan dengan objektif kajian, manakala tema dibentuk berdasarkan kepentingannya dalam menerangkan risiko dan mekanisme kawalan, bukan berdasarkan kekerapan semata-mata. MAXQDA digunakan untuk mengurus data, menyusun kod dan mengekalkan jejak analisis.

Analisis ini menggabungkan unsur induktif dan deduktif. Unsur induktif melibatkan pengenalanpastian isu risiko dan mekanisme kawalan berdasarkan pernyataan peserta, manakala unsur deduktif melibatkan pentafsiran isu tersebut berpandukan prinsip Syariah, kerangka COSO, Model Tiga Barisan dan tiga aras analisis yang diuraikan dalam kerangka analisis kajian. Oleh itu, pengelasan akhir risiko merupakan hasil pentafsiran data yang dipandu oleh kerangka konseptual, dan bukan dibentuk secara induktif sepenuhnya.

Keteguhan kajian diberikan perhatian berdasarkan prinsip *credibility*, *transferability*, *dependability* dan *confirmability* (Nowell et al., 2017). Ketepatan data dipelihara melalui semakan transkrip dengan rakaman asal, manakala proses pengekodan, pembentukan tema dan rujukan semula kepada transkrip didokumentasikan bagi mengekalkan jejak analisis. Maklumat tentang konteks kajian dan kriteria peserta turut diuraikan bagi membantu pembaca menilai kesesuaian dapatan dalam konteks lain.

Kelulusan etika penyelidikan diperoleh daripada Akademi Pengajian Islam Kontemporari, Universiti Teknologi MARA pada 30 Jun 2026 melalui surat rujukan 600-ACIS (PT. 3/1). Peserta diberikan penerangan tentang tujuan kajian, penggunaan data, kerahsiaan dan hak untuk menarik diri sebelum persetujuan diberikan. Rakaman, transkrip dan nota kajian disimpan untuk tujuan akademik dengan akses dihadkan kepada penyelidik serta penyelia.

Dapatan kajian dan perbincangan

Proses Perolehan sebagai Konteks Kawalan

Peserta menerangkan bahawa proses perolehan bermula dengan permohonan pembelian daripada jabatan pemohon, diikuti semakan dokumen dan bajet, kelulusan, pemilihan pembekal serta pengeluaran pesanan belian. Selepas barangan atau perkhidmatan diterima, jabatan berkaitan mengesahkan kuantiti dan mutu sebelum proses pembayaran dilaksanakan. Sebut harga, kelulusan, pesanan belian, invois dan rekod penerimaan pula menjadi sebahagian daripada jejak audit. Urutan ini menunjukkan bahawa kawalan perolehan berlaku pada beberapa peringkat, khususnya semasa permohonan, kelulusan, pemilihan pembekal dan pengesahan penerimaan.

P1: “Proses perolehan biasanya bermula apabila jabatan pemohon mengemukakan permohonan pembelian bagi barangan atau perkhidmatan yang diperlukan. Selepas kelulusan diperoleh, pasukan perolehan mengeluarkan pesanan belian kepada pembekal yang dipilih.”

Dalam pemilihan pembekal, peserta mengambil kira harga, mutu, prestasi penghantaran, pengalaman lalu dan reputasi perniagaan. Perbandingan sekurang-kurangnya tiga sebut harga turut digunakan bagi menyokong proses penilaian. Dapatan ini menunjukkan bahawa harga bukan satu-satunya pertimbangan dalam pemilihan pembekal, sebaliknya keputusan melibatkan beberapa kriteria yang perlu dinilai secara konsisten. Hal ini selari dengan Zhang et al. (2023) yang mendekati pemilihan pembekal sebagai proses keputusan berbilang atribut yang melibatkan penilaian dan pemeringkatan alternatif pembekal. Dari perspektif tadbir urus berteraskan Syariah, penggunaan kriteria yang konsisten dan keputusan yang boleh dijejaki dapat menyokong prinsip keadilan dan amanah dalam proses pemilihan.

Pengelasan Faktor Risiko

Analisis data menghasilkan tiga kelompok risiko yang mempunyai kedudukan berbeza dari perspektif Syariah. Pertama, risiko etika langsung, seperti penerimaan hadiah atau manfaat yang bertujuan mempengaruhi keputusan, konflik kepentingan yang tidak didedahkan dan penilaian pembekal yang tidak telus. Faktor ini mempunyai hubungan yang lebih langsung dengan amanah, keadilan dan larangan risywah. Kedua, faktor pendorong tadbir urus, seperti dokumentasi tidak lengkap, pemantauan lemah dan ketidakpatuhan terhadap prosedur. Kelemahan ini tidak semestinya membuktikan berlakunya ketidakpatuhan Syariah, tetapi boleh meningkatkan ruang untuk kesilapan, manipulasi atau salah laku. Ketiga, risiko operasi, termasuk tekanan masa, komunikasi yang lemah, kelewatan pembekal dan mutu produk yang rendah. Risiko operasi tidak secara automatik menjadi isu Syariah kecuali terdapat unsur seperti penipuan, ketidakadilan, kecuaiian yang disengajakan atau pelanggaran kewajipan kontrak.

