

## Pembangunan infrastruktur tadbir urus dan pengawal seliaan Ar-Rahnu (Infrastructure development of governance and regulatory for Ar-Rahnu)

Open  
Access

Asiah Alkharib Shah <sup>1,\*</sup>, Salmly Edawati Yaacob <sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jabatan Syariah, Fakulti Pengajian Islam, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600, Bangi, Selangor, Malaysia.

### ARTICLE INFO

#### Article history:

Received 29 December 2016

Received in revised form 27 February 2017

Accepted 1 March 2017

Available online 23 March 2017

### ABSTRACT

Mekanisme tadbir urus yang berkesan merupakan perkara penting untuk memastikan industri Ar-Rahnu dapat berkembang dengan lebih progresif. Walau bagaimanapun, tanpa sokongan pembangunan infrastruktur yang tepat akan merencatkan kerangka mekanisme tadbir urus dan pengawal seliaan. Tujuan kertas ini dihasilkan adalah bagi mengenal pasti infrastruktur pembangunan tadbir urus yang sesuai bagi industri dan agensi pengawal selia Ar-Rahnu di Malaysia bersumberkan teori dan melihat kepada justifikasi semasa. Kaedah analisis teks dan temu bual separa struktur digunakan untuk menyediakan infrastruktur bagi melaksanakan pengawalseliaan industri Ar-Rahnu digunakan untuk memperoleh keputusan. Implikasi kajian mendapati bahawa ketiadaan infrastruktur yang dicadangkan memberi kesan terhadap mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu yang berkesan. Justeru, hasil kajian mendapati infrastruktur tadbir urus yang dicadangkan meliputi dua lapisan pengawasan iaitu di peringkat penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dan badan pengawal selia Ar-Rahnu iaitu perundangan, kepakaran tenaga kerja, operasional, sistem jaminan kualiti dan prasarana.

*An effective governance mechanism is a key for Ar Rahnu industry (ARI) being more progressive. However, insufficient infrastructure development supports could retard the ARI governance mechanism and regulation framework. The purpose of this paper is to identify the appropriate infrastructure development governance framework that applicable to ARI and its regulatory agencies in Malaysia. Besides, textual analysis and semi-structured interview, this study also employs an underlying theory with some current justifications. This study found that the absence of the proposed infrastructure affects the governance mechanisms of an effective Ar Rahnu transaction. Thus, this study proposed governance infrastructure includes two layers of supervision, at the level of service providers and Ar-Rahnu regulatory body, namely the legislative, expertise manpower, operations, quality assurance systems and infrastructure.*

#### Keywords:

\*  
Corresponding author.

E-mail address: [mohdasyrafezani@yahoo.com](mailto:mohdasyrafezani@yahoo.com) (Asiah Alkharib Shah)

Ar-Rahnu, mekanisme, Infrastruktur,  
teori agensi, pihak berkepentingan

*Ar-Rahnu, mekanism, infrastructure,  
agency theory, stakeholder*

Copyright © 2017 PENERBIT AKADEMIA BARU - All rights reserved

## 1. Pendahuluan

Pajak gadai Islam (Ar-Rahnu) dikategorikan sebagai satu skim perkhidmatan gadaian bersifat mikro kredit yang mempunyai potensi pasaran yang tinggi. Melalui perkembangannya yang positif, Ar-Rahnu mendapat permintaan yang tinggi ke atas kemudahan tunai segera dengan anggaran pasaran bernilai RM3 bilion [12]. Faktor-faktor yang menyumbang kepada pencapaian positif dan prospek Ar-Rahnu ini disebabkan oleh pertumbuhan pesat populasi penduduk, kenaikan taraf ekonomi, peningkatan penggunaan barangan kemas bersandarkan nilai yang sentiasa kukuh, tahap kesedaran (*awareness*) yang tinggi mengenai sistem pajak Islam yang dilihat lebih menguntungkan, adil dan mesra pelanggan [12].

