



**HALA TUJU TRANSFORMASI USAHAWAN ASNAF OLEH  
INSTITUSI ZAKAT MALAYSIA: SATU PENEROKAAN AWAL**

**NAVIGATION OF ASNAF ENTREPRENEURS' RANSFORMATION  
BY ZAKAT INSTITUTIONS IN MALAYSIA: A PRELIMINARY  
EXPLORATION**

NAJWA MOHD KHALIL

Centre for Islamic Development Management Studies (ISDEV), Universiti Sains  
Malaysia. Email: [najwamk@student.usm.my](mailto:najwamk@student.usm.my)

SHEREEZA MOHAMED SANIFF

Centre for Islamic Development Management Studies (ISDEV), Universiti Sains  
Malaysia. Email: [shereeza@usm.my](mailto:shereeza@usm.my)

**A PEER-REVIEWED ARTICLE**

**(RECEIVED – 12<sup>TH</sup> OCT. 2022: REVISED – 29<sup>TH</sup> NOV. 2022: ACCEPTED – 12<sup>TH</sup> DEC. 2022)**

**ABSTRAK**

Kepelbagaian program pengurusan kemiskinan asnaf yang telah dirangka oleh institusi-institusi zakat di Malaysia menunjukkan kesungguhan institusi tersebut dalam menjalankan amanah mereka sebagai usaha untuk memastikan hak kepada golongan asnaf dipenuhi. Antara inisiatif yang dijalankan adalah dengan menyediakan pelbagai peluang kepada asnaf (fakir dan miskin) supaya golongan ini mampu menjalani kehidupan seharian mereka di samping membina potensi diri untuk keluar daripada belunggu kemiskinan. Salah satu peluang yang diberikan ini adalah dalam bentuk bantuan kewangan berbentuk modal perniagaan kepada asnaf yang berminat menceburi bidang keusahawanan. Makalah ini bertujuan untuk melihat sasaran atau matlamat institusi zakat di Malaysia dalam membantu membangunkan usahawan asnaf. Kajian ini menggunakan kaedah kualitatif yang mengambil perspektif sumber sekunder untuk merungkai wacana hala tuju transformasi usahawan asnaf di Malaysia. Dapatan menunjukkan mentransformasikan usahawan asnaf diusahakan oleh pelbagai bentuk institusi zakat, samada yang korporat mahupun di bawah MAIN atau di bawah Sultan. Dari segi hala tuju pembangunan usahawan terdapat usaha-usaha yang dijalankan oleh institusi zakat itu secara sendiri atau yang melibatkan agensi lain di Malaysia. Namun, didapati terdapat ruang untuk diteliti dan diperkembangkan lagi hala tuju transformasi keusahawanan asnaf sebagai satu

dokumen yang jelas dan boleh dijadikan panduan serta rujukan dalam usaha menyantuni golongan ini.

**Kata kunci:** Hala Tuju, Usahawan, Asnaf, Usahawan Asnaf, Institusi Zakat

### ABSTRACT

The variety of *asnaf* (poor and destitute) management programs that have been designed by zakat institutions in Malaysia shows the seriousness of these institutions in carrying out their trust as an effort to ensure the rights of these *asnaf* are fulfilled. Among the initiatives carried out is to provide various opportunities to these *asnaf* to ensure they can live their daily lives while building their own potential to overcome the poverty trap they are in. One of the opportunities given is by means of financial assistance in the form of business capital to these *asnaf* who are interested to venture into the field of entrepreneurship. This paper aims to identify the course of direction taken by zakat institutions in Malaysia specifically on *asnaf* entrepreneurs' transformation in Malaysia. This study uses a qualitative method that takes the perspective of secondary sources to unravel the discourse of the transformation direction of *asnaf* entrepreneurs in Malaysia. Findings show that transforming *asnaf* entrepreneurs is undertaken by various forms of zakat institutions, whether corporate or under MAIN or under the Sultan. In terms of the direction of entrepreneur development, there are efforts carried out by the zakat institution on its own or involving other agencies in Malaysia. However, it is found that there is room for further research in navigating the direction of *asnaf* entrepreneurship transformation as a clear document that can be used as a guide and reference in efforts to cater to this group.