Pembezaan tersebut penting kerana kelemahan operasi atau tadbir urus tidak seharusnya terus dilabel sebagai ketidakpatuhan Syariah tanpa menilai sifat tindakan dan bukti yang berkaitan. Pengelasan ini menyediakan asas analisis yang lebih berhati-hati dengan membezakan tindakan yang berpotensi mempunyai hubungan langsung dengan ketidakpatuhan prinsip Syariah daripada keadaan yang hanya meningkatkan pendedahan kepada risiko. Pendekatan ini seterusnya membolehkan mekanisme kawalan dipadankan mengikut sifat dan tahap risiko yang dikenalpasti.

Jadual 2: Pengelasan Faktor Risiko Perolehan Berteraskan Syariah

Kategori	Petunjuk daripada data	Kedudukan risiko	Hubungan dengan Syariah
1. Risiko etika langsung	Hadiah atau manfaat yang mempengaruhi keputusan; konflik kepentingan; penilaian tidak telus	Memerlukan perhatian dan tindakan kawalan segera	Berkait secara langsung dengan amanah, keadilan dan larangan risywah
2. Faktor pendorong tadbir urus	Dokumentasi tidak lengkap; pemantauan lemah; ketidakpatuhan prosedur	Meningkatkan pendedahan kepada kesilapan dan salah laku	Tidak semestinya pelanggaran Syariah dengan sendirinya, tetapi melemahkan kawalan

3. Risiko operasi	Tekanan masa; komunikasi lemah; kelewatan pembekal; mutu produk rendah	Menjejaskan kecekapan dan pelaksanaan kewajipan perolehan	Memperoleh dimensi Syariah apabila melibatkan penipuan, ketidakadilan, kecuiaan disengajakan atau pelanggaran kewajipan kontrak
-------------------	--	---	---

Sumber: Dibangunkan Berdasarkan Data Kajian (2026)

Faktor Manusia dan Organisasi

Tekanan masa merupakan antara faktor yang mempengaruhi pelaksanaan kawalan perolehan. Peserta menjelaskan bahawa keperluan mendesak boleh mendorong proses dipercepatkan sehingga beberapa semakan terlepas pandang. Keadaan ini tidak dengan sendirinya menunjukkan berlakunya salah laku atau ketidakpatuhan Syariah, tetapi meningkatkan risiko kesilapan dan pemintasan prosedur. Dari perspektif kawalan dalaman, situasi sedemikian memerlukan prosedur perolehan segera yang masih mengekalkan tahap kelulusan, dokumentasi dan semakan minimum. Pendekatan ini selaras dengan prinsip penilaian risiko dan aktiviti kawalan dalam kerangka COSO (2013), yang menekankan keperluan organisasi mengenal pasti risiko dan menyediakan kawalan yang bersesuaian.

P1: *“Antara cabaran yang biasa berlaku ialah tekanan untuk menyelesaikan aktiviti perolehan dalam tempoh yang terhad, terutama bagi keperluan mendesak. Dalam keadaan tertentu, pekerja mungkin mempercepatkan proses sehingga beberapa semakan terlepas pandang.”*

Selain tekanan masa, komunikasi yang lemah antara jabatan dikenal pasti sebagai faktor yang boleh menyebabkan maklumat tidak lengkap, kelewatan kelulusan dan salah faham tentang tanggungjawab. Masalah ini pada asasnya merupakan kelemahan operasi dan tadbir urus, tetapi boleh meningkatkan pendedahan kepada kesilapan apabila maklumat penting tidak sampai kepada pihak yang membuat keputusan. Oleh itu, komunikasi perlu disokong melalui penetapan pemilik proses, senarai semak dokumen, tempoh tindak balas dan rekod keputusan yang jelas. Struktur komunikasi yang boleh dijejaki juga membantu menentukan tanggungjawab apabila berlaku kelewatan atau kesilapan dalam proses perolehan.

Ketelusan dan objektiviti dalam penilaian pembekal pula mempunyai hubungan yang lebih dekat dengan dimensi etika Syariah. Peserta menekankan bahawa keputusan perlu dibuat secara objektif walaupun terdapat tekanan daripada pihak berkepentingan. Dalam keadaan ini, risiko bukan sekadar terletak pada kewujudan tekanan, tetapi pada kemungkinan pertimbangan profesional dipengaruhi sehingga pembekal tidak lagi dinilai berdasarkan kriteria yang konsisten. Sama (2022) menunjukkan bahawa keterbatasan rasionaliti dan ketidaksempurnaan maklumat boleh menjejaskan ketelusan dalam proses tender bersaing. Oleh itu, skor penilaian, justifikasi pemilihan dan sebarang pengecualian daripada prosedur biasa perlu direkodkan supaya keputusan boleh dijejaki dan dipertanggungjawabkan.