Walau bagaimanapun, kerancangan perkembangan industri Ar-Rahnu semenjak 25 tahun yang lalu (1992-2017) telah menyaksikan banyak desakan dari para sarjana agar pengawalseliaan ke atas industri ini dilakukan [4,33,40]. Hal ini kerana Institusi Ar-Rahnu di Malaysia tidak dikawal oleh sebuah agensi khusus di peringkat kerajaan pusat sebagaimana pajak gadai konvensional yang di kawal selia oleh Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT). Bahkan sehingga kini masih belum terdapat satu mekanisme perundangan mahupun tadbir urus yang seragam ke atas Ar-Rahnu. Ketiadaan undang-undang khusus bagi mengawal selia Ar-Rahnu memberi kebebasan kepada industri dan badan pengawal selia untuk membentuk dan membangunkan kaedah pengurusan tersendiri.

Di Malaysia, terdapat empat kategori institusi Ar-Rahnu dari empat pengawal selia yang berbeza iaitu kelompok institusi kewangan di kawal selia oleh Bank Negara Malaysia (BNM), koperasi di bawah seliaan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM), syarikat rangkaian negeri di bawah pantauan kerajaan negeri dan kategori syarikat yang dikawal selia oleh Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT). Setiap agensi telah mewujudkan manual polisi dalaman sebagai rujukan dan panduan di peringkat agensi [17]. Ketidakteraturan tadbir urus Ar-Rahnu ini memberi implikasi bahawa tidak semua institusi Ar-Rahnu tertakluk kepada prosedur penamatan di bawah Akta Pemegang Pajak Gadai 1972 sekiranya didapati wujud penyelewengan, disahkan bankrap, diputuskan bersalah oleh mahkamah atau apa-apa yang difikirkan wajar oleh pendaftar atau KPKT [4].

Secara praktikalnya, selain manual operasi yang menjadi polisi kepada sesebuah institusi, terdapat beberapa undang-undang yang mentadbir selia Ar-Rahnu. Ini dijelaskan oleh Nur Hayati Rasmin [33] melalui kajiannya terhadap garis panduan<sup>2</sup> yang terpakai di 11 institusi bank dan bukan bank yang menawarkan Ar-Rahnu. Kesannya, kesemua bentuk kategori ini menghasilkan bentuk operasi yang berbeza dari sudut upah simpan, peraturan dan strategi pengurusan dan pemasaran [3]. Keadaan ini sekiranya dibiarkan akan menyukarkan urusan penyeragaman, pemantauan dan penyeliaan institusi Ar-Rahnu. Kegusaran ini juga boleh melibatkan hal-hal berkaitan kepenggunaan Ar-Rahnu sekiranya timbul masalah berbangkit di Mahkamah kelak. Estape et al. [13] menjelaskan

---

<sup>2</sup> Kajian terhadap garis panduan bagi institusi kewangan bank dan bukan bank merangkumi margin pinjaman dan pengiraan upah simpan, kadar margin untuk setiap RM100.00 nilai aset serta durasi untuk tempoh gadaian bagi setiap institusi.

bahawa amalan kepelbagaian dasar awam dalam pembangunan sektor mikro kredit mampu memberi pengaruh yang negatif kepada sesebuah pembangunan institusi.

Abdul ghafar & Shahida Shahimi [4] dan Mohd Hamdan Adnan [26] menyatakan mekanisme tadbir urus dan pengawalseliaan yang selaras menjadi isu yang signifikan dengan perniagaan pajak gadai berdasarkan sumber wang operasi yang diperoleh dari dana awam seperti geran kerajaan atau dalam bentuk subsidi, sumbangan agensi kerajaan (seperti Majlis Agama Islam negeri), pelabur individu dalam bentuk modal persendirian dan modal keluarga, saham koperasi atau pinjaman bank.