**Keywords:** Direction, Entrepreneur, *Asnaf*, *Asnaf* Entrepreneur, Zakat Institution

### PENGENALAN

Di Malaysia, pembangunan keusahawanan merupakan satu inisiatif negara dalam membantu dan menggalakkan aktiviti keusahawanan. Dasar Keusahawanan Negara (DKN) merupakan satu dasar yang diperkenalkan pada 2019 oleh pihak kerajaan sebagai satu panduan dalam menyediakan kerangka yang holistik bagi pembangunan keusahawanan di Malaysia (Kementerian Pembangunan Usahawan, 2021). Oleh yang demikian, institusi zakat di Malaysia tidak ketinggalan merangka pelbagai inisiatif dalam membangunkan usahawan menerusi *asnaf* (fakir dan miskin). Institusi zakat turut memainkan peranan yang besar dalam menentukan hala tuju transformasi usahawan *asnaf* di Malaysia.

Tujuan makalah ini ialah melihat sasaran atau matlamat institusi zakat di Malaysia dalam membantu membangunkan usahawan asnaf.

Pada dasarnya, perbincangan dalam makalah ini dibahagikan kepada empat bahagian utama. Pertama merupakan bahagian pengenalan diikuti dengan perbincangan tentang kajian dan penulisan sedia ada yang terkait dengan usaha-usaha pembangunan keusahawanan asnaf di Malaysia. Dalam bahagian kedua ini diselitkan tentang bagaimana data dikumpul dan dianalisis untuk tujuan makalah ini. Bahagian ketiga merupakan tentang hala tuju transformasi pembangunan usahawan asnaf di Malaysia yang dibincangkan menerusi dua sub-tema manakala bahagian keempat merupakan perbincangan dan bahagian kelima ialah kesimpulan.

### **WACANA TRANSFORMASI PEMBANGUNAN USAHAWAN ASNAF**

Pencapaian asas bagi pembangunan manusia ialah keupayaan mengubah gaya hidup menjadi lebih baik. Contohnya menjadi semakin sihat, mendapat pendidikan yang lebih baik serta keupayaan untuk mengubah tahap ekonomi keluarga ke arah yang lebih baik. Perkara ini selaras dengan konsep keusahawanan yang sentiasa melakukan aktiviti penciptaan atau pengekstrakan sesuatu produk atau perkhidmatan (M. Ismail *et al.*, 2021). Aktiviti keusahawanan bukan sahaja melibatkan penjana ekonomi malahan melibatkan nilai-nilai kemanusiaan seperti jujur dan amanah dalam menjalankan perniagaan.

Mengikut perspektif Islam, aktiviti keusahawanan perlu dijalankan mengikut syariat Islam bagi memenuhi kehendak dan keperluan masyarakat setempat serta mendapatkan keberkatan dan keredhaan Allah SWT. Maka, institusi zakat yang terletak di bawah pentadbiran Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) telah mengambil inisiatif bagi menjayakan aktiviti keusahawanan mengikut corak Islam dengan membantu merapatkan jurang ekonomi asnaf melalui program pembangunan usahawan asnaf (Rahman *et al.*, 2012). Melalui program ini, usahawan asnaf akan diberi pendedahan dalam latihan perniagaan dan keusahawanan. Sekaligus, dapat membantu memperkasakan pendapatan usahawan asnaf.

Justeru, makalah ini merupakan kajian perpustakaan yang dipandu oleh dua tema utama. Pertama, usahawan asnaf. Kedua, transformasi pembangunan asnaf dari segi keusahawanan. Kajian yang dijalankan ini berbentuk kualitatif. Reka bentuk kajian ini didapati memadai kerana menurut Taylor *et al.* (2016) kajian yang bersifat kualitatif sangat bersesuaian untuk diaplikasikan dalam menjalankan kajian yang berkaitan dengan proses pembangunan organisasi dan tafsiran yang dilihat secara kolektif atau menyeluruh. Data yang dikumpulkan menerusi sumber sekunder dalam kedua-dua tema utama ini kemudian dianalisis menggunakan analisis kandungan. Oleh kerana, makalah ini berbentuk satu

penerokaan awal, maka penelitian menerusi literatur sedia ada sudah mencukupi. Perkara ini selaras dengan Creswell (2014) yang menyatakan bahawa tujuan sumber sekunder ialah untuk menghuraikan maklumat daripada bahan bertulis atau dokumentasi. Manakala analisis kandungan yang didapati ini sesuai dengan dapatan kajian yang memfokus kepada kefahaman mengenai situasi semasa dan perkara ini disokong oleh Kumar (2011).