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa faktor manusia dan organisasi tidak mempunyai kedudukan risiko yang seragam. Tekanan masa dan kelemahan komunikasi lebih tepat dilihat sebagai faktor operasi atau tadbir urus yang meningkatkan pendedahan kepada kesilapan, manakala ketidakobjektifan dalam penilaian boleh mempunyai implikasi etika yang lebih langsung apabila keputusan dipengaruhi oleh kepentingan tertentu. Pembezaan ini mengukuhkan keperluan untuk menilai risiko berdasarkan sifat tindakan dan kesannya

terhadap amanah, keadilan serta akauntabiliti, dan bukan semata-mata berdasarkan kewujudan kelemahan dalam proses.

Faktor Berkaitan Pembekal

Dapatan menunjukkan bahawa risiko berkaitan pembekal melibatkan dua dimensi yang berbeza, iaitu prestasi pembekal dan integriti dalam hubungan dengan pihak perolehan. Dari sudut prestasi, peserta mengenal pasti kelewatan penghantaran dan mutu produk yang tidak memenuhi keperluan sebagai antara masalah yang boleh menjejaskan kelancaran operasi. Walau bagaimanapun, kelewatan atau kelemahan mutu tidak dengan sendirinya menunjukkan berlakunya ketidakpatuhan Syariah kerana keadaan tersebut mungkin berpunca daripada kekangan kapasiti, gangguan logistik atau salah faham terhadap spesifikasi. Penilaian perlu mengambil kira kewajipan kontrak, penjelasan pembekal dan tindakan pembetulan sebelum sesuatu kegagalan dikaitkan dengan unsur seperti penipuan, kecuaiian yang disengajakan atau pelanggaran kontrak.

Berbeza dengan risiko prestasi, tawaran hadiah, wang atau layanan yang bertujuan mempengaruhi keputusan mempunyai hubungan yang lebih langsung dengan risiko etika Syariah. P3 menjelaskan bahawa terdapat pembekal yang cuba membina hubungan lebih rapat melalui pemberian manfaat peribadi bagi meningkatkan peluang untuk dipilih. Dalam keadaan sedemikian, isu utama bukan semata-mata kewujudan hadiah atau layanan, tetapi tujuan dan kesannya terhadap kebebasan serta objektiviti keputusan perolehan. Apabila sesuatu manfaat diberikan untuk mempengaruhi keputusan, keadaan tersebut boleh memasuki ruang lingkup risywah serta bercanggah dengan prinsip amanah dan keadilan. Ritonga dan Jannah (2025) menunjukkan bahawa penerapan etika perniagaan Islam dalam aktiviti perolehan berkait rapat dengan nilai kejujuran, keadilan dan tanggungjawab. Hafidz et al. (2025) pula menekankan pengintegrasian prinsip etika Islam dengan mekanisme akauntabiliti dan antirasuah dalam tadbir urus perolehan.

P3: *“Pembekal ada yang cuba membina hubungan lebih rapat dengan menawarkan hadiah, wang atau belanja makan kerana mahu dipilih. Dasar syarikat dengan jelas melarang pekerja menerima hadiah yang boleh mempengaruhi keputusan perolehan.”*

Dapatan ini menunjukkan bahawa kawalan terhadap pembekal tidak seharusnya terhad kepada harga, mutu dan keupayaan penghantaran. Aspek integriti turut perlu diberikan perhatian melalui penilaian latar belakang dan prestasi pembekal, pengisytiharan konflik kepentingan serta rekod berkaitan isu integriti yang relevan dengan proses perolehan. Pada masa yang sama, kakitangan dan panel penilai perlu mengisytiharkan hubungan atau kepentingan yang berpotensi mempengaruhi kebebasan pertimbangan sebelum keputusan dibuat. Saluran pelaporan yang jelas juga diperlukan apabila berlaku cubaan untuk mempengaruhi keputusan melalui hadiah atau manfaat tertentu.

Secara keseluruhannya, faktor berkaitan pembekal menunjukkan kepentingan membezakan risiko prestasi daripada risiko integriti. Kegagalan penghantaran atau mutu memerlukan penilaian terhadap punca dan kewajipan kontrak, manakala tindakan yang bertujuan mempengaruhi keputusan mempunyai implikasi etika yang lebih langsung. Pembezaan ini

membolehkan organisasi menggunakan kawalan yang lebih bersesuaian dengan sifat risiko tanpa melabel setiap masalah pembekal sebagai ketidakpatuhan Syariah.