## 2. Sorotan literatur dan permasalahan kajian

Secara umum, perbezaan tadbir urus menuntut satu mekanisme tadbir urus yang selaras dengan mengambil kira keperluan infrastruktur sebagai sokongan kepada pembangunan tadbir urus Ar-Rahnu yang mapan. Walau bagaimanapun, rata-rata kajian lepas hanya mencadangkan keperluan akta Ar-Rahnu sebagai usaha pengawalseliaan yang selaras dan hanya beberapa pengkaji membincangkan aspek mekanisme dan keperluan infrastruktur untuk membangunkan mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu. Abdul Ghafar Ismail & Shahida Shahimi [4] antaranya mencadangkan agensi pengawal selia bukan sahaja perlu berperanan untuk memantau institusi Ar Rahnu tetapi aktiviti juga. Keperluan Akta khusus berkaitan Ar-Rahnu ini penting kerana pengawalseliaan undang-undang yang seragam sangat mempengaruhi perkhidmatan sesebuah skim pajak gadai Islam [4].

Sebagai sebuah perkhidmatan gadaian Islam, skim Ar-Rahnu ternyata memberi paradigma yang jelas bahawa matlamat dan amalan transaksinya berbeza dengan pajak gadai konvensional. Ar-Rahnu merujuk kepada transaksi mencagarkan barang sebagai sandaran kepada pinjaman yang diterima. Skim gadaian ini bersifat neutral iaitu bebas dari unsur *riba'* (keuntungan), *gharar* (ketidaktentuan) *maisir* (judi) dan manipulasi kerana Islam memberikan perlindungan ke atas hak penggadai dan pemegang gadaian dan melarang penganiayaan kepada masyarakat. Kesemua hak ini termaktub dalam tiga kombinasi prinsip syariah iaitu *ar-rahn*, *al wadi'ah yad ad-dhamanah* dan *qard al hasan* [1]. Justeru, aktiviti Ar-Rahnu perlu ditadbir dan dikawal selia sesuai dengan karakteristik Ar-Rahnu yang berlandaskan kehendak syarak. Untuk memastikan perkara tersebut, Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Majlis Kebangsaan Bagi Hal Ehwal Ugama Islam Malaysia telah bersidang sebanyak dua kali pada tahun 2007 untuk membincangkan penentuan hukum syarak dan tadbir urus dalam pelaksanaan skim pajak gadai Islam (ar-Rahnu) di Malaysia [31,32]. Sungguhpun beberapa keputusan berkaitan upah simpan, sumber dana dan keperluan mewujudkan penasihat syariah bagi setiap penyedia perkhidmatan ar-Rahnu diputuskan, masih tiada jaminan bahawa pihak industri yang menjalankan ar-Rahnu mematuhi perkara tersebut sebagai satu pandangan hukum.

Kajian Abdul Hamid et al. [5] terhadap pelanggan institusi perbankan Islam di Malaysia mendapati perhatian dalam aspek syariah menjadi keutamaan bagi pelanggan Ar Rahnu untuk menerima skim tersebut. Hal yang sama diakui oleh Abdi [2] yang mendapati pengaruh sosial dan tanggungjawab agama menjadi motivasi utama kepada pelanggan untuk memilih Ar Rahnu. Oleh yang demikian, kedua-dua kajian mencadangkan agar pihak pengurusan dan kerajaan memberi penekanan terhadap aspek pematuhan syariah dalam melaksanakan skim Ar Rahnu kerana ia berpotensi untuk menarik jumlah pelanggan yang lebih ramai.

Menurut Pariyah Hasan [34], SOP adalah satu proses yang memberi jaminan bahawa perkara-perkara atau operasi berlaku secara konsisten dengan pembentukan struktur yang membantu memudahkan sesuatu urusan dan pelaksanaan. Selaras dengan itu, antara aspek yang perlu diberi perhatian dalam pembentukan sebuah SOP Ar-Rahnu adalah pengauditan wang keluar masuk,

aspek keselamatan premis, infrastruktur, organisasi dan polisi yang diamalkan. Mohd Arshad Sehan [25] dalam kajiannya melihat Standard Operasi Prosedur (SOP), polisi produk, polisi insurans dan prosedur perkhidmatan sebagai elemen yang perlu diwujudkan dalam garis panduan dan polisi institusi ar rahnu.