Menerusi data yang telah dikumpulkan, didapati terdapat tiga perkara pokok yang dibincangkan dalam tema pertama berkisar tentang usahawan asnaf. Perkara pertama yang dibincangkan ialah pendefinisian keusahawanan asnaf dan ciri-ciri yang membezakan usahawan asnaf dengan usahawan am. Perbincangan kedua mengenai cabaran yang dihadapi oleh usahawan asnaf berkaitan penyediaan modal dari segi mendapatkan pembiayaan. Perkara ketiga yang dibincangkan ialah kepentingan modal perniagaan kepada usahawan asnaf dalam memulakan perniagaan. Tema kedua berkisar mengenai dua perkara asas berkenaan transformasi agihan zakat dari segi keusahawanan iaitu pendefinisian hala tuju dan matlamat institusi zakat dalam memastikan usahawan asnaf berjaya menjadi usahawan yang berdikari.

### **USAHAWAN ASNAF**

Usahawan asnaf merujuk kepada golongan asnaf yang ditransformasikan daripada kumpulan asnaf fakir dan miskin kepada usahawan. Golongan ini bukan sahaja menerima bantuan modal malahan mereka juga menerima latihan dan kursus dalam bidang keusahawanan. Selain itu, usahawan asnaf juga didefinisikan sebagai individu yang melalui proses penciptaan perniagaan dan bertanggungjawab dalam tugas yang diberikan. Malahan usahawan asnaf juga merupakan seorang peniaga yang mendapat dorongan dan bantuan dari institusi zakat. Menariknya, ketiga-tiga aspek ini telah diteliti dan dibincangkan oleh Ahmad (2012) dan juga Meerangani *et al.*, (2021).

Kajian Ahmad (2012) juga menyatakan bahawa usahawan asnaf memerlukan ciri-ciri tambahan berbanding usahawan am. Terdapat enam ciri-ciri usahawan am iaitu:

1. Berani mengambil risiko.
2. Berfikiran kreatif dan inovatif.
3. Bijak mengambil peluang.
4. Berpandangan jauh.
5. Berkeyakinan tinggi.
6. Mampu menerima kritikan dan teguran yang membina.

Bagi usahawan asnaf pula, terdapat empat perkara ciri tambahan lain iaitu:

1. Ingin berdikari. Asnaf yang menjadi usahawan ingin berdikari tanpa mengharapkan bantuan orang pada masa hadapan.
2. Tidak mudah putus asa. Asnaf perlu yakin akan kebolehan diri untuk mengubah kehidupan mereka tanpa rasa putus asa terhadap cabaran yang dilalui.
3. Ingin mengubah kehidupan diri. Asnaf perlu memperbaharui sikap, pemikiran dan semangat keusahawanan.
4. Mempunyai azam yang tinggi. Asnaf yang menjadi usahawan perlu mempunyai nekad yang tinggi untuk keluar dari kepompong kemiskinan dan membina kehidupan yang lebih baik.

Secara ringkas, ciri-ciri usahawan am dan usahawan asnaf disimpulkan menerusi Jadual 1.

**Jadual 1:** Ringkasan Ciri-Ciri Usahawan Asnaf

Bil.	Usahawan Am	Usahawan Asnaf
1.	Berani mengambil risiko	
2.	Berpikiran kreatif dan inovatif	
3.	Bijak mengambil peluang	
4.	Berpandangan jauh	
5.	Berkeyakinan tinggi.	
6.	Mampu menerima kritikan dan teguran yang membina.	
7.	-	Iltizam untuk berdikari
8.	-	Tidak mudah putus asa
9.	-	Keinginan tinggi untuk mengubah kehidupan
10.	-	Mempunyai azam yang tinggi

Berdasarkan definisi dan ciri-ciri usahawan asnaf yang diringkaskan dalam Jadual 1 jelas menunjukkan program-program yang melibatkan pembangunan usahawan asnaf memerlukan usaha tambahan berbanding membangunkan usahawan secara am.