Kelemahan Tadbir Urus dan Strategi Pengukuhan Kawalan

Dapatan menunjukkan bahawa dokumentasi yang tidak lengkap dan pemantauan yang lemah merupakan antara kelemahan tadbir urus yang boleh meningkatkan pendedahan kepada kesilapan dan salah laku dalam proses perolehan. Ketiadaan dokumen tidak dengan sendirinya membuktikan berlakunya penyelewengan atau ketidakpatuhan Syariah, tetapi keadaan tersebut melemahkan jejak audit dan menyukarkan organisasi menjelaskan asas sesuatu keputusan. Oleh itu, sebut harga, kelulusan, pesanan belian, invois dan rekod penerimaan perlu disimpan secara konsisten supaya transaksi dapat dijejaki dan dipertanggungjawabkan. Dari perspektif kawalan dalaman, keperluan terhadap dokumentasi yang boleh dijejaki dan semakan berkala adalah selaras dengan komponen aktiviti kawalan dan pemantauan dalam kerangka COSO (2013).

P4: *“Setiap transaksi perolehan memerlukan dokumentasi, kelulusan dan rekod sokongan yang lengkap sebelum diteruskan. Semakan berkala membantu mengenal pasti kelemahan dalam aktiviti perolehan.”*

Ketidakpatuhan terhadap prosedur pula perlu dinilai bersama konteks operasi. Sebagaimana ditunjukkan dalam dapatan berkaitan tekanan masa, keperluan mendesak boleh meningkatkan kecenderungan untuk mempercepatkan proses sehingga kawalan tertentu terlepas pandang. Penyelesaian kepada keadaan ini bukan semata-mata menambah prosedur, tetapi memastikan kawalan boleh dilaksanakan dalam keadaan operasi sebenar. Organisasi boleh menyediakan laluan perolehan segera yang mempunyai had kuasa, alasan bertulis, kelulusan yang jelas dan semakan selepas transaksi. Pendekatan tersebut membolehkan keperluan operasi ditangani tanpa menghapuskan akauntabiliti dan jejak keputusan.

Pengukuhan kawalan juga memerlukan penggunaan sistem perolehan digital yang lebih bersepadu. Peserta berpandangan bahawa sistem sedemikian dapat membantu merekodkan dokumen, kelulusan dan transaksi secara lebih sistematik. Khorana et al. (2024) menunjukkan bahawa sistem e-perolehan boleh menyokong ketelusan, terutama apabila disokong oleh persekitaran institusi dan infrastruktur yang kukuh. Dalam konteks organisasi kajian, penyepaduan proses secara hujung ke hujung berpotensi mengurangkan kehilangan dokumen dan meningkatkan kebolehkesanan transaksi. Namun, digitalisasi tidak dengan sendirinya menjamin integriti; akses pengguna, perubahan data dan kelulusan yang berlaku di luar sistem masih memerlukan kawalan.

P4: *“Sistem perolehan yang bersepadu sepenuhnya dapat mengurangkan penggunaan kertas, memperbaiki penjejakan dokumen dan mengurangkan kesilapan manusia. Setiap kelulusan dan transaksi juga boleh dipantau dalam sistem digital.”*

Selain teknologi, pemantauan dan audit perlu memberi perhatian kepada keberkesanan kawalan, bukan sekadar kewujudan dokumen. Semakan boleh meliputi transaksi dengan dokumen tidak lengkap, pengecualian daripada prosedur biasa, prestasi pembekal, pengisytiharan konflik kepentingan serta tindakan susulan terhadap penemuan audit. Pembahagian tanggungjawab berdasarkan Model Tiga Barisan membolehkan pengurusan operasi mengurus risiko pada peringkat proses, fungsi risiko atau pematuhan menjalankan pemantauan, manakala audit dalaman menyediakan jaminan bebas (IIA, 2020). Struktur ini

membantu mengelakkan tanggungjawab terhadap integriti perolehan diletakkan pada fungsi audit semata-mata.

Latihan melengkapkan mekanisme kawalan tersebut dengan membantu kakitangan memahami bagaimana dasar perlu digunakan dalam situasi sebenar. Kandungan latihan boleh memberi tumpuan kepada keadaan seperti tawaran hadiah, konflik kepentingan, permohonan mendesak, penilaian pembekal dan dokumentasi tidak lengkap. Dalam konteks perolehan berteraskan Syariah, latihan juga perlu membantu kakitangan mengenal pasti keadaan yang mempunyai implikasi lebih langsung terhadap amanah, keadilan dan integriti, berbanding kelemahan operasi yang memerlukan tindakan pembetulan biasa. Dengan itu, pengukuhan kawalan tidak hanya bergantung pada prosedur atau teknologi, tetapi turut melibatkan keupayaan manusia untuk membuat keputusan yang bertanggungjawab.

Secara keseluruhannya, dapatan menunjukkan bahawa dokumentasi, digitalisasi, pemantauan, audit dan latihan perlu berfungsi sebagai mekanisme kawalan yang saling melengkapi. Keberkesanan tadbir urus bukan ditentukan oleh kewujudan sesuatu kawalan secara berasingan, tetapi oleh keupayaan organisasi menghubungkan risiko dengan kawalan yang sesuai serta menyediakan bukti bahawa kawalan tersebut benar-benar dilaksanakan.