Kajian Mohd Rafi dan Ghazali Ahmad [27] pula melihat aspek kompetensi pekerja sebagai antara lima faktor kritikal untuk menjayakan perniagaan Ar Rahnu. Ini kerana menurut pengkaji, penekanan khusus kepada proses dan gerak kerja membolehkan penyedia perkhidmatan Ar Rahnu menawarkan produk yang dapat memenuhi kehendak pelanggan dan pemegang taruh (*stakeholder*) demi untuk mencapai hasil yang diharapkan. Justeru, ia perlu diperkukuh melalui pemberian latihan secukupnya.

Sehubungan itu, kertas ini dihasilkan untuk mengenal pasti keperluan infrastruktur untuk membentuk satu mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu. Infrastruktur yang dicadangkan adalah meliputi landasan teori yang tepat dan relevan serta merujuk kepada keperluan semasa. Di samping itu, satu mekanisme tadbir urus korporat Ar-Rahnu perlu mengambil kira beberapa aspek utama yang menjadi sandaran kepada kemapanan industri ini. Menurut Khan [21], setiap institusi mikro kredit perlu disesuaikan dengan realiti setempat manakala S.O. Abdulmalik [39] menegaskan tadbir urus korporat perlu dikemas kini mengikut keperluan semasa. Dalam masa yang sama, cabaran yang dihadapi oleh industri perlu ditangani melalui satu pendekatan tadbir urus yang strategik dengan membangunkan infrastruktur yang diperlukan [41].

Kajian ini telah mengenal pasti enam kekangan yang dihadapi oleh penyedia perkhidmatan [41] serta keperluan mekanisme pengawal seliaan untuk menangani cabaran tersebut. Justeru, dalam merealisasikan mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu, tiga teori tadbir urus perlu dilandaskan agar pelaksanaannya menepati sebuah tadbir urus yang baik dan bersesuaian dengan realiti semasa.

### *2.1. Integrasi Teori dalam Tadbir Urus Ar-Rahnu*

Untuk mengenal pasti infrastruktur yang diperlukan, kajian telah mengguna pakai tiga teori secara integrasi iaitu kerangka tadbir urus syariah, teori agensi dan teori stakeholder untuk membentuk tadbir urus korporat yang berlandaskan kerangka syariah. Ini bertepatan dengan perkara 3.1 Islamic Financial Services Board (IFSB) yang menyatakan pematuhan terhadap prinsip syariah dalam tadbir urus korporat perlu menjadi mekanisme tadbir urus bagi institusi kewangan Islam [19].

### *2.2. Tadbir Urus Syariah*

Kerangka tadbir urus syariah merupakan mekanisme tadbir urus korporat dalam Islam dan menjadi asas yang paling penting untuk dipegang. Kerangka ini menjadi asas dalam menentukan jaminan tadbir urus Ar-Rahnu berada dalam kepatuhan syariah kerana keutamaan objektifnya untuk mematuhi segala suruhan Allah tanpa mengetepikan kepentingan setiap pemegang taruh yang berkaitan dengan operasi agensi iaitu pemegang saham, pelanggan, pelabur, pengawal selia, pekerja dan masyarakat umumnya. Berdasarkan temu bual bersama Shamsiah [44], keperluan tadbir urus syariah penting bagi Ar-Rahnu kerana ia merupakan satu skim patuh syariah dan keperluan untuk mengawal industri Ar-Rahnu daripada mengaut keuntungan berlebihan adalah aspek yang perlu dijaga. Mushtak Parker [30] menyatakan asas bagi kerangka tadbir urus syariah yang komprehensif adalah mengukuhkan peranan Lembaga Pengarah, Jawatankuasa Syariah dan Pengurusan berkaitan isu-isu Syariah termasuklah mewujudkan beberapa badan penting yang bertanggungjawab untuk melaksanakan pematuhan suasana kerja berasaskan syariah. Struktur

utama yang perlu ada bagi tadbir urus syariah adalah badan pengawasan syariah yang padanya perlu ada pakar syariah dan unit pematuhan syariah untuk memastikan pematuhan syarak [50]. Dalam masa yang sama, kajian perlu meneliti kepada teori semasa yang merujuk kepada tadbir urus korporat yang kerap dirujuk oleh kebanyakan sarjana. Untuk itu, kajian turut mempertimbangkan dua teori tadbir urus korporat lain yang relevan bagi kajian ini iaitu *teori agensi* dan *teori stakeholder*.