Selain daripada usaha-usaha tambahan dalam pembangunan usahawan asnaf diperlukan berbanding membangunkan usahawan secara am, satu lagi cabaran yang sering dikaitkan dengan pembangunan usahawan asnaf ialah penyediaan modal perniagaan. Dalam meniti arus kemodenan, ketiadaan aset yang boleh dicagarkan, kekurangan modal dan kemudahan kredit telah menyebabkan kesukaran terhadap usahawan asnaf dalam mendapatkan kelulusan pembiayaan atau pinjaman daripada institusi perbankan bagi memulakan perniagaan. Maka, dalam kajian Ibrahim *et al.*, (2021) menyatakan bahawa jika bantuan modal terhadap golongan ini terus diabaikan ia akan menyebabkan kesukaran golongan usahawan asnaf untuk memulakan atau mengembangkan perniagaan mereka. Selain itu kajian Roselam dan Adnan (2019) melihat kesukaran dalam mendapatkan pembiayaan modal akan mengakibatkan golongan usahawan asnaf ini terus kekal berada dalam *status quo* mereka.

Secara relatif cabaran yang dihadapi oleh usahawan asnaf telah menyebabkan pihak institusi zakat mengambil langkah menyalurkan modal perniagaan kepada usahawan asnaf. Hasilnya, usahawan asnaf bukan sahaja menerima bantuan modal, malahan program yang disediakan oleh institusi zakat telah membantu golongan ini meningkatkan motivasi diri dan keyakinan diri serta berpengetahuan dalam bidang keusahawanan. Kajian A. Ismail *et al.*, (2019) mendapati kebanyakan usahawan asnaf merasa lebih yakin menjalankan perniagaan dengan adanya bantuan daripada institusi zakat. Bantuan modal yang diberikan membolehkan mereka keluar daripada terus dibelenggu oleh kemiskinan serta menjalani kehidupan yang normal seperti masyarakat lain.

Oleh yang demikian, salah satu cara untuk mengatasi permasalahan mendapatkan modal untuk memulakan atau mengembangkan perniagaan usahawan asnaf adalah dengan mentransformasikan agihan zakat. Kajian Makhtar (2011) mengetengahkan bahawa dalam usaha mentransformasikan agihan zakat terdapat institusi zakat yang menyelitkan program pembangunan modal insan. Kajiannya mendapati terdapat pelbagai program di mana fokus menjurus kepada pembangunan ekonomi namun dalam institusi zakat yang dikajinya juga mendapat perhatian. Didapati kajian Salleh *et al.* (2011) juga telah meneliti dari segi transformasi agihan zakat dan mendapati bawah selain terdapat bantuan modal tunai kepada asnaf, bantuan kepada usahawan asnaf secara beransur-ansur supaya golongan ini layak membayar zakat kelak.

Transformasi dalam bentuk baharu ini bukan sahaja memberi impak kepada institusi zakat malah turut melahirkan usahawan asnaf berperibadi kuat sebagai khalifah Allah. Perkara ini dapat menjadi pemangkin kepada perkembangan institusi zakat di Malaysia.

### **HALA TUJU**

Hala tuju didefinisikan sebagai sesuatu yang ingin dicapai dan dilaksanakan oleh seseorang atau organisasi atau negara. Secara khususnya, menurut Kamus Dewan Edisi Keempat (2018) hala tuju berasal daripada perkataan hala yang membawa maksud arah, jurusan, tujuan maksud, kehendak dan sasaran, dan bertujuan untuk mencapai sesuatu. Menurut pendefinisian Mohamad (2019), hala tuju merujuk kepada satu penentuan matlamat bagi memastikan kejayaan visi dan merancang strategi bagi mencapai matlamat misi tersebut. Makalah ini melihat hala tuju dari perspektif sasaran atau matlamat pembangunan keusahawanan institusi zakat dalam kalangan usahawan asnaf. Dalam makalah ini, hala tuju yang dimaksudkan ialah satu penerokaan awal berkaitan sasaran atau matlamat institusi zakat kepada transformasi usahawan asnaf.