Jadual 3: Padanan Risiko dengan Strategi Kawalan

Risiko utama	Strategi kawalan	Bukti pelaksanaan
1. Tekanan masa dan pemintasan prosedur	Laluan perolehan segera yang diluluskan; had kuasa; semakan selepas transaksi	Alasan bertulis, log kelulusan dan laporan pengecualian
2. Komunikasi dan dokumen tidak lengkap	Senarai semak digital; pemilik proses; peringatan automatik	Kadar transaksi lengkap dan tempoh penyelesaian
3. Hadiah dan konflik kepentingan	Pengisytiharan wajib; daftar hadiah; latihan berasaskan kes; saluran pelaporan	Rekod deklarasi, laporan hadiah dan tindakan susulan
4. Prestasi serta integriti pembekal	Penilaian latar belakang dan prestasi pembekal secara berkala	Skor prestasi, rekod integriti dan pelan pembetulan
5. Pemantauan lemah	Petunjuk risiko utama dan audit berasaskan risiko	Trend indikator dan penutupan penemuan audit

Sumber: Dibangunkan Berdasarkan Data Kajian Dan Kerangka COSO (2013) Serta IIA (2020)

Kerangka Tadbir Urus Perolehan Korporat Berteraskan Syariah

Berdasarkan dapatan kajian, satu kerangka tadbir urus perolehan korporat berteraskan Syariah dicadangkan bagi menghubungkan sumber risiko, mekanisme kawalan, nilai panduan Syariah dan hasil tadbir urus. Kerangka ini dibangunkan berasaskan premis bahawa tidak semua kelemahan dalam proses perolehan mempunyai kedudukan Syariah yang sama. Oleh itu, penilaian risiko perlu bermula dengan mengenal pasti sifat sesuatu tindakan atau keadaan sebelum menentukan bentuk kawalan yang bersesuaian.

Lapisan pertama membezakan sumber risiko kepada tiga kategori, iaitu risiko etika langsung, faktor pendorong tadbir urus dan risiko operasi. Risiko etika langsung merangkumi tindakan

seperti penerimaan manfaat untuk mempengaruhi keputusan, kegagalan mengisytiharkan konflik kepentingan dan pelaksanaan penilaian yang tidak telus. Faktor pendorong tadbir urus pula merujuk kepada kelemahan seperti dokumentasi yang tidak lengkap, pemantauan yang kurang berkesan dan ketidakpatuhan terhadap prosedur. Walaupun kelemahan ini tidak semestinya merupakan salah laku, keadaan tersebut boleh membuka ruang kepada berlakunya kesilapan atau penyalahgunaan kuasa. Risiko operasi seperti tekanan masa, kelewatan pembekal dan kelemahan komunikasi juga tidak boleh secara automatik dianggap sebagai ketidakpatuhan Syariah. Namun begitu, risiko tersebut perlu dinilai dengan lebih lanjut sekiranya terdapat unsur penipuan, ketidakadilan atau pelanggaran terhadap kewajipan kontrak.

Lapisan kedua melibatkan mekanisme kawalan yang disesuaikan dengan sifat dan tahap risiko yang dikenal pasti. Mekanisme ini merangkumi latihan, pengisytiharan konflik kepentingan, penilaian pembekal, dokumentasi dan jejak audit digital, pemantauan serta audit. Pelaksanaan kawalan secara seragam mungkin tidak sesuai kerana setiap kategori risiko memerlukan pendekatan yang berbeza. Risiko etika memerlukan kawalan integriti dan saluran pelaporan yang jelas, manakala kelemahan tadbir urus perlu ditangani melalui pengukuhan proses dan pemantauan. Bagi risiko operasi pula, kawalan yang dilaksanakan perlu memastikan kelancaran proses tanpa menjejaskan akauntabiliti.

Lapisan ketiga menempatkan amanah dan keadilan sebagai nilai panduan Syariah dalam menilai reka bentuk dan pelaksanaan sesuatu kawalan. Dalam kerangka ini, pematuan tidak ditentukan berdasarkan kewujudan prosedur semata-mata. Penilaian turut mengambil kira sama ada sesuatu keputusan dibuat secara telus, bertanggungjawab dan bebas daripada kepentingan yang boleh menjejaskan keadilan. Dengan pendekatan ini, prinsip Syariah tidak hanya dinilai selepas proses perolehan selesai, sebaliknya diterapkan sebagai asas dalam menilai cara kuasa, maklumat dan mekanisme kawalan digunakan sepanjang proses tersebut.