### 2.3. Teori agensi

Justifikasi pemilihan teori agensi dalam tadbir urus korporat adalah merujuk kepada peranan lembaga pengarah dan pemegang saham yang merupakan pemilik syarikat untuk menyediakan tadbir urus yang sesuai. Teori ini agak popular diuji oleh banyak sarjana kerana ia menyediakan standard/piawaian tadbir urus, kod undang-undang dan prinsip-prinsip yang dibangunkan oleh banyak institusi [11]. Teori yang dihasilkan oleh Berle dan Means ini wujud kerana konflik kepentingan di antara pengurus syarikat dengan pemegang saham luaran [19]. Dalam konteks ini, ejen merupakan pengurus yang menerima mandat dari pihak prinsipal (pemegang saham) manakala ahli lembaga sebagai mekanisme pengawal seliaan [10]. Ahli lembaga memainkan peranan penting untuk mengawal selia dan meminimumkan masalah yang wujud di peringkat prinsipal dan ejen. Oleh yang demikian, teori agensi menjadikan kawalan juruaudit dan undang-undang sebagai kaedah pengawalan yang dapat memantau kos dan disiplin ejen bagi mengelakkan penyalahgunaan. Teori ini perlu dilengkapi dengan teori stakeholder yang menjaga kepentingan semua pihak berkepentingan dan tidak hanya tertumpu kepada pemegang saham.

### 2.4. Teori stakeholder

Teori ini telah menjadi penting kerana banyak pengkaji telah mengiktiraf impak bagi sesebuah entiti korporat terhadap suasana dalaman organisasi yang perlu bertanggungjawab untuk meluaskan pelanggan dan mencapai kepuasan pelanggannya [7]. Melalui pemilihan teori ini, lembaga pengarah akan menitikberatkan tanggungjawab sosial korporat meliputi pekerja, pengurusan dan masyarakat awam yang akan dilindungi melalui penubuhan undang-undang dan peraturan tertentu seperti kod amalan terbaik. Oleh itu, sebuah entiti korporat perlu berusaha untuk memberi satu keseimbangan di kalangan pemegang taruh. Untuk membezakan jenis pemegang taruh, Rodriguez et.al. [35] telah mengklasifikasikan pemegang taruh kepada pihak pemegang taruh utama, kontraktual dan kontekstual.

**Jadual 1**

Mekanisme yang dinyatakan dalam kerangka tadbir urus syariah, teori agensi dan teori stakeholder

Tadbir Urus Syariah	Teori Agensi	Teori Stakeholder
Badan Penasihat Syariah	Peranan Lembaga Pengarah	Pemegang taruh utama seperti pemegang saham, pelabur, rakan strategik dan pekerja.
Unit Pematuhan Syariah	Undang-undang dan peraturan	Kontraktual seperti institusi kewangan, pembekal dan sub kontraktor serta pelanggan
Sekretariat syariah	Pengauditan	Kontekstual seperti pentadbiran am, penduduk komuniti, negara, masyarakat, ilmu dan pemikir

Pemegang taruh utama merupakan pihak yang terpenting untuk mewujudkan perniagaan iaitu pemegang saham, pelabur, rakan strategik dan pekerja. Kontraktual pula merujuk kepada mereka yang mempunyai kontrak dengan perniagaan seperti institusi kewangan, pembekal dan sub kontraktor serta pelanggan.

Manakala kontekstual pemegang taruh merujuk kepada penerimaan dari sistem sosial semula jadi untuk perniagaan beroperasi. Mereka yang berkaitan adalah pentadbiran am, penduduk komuniti, negara, masyarakat, ilmu dan pemikir. Ini bermakna, syarikat perlu menjaga kepentingan semua pihak yang menyumbang kepada nilai umum yang memberi pelaburan tertentu kepada syarikat.