Di samping itu, institusi zakat telah melakukan transformasi bentuk agihan daripada bantuan sara diri kepada agihan berbentuk zakat produktif. Zakat produktif membawa maksud sejumlah dana zakat yang diagihkan kepada asnaf untuk tujuan mengembangkan serta menghasilkan sumber pendapatan kepada penerima zakat (Nawi, 2018). Secara umumnya, zakat produktif sering dikaitkan dengan bantuan berbentuk modal pembiayaan sama ada tunai atau peralatan bagi menjalankan perniagaan. Bantuan pembiayaan daripada wang zakat yang diberikan merupakan matlamat jangka panjang institusi zakat kepada penerima zakat. Institusi zakat berharap dengan menerima bantuan zakat produktif membolehkan golongan usahawan asnaf bertukar status menjadi pembayar zakat atau keluar dari kepompong kemiskinan dan perkara ini turut dinyatakan dalam kajian Adnan (2015) serta Ibrahim (2018).

Justeru, perubahan perlu dilakukan bagi menghadapi dunia yang serba canggih dan mencabar ini. Senario ini telah membawa institusi zakat untuk menyantuni asnaf fakir dan miskin dengan memperkasakan peranannya sebagai institusi yang memberi bantuan kesan jangka panjang kepada asnaf terutama usahawan asnaf.

### **PERBINCANGAN**

Di Malaysia, institusi zakat merupakan sebuah institusi yang berusaha memajukan dan mentransformasikan asnaf daripada segi ekonomi. Institusi zakat telah melaksanakan beberapa inisiatif melalui program pelaksanaan jangka panjang bagi menangani isu kemiskinan secara berterusan bukan secara

bermusim. Secara am, pengurusan zakat di Malaysia terletak di bawah bidang kuasa dan tanggungjawab Duli Yang Maha Mulia (DYMM) Sultan atau Raja. Bidang kuasa mengurus dan mentadbir urusan zakat diturunkan kepada Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) mengikut negeri masing-masing (Rahman & Sukari, 2021).

Berdasarkan kuasa yang diturunkan kepada MAIN, terdapat beberapa buah MAIN yang menubuhkan anak syarikat sebagai wakil untuk menguruskan zakat negeri secara korporat. Terdapat lapan buah institusi zakat dalam MAIN yang telah dikorporatkan iaitu Wilayah Persekutuan (1991), Selangor dan Pulau Pinang (1994), Melaka (1995), Pahang (1996), Negeri Sembilan (1997), Sarawak (1999) dan Sabah (2007) (Hussain *et al.*, 2021; Meerangani & Azman, 2019). Secara am, institusi zakat yang telah dikorporatkan membolehkan urusan kutipan dan agihan dilakukan dengan lebih efektif dengan hanya menumpukan kepada aspek zakat sahaja. Pendekatan ini membolehkan institusi zakat memajukan aspek kutipan dan agihan secara terfokus.

Namun daripada lapan negeri yang telah mengkorporatkan tadbir urus zakat, tiga negeri didapati hanya mengkorporatkan bahagian kutipan zakat manakala agihan zakat masih kekal di bawah tadbir urus MAIN. Tiga negeri tersebut adalah Wilayah Persekutuan (Kuala Lumpur, Putrajaya dan Labuan), Pahang dan Melaka. Ringkasan tadbir urus institusi-institusi zakat di lapan negeri di Malaysia yang dikorporatkan dipersembahkan dalam Jadual 2.