Lapisan terakhir merujuk kepada hasil tadbir urus yang ingin dicapai melalui pelaksanaan kawalan yang berkesan. Hasil tersebut merangkumi peningkatan ketelusan, keberkesanan dan akauntabiliti serta pengurangan pendedahan organisasi kepada salah laku. Pencapaian hasil ini bergantung pada sejauh mana mekanisme kawalan benar-benar dilaksanakan dan disokong oleh nilai amanah dan keadilan, bukan sekadar diwujudkan bagi memenuhi keperluan prosedur. Hubungan antara keempat-empat lapisan ini menunjukkan bahawa kewujudan prosedur atau penggunaan teknologi semata-mata belum mencukupi untuk menjadikan proses perolehan benar-benar berteraskan Syariah. Sebaliknya, prosedur dan teknologi tersebut perlu digunakan dengan cara yang dapat memperkukuh amanah, menegakkan keadilan dan meningkatkan kebertanggungjawaban dalam setiap keputusan. Sebagai contoh, penggunaan sistem digital hanya memberikan nilai kepada tadbir urus berteraskan Syariah apabila sistem tersebut mampu meningkatkan ketelusan, memelihara rekod dengan baik, mengecilkan ruang manipulasi serta membolehkan setiap keputusan dijejaki dan dipertanggungjawabkan.

Kebaharuan utama kerangka ini terletak pada proses menilai kedudukan sesuatu risiko sebelum kelemahan yang dikenal pasti dikategorikan sebagai ketidakpatuhan Syariah. Hal ini penting kerana tidak semua kelemahan dalam proses perolehan mempunyai hubungan langsung dengan pelanggaran prinsip Syariah. Sesetengah kelemahan mungkin berpunca daripada masalah tadbir urus atau operasi yang masih memerlukan penelitian dan bukti tambahan. Pembezaan ini dapat mengelakkan pelabelan ketidakpatuhan Syariah secara terlalu umum, di samping

membantu organisasi menentukan mekanisme kawalan yang lebih tepat berdasarkan sifat dan tahap risiko yang dihadapi.

Kerangka ini juga menyumbang dengan menjadikan amanah dan keadilan sebagai kriteria yang boleh digunakan untuk menilai keberkesanan kawalan, bukan sekadar nilai normatif yang dinyatakan pada peringkat dasar. Oleh itu, sesuatu kawalan tidak hanya dinilai berdasarkan kewujudannya, tetapi juga berdasarkan keupayaannya untuk menghasilkan keputusan yang telus, mengurangkan pengaruh kepentingan tertentu dan memastikan pihak yang diberi kuasa bertanggungjawab terhadap keputusan yang dibuat. Pendekatan ini membolehkan nilai Syariah diterjemahkan secara lebih jelas dan praktikal dalam pelaksanaan tadbir urus perolehan korporat.

Walau bagaimanapun, kerangka yang dicadangkan ini dibangunkan berdasarkan dapatan daripada satu kajian kes dan masih belum diuji dalam organisasi atau sektor yang berbeza. Oleh itu, kajian lanjutan diperlukan untuk menilai kesesuaian dan kebolehgunaannya dalam konteks yang lebih luas. Penyelidikan pada masa hadapan juga boleh memperincikan hubungan antara kategori risiko, mekanisme kawalan, nilai Syariah dan hasil tadbir urus bagi memperkukuh kerangka yang dicadangkan.

Implikasi Kajian

Kajian ini mempunyai implikasi praktikal terhadap pengurusan perolehan dalam organisasi bukan kewangan yang ingin mengintegrasikan nilai Syariah ke dalam tadbir urus korporat. Bagi organisasi sedemikian, pengintegrasian nilai Syariah dalam tadbir urus perolehan boleh dilaksanakan dengan memperkukuh mekanisme tadbir urus sedia ada, termasuk pembahagian tanggungjawab yang jelas, pengisytiharan konflik kepentingan, dokumentasi yang boleh dijejaki, penilaian pembekal, pemantauan dan audit. Bagi perkara yang memerlukan pertimbangan Syariah secara khusus, pandangan atau kepakaran Syariah boleh dilibatkan secara bersasar. Pendekatan ini menyediakan satu bentuk pengintegrasian nilai Syariah yang boleh disesuaikan dengan konteks, struktur dan keperluan organisasi.

Dari sudut pelaksanaan, pengelasan risiko yang dibangunkan dalam kajian ini membantu organisasi menentukan tindak balas kawalan yang lebih bersesuaian. Risiko etika langsung seperti manfaat yang bertujuan mempengaruhi keputusan dan konflik kepentingan yang tidak didedahkan memerlukan perhatian terhadap kawalan integriti. Faktor pendorong tadbir urus seperti dokumentasi tidak lengkap dan pemantauan lemah pula memerlukan pengukuhan proses serta semakan, manakala risiko operasi perlu dinilai berdasarkan punca dan implikasinya sebelum dikaitkan dengan ketidakpatuhan Syariah. Pembezaan ini dapat membantu organisasi mengelakkan penggunaan label ketidakpatuhan Syariah secara terlalu luas terhadap masalah yang pada asasnya bersifat operasi atau prosedural.