Justeru, tadbir urus dalam konteks kajian ini adalah mengenal pasti infrastruktur yang diperlukan untuk memastikan perjalanan tadbir urus bagi industri Ar-Rahnu dapat berjalan secara efisien. Sebaik mengambil kira mekanisme dan unsur yang dinyatakan bagi setiap teori di atas, maka kesemua mekanisme bagi teori tersebut dapat diterjemahkan kepada jadual 1.

### **3. Metodologi**

Kajian ini bertujuan untuk mengenal pasti infrastruktur yang perlu dibangunkan untuk merealisasikan mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu yang komprehensif. Justeru, kajian telah mengguna pakai analisis teks dan temu bual separa struktur. Analisis teks terhadap tiga teori dan sorotan literatur menjadi landasan penting kepada penentuan kesesuaian mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu di Malaysia. Manakala hasil temu bual separa struktur dikendalikan bersama sembilan informan terdiri daripada pihak pengurusan tertinggi di peringkat penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu, badan pengawal selia dan badan bukan kerajaan (NGO). Hasil temu bual yang dijalankan telah membantu kajian untuk memahami cabaran yang menjadi justifikasi kepada keperluan infrastruktur. Kajian mendapati industri Ar-Rahnu perlu dibangunkan melalui beberapa infrastruktur penting. Infrastruktur dibina berdasarkan tiga sandaran penilaian iaitu teori sorotan literatur dan keperluan semasa yang disandarkan untuk membentuk mekanisme tadbir urus Ar-Rahnu yang berkesan. Justeru, infrastruktur perlu dibina berdasarkan dua pemboleh ubah bersandar iaitu 1) institusi penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dan 2) badan pengawal selia yang bertindak untuk menyelaras institusi Ar-Rahnu. Oleh yang demikian, kajian ini mencadangkan beberapa elemen keperluan yang penting dalam pembinaan kerangka tadbir urus Ar-Rahnu. Di peringkat agensi pengawal selia, lima infrastruktur utama yang perlu diwujudkan adalah; mewujudkan Akta Ar-Rahnu di bawah satu agensi pengawal selia, Badan Pengawasan Syariah, Bahagian khusus Ar-Rahnu, pasukan auditor dan mewujudkan pusat latihan dan pencerakinan Ar-Rahnu. Manakala di peringkat penyedia perkhidmatan, empat infrastruktur utama adalah menyediakan tatacara pengendalian prosedur (SOP), mewujudkan Jawatankuasa Penasihat Syariah, sekretariat syariah dan Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD). Kesemua elemen ini akan diberi kupasan lanjut dalam perkara 4.0.

### **4. Hasil perbincangan**

Berikut merupakan perbincangan lanjut berhubung cadangan infrastruktur bagi kedua-dua lapisan iaitu di peringkat badan pengawal dan penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu:

#### *4.1. Infrastruktur Bagi Badan Pengawal Selia*

##### *4.1.1. Mewujudkan Akta Ar-Rahnu Melalui Penyeliaan Satu Agensi*

Melalui Akta ini, semua garis panduan, penetapan polisi dan penyelarasan ke atas semua penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu dapat di selia berdasarkan undang-undang [38]. Justeru, kewujudan akta Ar-Rahnu menjadi pelengkap kepada sesuatu skim demi memastikan operasi berjalan seiring undang-undang Islam [28] bahkan menjadi rujukan utama kepada pertikaian pihak-pihak [33]. Selaras dengan itu, satu agensi pengawal selia perlu dilantik untuk menyelaraskan pengawal seliaannya. Agensi pengawal selia ini berfungsi untuk mengawal pelesenan, pemantauan dan penguatkuasaan ke atas semua industri Ar-Rahnu sedia ada selaras dengan perundangan. Menurut Abdul Ghafar Ismail & Shahida Shahimi [4], asas perundangan yang efisien dapat menjamin kestabilan dan keberkesanan industri ini khususnya dalam aspek monopoli di samping melindungi hak pengguna. Ketiadaan akta dan agensi khusus bagi mengawal selia Ar-Rahnu menjadi kelompangan dalam pembentukan parameter untuk mengukur kemampuan Ar-Rahnu sebagai skim mikro kredit alternatif yang terbaik [36]. Justeru, kajian melihat kewujudan akta dan agensi pengawal selia induk boleh mengelakkan konflik matlamat di antara penyedia perkhidmatan mahupun konflik bidang kuasa di antara agensi pengawal selia.