**Jadual 2:**Institusi-institusi zakat di Malaysia yang dikorporatkan

<b>Institusi zakat yang dikorporatkan</b>			
<b>No.</b>	<b>Negeri</b>	<b>Kutipan</b>	<b>Agihan</b>
1.	Wilayah Persekutuan (Kuala Lumpur, Putrajaya dan Labuan)	Pusat Pungutan Zakat (PPZ)	Baitulmal Majlis Agama Islam Wilayah Persekutuan (MAIWP)
2.	Pahang	Pusat Kutipan Zakat Pahang (PKZP)	Majlis Ugama Islam & Adat Resam Melayu Pahang (MUIP)
3.	Melaka	Zakat Melaka (ZM)	Majlis Agama Islam Melaka (MAIM)
4.	Selangor	Lembaga Zakat Selangor (LZS)	
5.	Pulau Pinang	Zakat Pulau Pinang (ZPP)	
6.	Negeri Sembilan	Majlis Agama Islam Negeri Sembilan (MAINS)	



7.	Sarawak	Tabung Baitulmal Sarawak (TBS)
8.	Sabah	Perbadanan Baitulmal Negeri Sabah (PBNS)

Berdasarkan lapan buah institusi zakat di Malaysia yang telah dikorporatkan, menurut kajian Ismail *et al.* (2021), didapati Program Pembangunan Ekonomi (PPE) merupakan satu inisiatif untuk mengagihkan bantuan zakat secara produktif yang dijalankan hampir di semua institusi zakat samada yang berbentuk korporat (seperti di Negeri Selangor, Pulau Pinang dan Negeri Sembilan) mahupun yang di bawah MAIN (bahagian agihan di Wilayah Persekutuan) dan secara langsung di bawah Sultan (Kedah). PPE merupakan program berbentuk pemberian modal awal dengan suntikan modal tambahan. PPE merupakan salah sebuah program pembangunan usahawan asnaf.

Dari segi pelan strategik pembangunan usahawan asnaf, kajian Meerangani *et al.*, (2021) menunjukkan salah satu institusi zakat korporat iaitu Lembaga Zakat Selangor (LZS) mempunyai pelan strategik pembangunan usahawan asnaf yang jelas menerusi dokumen *Blueprint* Pembangunan Asnaf (BPA). Dokumen ini telah diperkenalkan oleh LZS dalam merangka perancangan dan usaha yang tersusun untuk memperkukuhkan keupayaan para asnaf dalam mempertingkatkan kualiti hidup. BPA menunjukkan LZS memberi komitmen yang bersungguh dalam membantu golongan asnaf terutamanya golongan usahawan asnaf untuk keluar dari kepompong kemiskinan.

Selain LZS, Zakat Pulau Pinang (ZPP) juga tidak ketinggalan dalam merancang strategi program pembangunan ekonomi dan keusahawanan asnaf di Pulau Pinang. Dalam program ini ZPP telah memberi bantuan berbentuk modal dan peralatan atau mesin. Pemberian bantuan ini diberikan kepada golongan asnaf terutamanya usahawan asnaf. Tujuan utama program ini dilaksanakan untuk mentransformasikan usahawan asnaf supaya lebih berdikari tanpa terlalu bergantung harap sepenuhnya kepada bantuan ZPP (Rosdi & Hasbullah, 2021).

Selain institusi zakat bergerak sendiri dan memainkan berperanan dalam agenda pembangunan usahawan asnaf di Malaysia, menurut Hibrahim (2021), terdapat juga institusi lain yang turut menyumbang kepada usaha-usaha pembangunan keusahawanan asnaf menerusi kerjasama yang dijalinan dengan institusi zakat. Antaranya adalah menerusi inisiatif yang diambil oleh SME Bank dan Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (YaPEIM) dalam melaksanakan Program Keusahawanan Asnaf. Inisiatif yang dirangka ini khusus untuk membangunkan usahawan asnaf di enam buah negeri iaitu di Negeri Sembilan, Melaka, Sabah dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur, Kedah dan Perlis. Empat daripadanya merupakan institusi zakat yang dikorporatkan iaitu Negeri Sembilan, Melaka, Sabah dan Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur.

Manakala Kedah merupakan institusi zakat di bawah urus tadbir Sultan, dan Perlis pula di bawah urus tadbir MAIN (Hibrahim, 2021). Keenam-enam negeri ini didapati mempunyai matlamat yang sama iaitu membantu usahawan khususnya golongan usahawan asnaf yang aktif dalam perniagaan agar dapat meningkatkan bilangan usahawan berkualiti, berdaya saing, berinovatif. Oleh yang demikian matlamat institusi zakat bukan sahaja melibatkan bantuan *one off* malahan berbentuk bantuan yang bertujuan agar golongan asnaf berdikari dalam menjana pendapatan ekonomi mereka sendiri.