Dari sudut konseptual, kajian ini memperluas perbincangan tadbir urus perolehan berteraskan Syariah dengan meletakkan amanah dan keadilan sebagai kriteria untuk menilai bagaimana sesuatu keputusan dan kawalan dilaksanakan. Pendekatan ini mengalihkan perhatian daripada pematuan prosedur semata-mata kepada persoalan sama ada kuasa digunakan secara bertanggungjawab, keputusan dibuat secara adil dan tindakan dapat dipertanggungjawabkan. Pada masa yang sama, pembezaan antara risiko etika langsung, faktor pendorong tadbir urus

dan risiko operasi menyediakan asas yang lebih terarah untuk memahami kedudukan sesuatu risiko dari perspektif Syariah.

Secara keseluruhannya, implikasi utama kajian ini ialah tadbir urus perolehan korporat berteraskan Syariah perlu dilihat sebagai gabungan antara nilai dan mekanisme kawalan. Nilai Syariah memberikan asas untuk menilai keputusan, manakala mekanisme tadbir urus menyediakan cara untuk menterjemahkan nilai tersebut ke dalam amalan yang boleh dilaksanakan, dijejaki dan dipertanggungjawabkan. Hubungan ini membolehkan kerangka yang dicadangkan digunakan sebagai panduan awal untuk menilai dan memperkukuh tadbir urus perolehan dalam organisasi bukan kewangan.

Limitasi dan Cadangan Kajian Masa Hadapan

Kajian ini mempunyai beberapa batasan yang perlu dipertimbangkan dalam mentafsir dapatan. Pertama, kajian melibatkan empat orang peserta daripada sebuah organisasi yang dipilih berdasarkan penglibatan langsung dan pengetahuan mereka tentang proses perolehan. Pemilihan tersebut membolehkan penelitian yang tertumpu terhadap pengalaman peserta yang mempunyai pengetahuan dan penglibatan langsung dalam proses perolehan. Walau bagaimanapun, dapatan kajian tidak bertujuan untuk digeneralisasikan secara statistik kepada semua organisasi atau sektor. Sebaliknya, kebolegunaan dapatan dalam konteks lain perlu dinilai dengan mengambil kira persamaan dari segi struktur organisasi, proses perolehan dan persekitaran tadbir urus.

Kedua, data kajian diperoleh melalui temu bual dan bergantung pada pengalaman, pemahaman serta persepsi peserta terhadap proses yang dilaksanakan. Oleh itu, dapatan menggambarkan bagaimana risiko dan kawalan difahami oleh peserta dan tidak boleh dianggap sebagai pengesahan bebas bahawa sesuatu bentuk ketidakpatuhan Syariah atau salah laku benar-benar telah berlaku. Kajian akan datang boleh menggabungkan temu bual dengan analisis dokumen, rekod transaksi, laporan audit atau pemerhatian proses bagi memberikan gambaran yang lebih menyeluruh tentang pelaksanaan kawalan dalam amalan.

Ketiga, kajian ini menggunakan reka bentuk kajian kes dalam sebuah konglomerat Malaysia. Konteks organisasi, struktur kuasa, tahap pendigitalan dan hubungan dengan pembekal mungkin berbeza daripada organisasi lain. Kajian seterusnya boleh menggunakan reka bentuk pelbagai kes dengan melibatkan organisasi daripada sektor dan saiz yang berbeza bagi membandingkan bentuk risiko serta mekanisme kawalan yang digunakan. Penelitian yang melibatkan perspektif pihak lain seperti pembekal, fungsi audit, integriti, risiko atau pengurusan juga boleh memperluas pemahaman tentang tadbir urus perolehan daripada sudut yang berbeza.

Akhir sekali, walaupun kerangka yang dibangunkan telah disemak dan diterima oleh tiga orang pakar, semakan tersebut tidak membuktikan keberkesanan pelaksanaannya dalam organisasi. Kerangka ini dibangunkan berdasarkan dapatan satu kajian kes yang melibatkan empat peserta. Kajian masa hadapan boleh menggunakan reka bentuk pelbagai kes atau pendekatan kuantitatif untuk menilai kebolegunaan kerangka serta hubungan antara kategori risiko, mekanisme kawalan, nilai panduan Syariah dan hasil tadbir urus dalam konteks organisasi yang berbeza.

Kesimpulan

Kajian ini menunjukkan bahawa risiko dalam perolehan korporat berteraskan Syariah perlu dibezakan mengikut sifat dan implikasinya. Tiga kategori utama dikenal pasti, iaitu risiko etika langsung, faktor pendorong tadbir urus dan risiko operasi. Pembezaan ini penting kerana tidak setiap kelemahan operasi atau prosedur boleh dianggap sebagai ketidakpatuhan Syariah. Pengurusan risiko tersebut memerlukan mekanisme kawalan yang bersesuaian, termasuk pengisytiharan konflik kepentingan, penilaian pembekal, dokumentasi dan jejak audit digital, latihan, pemantauan serta audit.