Dapatan ini menarik untuk diteliti lebih mendalam kerana pada peringkat ini matlamat yang ingin dicapai dalam pembangunan usahawan asnaf ini dilihat adalah sama iaitu sebagai usaha membantu asnaf keluar dari belenggu kemiskinan menerusi keusahawanan dengan memberi bantuan berbentuk produktif dengan harapan mereka dapat ditransformasikan daripada *mustabiq* (yang berhak menerima zakat – asnaf fakir dan miskin) kepada *muzakki* (pembayar zakat). Namun dari segi gerak kerja menerusi pelan strategik setiap institusi zakat, samada yang berbentuk korporat, di bawah MAIN ataupun di bawah Sultan masih terdapat ruang untuk diteliti dengan lebih mendalam. Bagaimana struktur tadbir urus institusi zakat mencorak pelaksanaan program pembangunan usahawan zakat ini dan mempengaruhi keberhasilan sesuatu program juga boleh diteliti dengan lebih mendalam supaya satu kerangka pelan strategik dapat dirangka khas yang bersesuaian dengan corak tadbir urus sesebuah institusi zakat di samping mengambil kira kearifan tempatan dalam membangunkan setiap usahawan asnaf di setiap negeri mengikut sumber dan kesesuaian yang unik yang terdapat pada negeri tersebut.

### KESIMPULAN

Secara kesimpulan, matlamat institusi zakat di Malaysia dalam mentransformasikan usahawan asnaf secara berterusan telah menjadi pemangkin kepada perubahan hala tuju institusi zakat daripada mengagihkan zakat dalam bentuk sara diri (*one-off*) kepada yang berbentuk produktif. Langkah ini diambil sebagai usaha proaktif institusi zakat membantu golongan asnaf terutama usahawan asnaf untuk terus berusaha keluar dari kepompong kemiskinan. Dalam menjayakan hala tuju institusi zakat ia bukan sahaja melibatkan institusi zakat dan usahawan asnaf sahaja. Malahan kerjasama di antara masyarakat Islam, agensi kerajaan, dan swasta amat diperlukan untuk bersama-sama dalam menyokong dan menjayakan transformasi usahawan asnaf. Oleh yang demikian usahawan asnaf yang telah berjaya melalui proses transformasi ini dapat menyumbang secara langsung kepada kemakmuran negara melalui perniagaan yang dijalankan serta dapat memenuhi salah satu tuntutan dalam agama.

## RUJUKAN

- Adnan, N. I. M. (2015). *Mikro Kredit Daripada Dana Zakat Di Baitul Mal Aceh Dan Potensi Pelaksanaannya Di Institusi-Institusi Zakat di Malaysia*.
- Ahmad, S. (2012). Membangun Keusahawanan Asnaf: Analisis Konsep Model Pemindahan Teknologi. *Prosiding Perkem VII*, 1, 709–715.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design. Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). USA: SAGE publication.
- Hibrahim, M. A. (2021). ISHRAF 2.0 Diperluas untuk Bimbing Lebih Ramai Usahawan Asnaf. *Sinar Harian*, 20 November 2021.
- Hussain, M. A., Azhar, A., & Badarulzaman, M. H. (2021). Analisis Prosedur Saringan Permohonan Zakat Di Negeri-Negeri Terpilih Di Malaysia. *Jurnal Islam Dan Masyarakat Kontemporari*, 22(2), 129–140.
- Ibrahim, M. A. (2018). *Pembiayaan Mikro Dalam Kalangan Usahawan Asnaf Di Lembaga Zakat Selangor (LZS)*. Tesis Doktor Falsafah. Universiti Sains Malaysia.
- Ibrahim, M. A., Adnan, N. I. M., Aziz, A., Adnan, H. M., & Adnan, N. I. M. (2021). The View of Zakat Practitioners on Micro Financing from Zakat Funds as Productive Zakat for Asnaf Entrepreneurs. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(4), 1083–1097. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i4/9590>
- Ismail, I. A., Ahmat, A. C., Hussain, M. N. M., & Hamed, A. B. (2019). Strategi e-pemasaran di dalam transformasi pemasaran Produk Usahawan Asnaf: Satu Cadangan. *Proceedings of the 1st Kedah International Zakat Conference 2019 (KEIZAC 2019)*, 661–670.
- Ismail, M., Shariff, S., & Hussin, H. (2021). Pemerksaan Program Pembangunan Ekonomi Usahawan Asnaf Melalui Dana Zakat. *Journal of Islamic Philanthropy & Social Finance (JIPSF)*, 3(2). 52-65.
- Kamus Dewan. (2018). *Dewan Bahasa Pustaka* (4th ed.). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa Pustaka.
- Kementerian Pembangunan Usahawan. (2021). *DKN 2030: Dasar Kesusahawanan Nasional Malaysia Negara Kesusahawanan Unggul 2030*.
- Kumar, R. (2011). *Research Methodology. A step by step guide for beginners* (3<sup>rd</sup> ed.). London: SAGE.
- Makhtar, A. S. (2011). Cabaran dan Transformasi Agihan Zakat dalam Pembasmian Kemiskinan: Pengalaman Lembaga Zakat Selangor dlm *Transformasi Zakat daripada Zakat Saradiri kepada Zakat Produktif* (pp. 47–78). Pulau Pinang: Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam (ISDEV), Universiti Sains Malaysia.

- Meerangani, K. A., & Azman, U. K. Z. (2019). Keberkesanan Program Pembangunan Ekonomi Asnaf oleh Lembaga Zakat Selangor. *E-Academia Journal*, 8(2), 14–24.
- Meerangani, K. A., Mustafar, M. Z., Hamid, M. F. A., & Aziz, M. K. N. M. (2021). Keberkesanan Model Transformasi Usahawan Asnaf oleh Lembaga Zakat Selangor. *Akademi Zakat (AZKA-PPZ)*, June, 303–325.
- Mohamad, N. E. (2019). *Penetapan Dan Pelaksanaan Hala Tuju*. <http://www.jprisma.com/v1/index.php/penulisan/8-kepimpinan-dan-organisasi/63-penetapan-dan-pelaksanaan-hala-tuju>
- Nawi, M. R. M. (2018). *Analisis Pelaksanaan Agihan Zakat Produktif oleh Majlis Agama dan Adat Istiadat Melayu Kelantan (MAIK)*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Rahman, A. A., Alias, M. H., & Omar, S. M. N. S. (2012). Zakat institutions in Malaysia: Problems and Issues. *Global Journal Al-Thaqafah*, 2(1), 35–41.
- Rahman, A. A., & Sukari, A. (2021). Dimensi Baharu Dalam Pengurusan Agihan Zakat Di Malaysia. Dlm *Dimensi Baharu Zakat di Malaysia* (1st ed., pp. 243–257). Kuala Lumpur: Perpustakaan Negara Malaysia.
- Rosdi, M. S. M., & Hasbullah, M. N. M. (2021). Ekonomi Politik dan Tadbir Urus Zakat Pulau Pinang: Tumpuan Khusus Kutipan dan Agihan. Dlm M. I. Rosele, M. N. S. Johari, & M. N. Paizin (Eds.), *Dimensi Baharu Zakat di Malaysia* (pp. 259–282). Kuala Lumpur: Pusat Pungutan Zakat (PPZ-MAIWP) & Akademi Pengajian Islam Universiti Malaya (APIUM).
- Roselam, M. A. C., & Adnan, N. I. M. (2019). Agihan Zakat Dalam Bentuk Pembiayaan Mikro Untuk Usahawan Asnaf Di Baitul Mal MAIWP: Satu Dimensi Baru. *At-Tabkim*, 9(30), 33–40.
- Salleh, M. S., Abdullah, M. S., & Hamat, Z. (2011). *Transformasi Zakat Daripada Zakat Saradiri kepada Zakat Produktif*. Pulau Pinang: Pusat Kajian Pengurusan Pembangunan Islam (ISDEV), Universiti Sains Malaysia.
- Taylor, S. J., Bogdan, R., & DeVault, M. L. (2016). *Introduction to Qualitative Research Methods* (4<sup>th</sup> ed.). Canada: John Wiley & Sons.