Berdasarkan dapatan tersebut, kajian ini membangunkan Kerangka Tadbir Urus Perolehan Korporat Berteraskan Syariah yang menghubungkan kategori risiko, mekanisme kawalan serta nilai amanah dan keadilan. Kerangka ini telah disemak dan diterima oleh tiga orang pakar yang secara kolektif merangkumi bidang Syariah atau fiqh muamalat serta tadbir urus atau perolehan. Walau bagaimanapun, dapatan empirikal kajian terbatas pada pengalaman empat peserta dan tidak mewakili penilaian menyeluruh terhadap semua unit atau anak syarikat konglomerat tersebut. Kajian lanjut diperlukan untuk menguji kebolegunaan kerangka dalam organisasi dan sektor yang berbeza.

Rujukan

- Abdul Rashid, K., Hasan, S. F., & Sahari, N. H. (2024). The presence of syubhah in the procurement process and provisions of construction contracts. *Malaysian Journal of Syariah and Law*, 12(3), 620-632. <https://doi.org/10.33102/mjssl.vol12no3.680>
- Al-Tirmidhi, M. ibn 'Isa. (n.d.). *Jami 'al-Tirmidhi* (Hadith no. 1337). <https://sunnah.com/tirmidhi:1337>
- Anin, E. K., Essuman, D., Asare-Baffour, F., Manu, D., & Asamany, P. A. (2024). Enhancing procurement quality performance in a developing country: The roles of procurement audit and top management commitment. *International Journal of Public Administration*, 47(4), 283-294. <https://doi.org/10.1080/01900692.2022.2116046>
- Bank Negara Malaysia. (2019). Shariah governance policy document. Bank Negara Malaysia.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2022). Conceptual and design thinking for thematic analysis. *Qualitative Psychology*, 9(1), 3-26. <https://doi.org/10.1037/qup0000196>
- Che Mat, A. S., & Abd Halim, M. N. (2025). Integrating Maqasid al-Shariah in the e-Procurement System: A governance framework for Shariah compliance in Malaysia's public sector. *Architecture Image Studies*, 6(3), 347-368. <https://doi.org/10.62754/ais.v6i3.226>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). Internal control integrated framework. COSO.
- Hafidz, J., Noviyansyah, A., Saktiawan, M. D., Wiranto, A. P., & Osman, A. K. (2025). Contemporary legal accountability reform in public procurement: A framework integrating ethical norms and anti-corruption mechanisms. *MILRev: Metro Islamic Law Review*, 4(1), 517-538. <https://doi.org/10.32332/milrev.v4i1.10664>
- Institute of Internal Auditors. (2020). The IIA's three lines model: An update of the three lines of defense. Institute of Internal Auditors.
- Jiménez, A., Hanoteau, J., & Barkemeyer, R. (2022). E-procurement and firm corruption to secure public contracts: The moderating role of governance institutions and supranational support. *Journal of Business Research*, 149, 640-650. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.070>

- Khorana, S., Caram, S., & Rana, N. P. (2024). Measuring public procurement transparency with an index: Exploring the role of e-GP systems and institutions. *Government Information Quarterly*, 41(3), 101952. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2024.101952>
- Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>
- Mebrate, Y., & Shumet, K. (2024). Assessing the impact of procurement practice on organisational performance. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2315687. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2315687>
- Mohd Noor, N. S., Muhammad, H., Arifin, J., Ghazali, P. L., & Abdul Razak, R. (2024). Enhancing Shariah governance: The key risk indicators for managing Shariah non-compliance risk in Islamic financial institutions. *International Journal of Business and Society*, 25(3), 1165-1181. <https://doi.org/10.33736/ijbs.8574.2024>
- Muslim ibn al-Hajjaj. (n.d.). *Sahih Muslim* (Hadis no. 102 dan 1513). <https://sunnah.com/muslim:102>; <https://sunnah.com/muslim:1513>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). Managing risks in the public procurement of goods, services and infrastructure (OECD Public Governance Policy Papers No. 33). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/45667d2f-en>
- Ritonga, R. S., & Jannah, N. (2025). Implementasi etika bisnis Islam pada bagian pengadaan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional II Medan. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 10(1). <https://doi.org/10.30651/jms.v10i1.25557>
- Sama, H. K. (2022). Transparency in competitive tendering: The dominance of bounded rationality. *Cogent Business & Management*, 9(1), 2147048. <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2147048>
- Shari, S. S., Supian, K., Md Moid, M., Al Buhari, A. S. A., & Kajendran, V. (2022). Development of halal procurement practices: A meta-analysis. *Selangor Business Review*, 7(1), 44-55.
- Yanuarisa, Y., Irianto, G., Djamhuri, A., & Rusydi, M. K. (2025). Exploring the internal audit of public procurement governance: A systematic literature review. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2485411. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2485411>
- Zhang, F., Li, M., Ye, Z., & Niu, Y. (2023). A multi-stage group decision making approach for sustainable supplier selection based on probabilistic linguistic time-ordered incentive operator. *PLOS ONE*, 18(10), e0293019. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0293019>