##### *4.1.2. Mewujudkan Badan Pengawasan Syariah*

Badan Pengawasan Syariah perlu ditentukan sebagai rujukan bagi agensi pengawal selia dan industri terhadap sebarang keputusan yang melibatkan polisi dan pematuhan syariah bagi penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu. Ini kerana ketidakpatuhan syariah merupakan risiko yang lebih tinggi berbanding risiko lain yang dikenal pasti [6]. Melalui badan tersebut, semua institusi Ar-Rahnu yang dilesenkan perlu terikat dengan sebarang keputusan yang diputuskan termasuk merujuk sebarang isu berbangkit kepada badan tersebut. Hal ini selari dengan pandangan pihak-pihak bahawa badan pengawasan syariah menjadi infrastruktur utama yang membezakan tadbir urus di peringkat ar-Rahnu dan pajak gadai konvensional [18,46]. Sehubungan itu, peranan dan fungsi ini perlu diwujudkan secara rasmi atau disandarkan kepada Majlis Pengawasan Syariah (MPS), Bank Negara Malaysia mahupun Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Kebangsaan (MJFK).

##### *4.1.3. Mewujudkan Bahagian Khusus Ar-Rahnu*

Satu seksyen khusus perlu diwujudkan untuk mengendalikan tanggungjawab badan pengawal sebagai pemantau dan melaksanakan kaedah pengurusan selaku agensi yang bertanggungjawab ke atas Ar-Rahnu. Bob Tricker [9] menjelaskan tadbir urus sangat berkaitan dengan penyeliaan dan kawalan tindakan eksekutif serta menerima tugas untuk mengawal selia sesebuah institusi mengikut portfolio. Ini bermakna tanggungjawab yang diterima sebagai agensi pengawal selia hendaklah disesuaikan dengan menyediakan pegawai khusus bagi portfolio berkenaan. Dalam konteks mengawal selia Ar-Rahnu, bahagian bertanggungjawab perlulah diterajui oleh orang yang tepat dari aspek pengurusan dan kepakaran termasuklah memahami amalan Ar-Rahnu dalam konteks syarak. Hal yang sama dinyatakan oleh Ibrahim [18], shamsiah [44] dan khoh Joo Bee [46].

##### *4.1.4. Mewujudkan Pusat Latihan dan Pencerakinan Ar-Rahnu*

Pusat latihan dan pencerakinan Ar-Rahnu merupakan prasarana penting yang boleh memainkan peranan secara bersepadu meliputi latihan kepada pihak industri dalam usaha melahirkan lebih

ramai tenaga pakar dan menjalankan kajian penyelidikan serta sebagai sebuah pusat pencerakinan emas [23,42,45,48]. Ketiga-tiga peranan ini selaras dengan beberapa pandangan dari pihak industri yang mengakui risiko penerimaan emas palsu boleh ditangani melalui teknologi pengujian emas yang canggih dan tenaga kerja yang berkemahiran dan berintegriti. Justeru, pusat ini akan menggerakkan kajian-kajian rintis yang masih kurang dijalankan seperti kaedah pengawalan kualiti emas, berlian dan permata di samping menggerakkan usaha untuk mengembangkan produk Ar-Rahnu dalam prospek yang lebih besar. Sebagai contoh pelbagai institusi seperti INCEIF, IBFIM, IIBI, ISRA dan lain-lain telah ditubuhkan bagi membantu pembangunan modal insan dan tenaga kerja berpengetahuan dan berkemahiran yang membantu sistem institusi kewangan Islam di negara ini.

#### *4.1.5. Mewujudkan pasukan auditor*

Kewajaran Pasukan Auditor ini diwujudkan adalah untuk memastikan organisasi dikendalikan mengikut prinsip yang digariskan oleh undang-undang yang digubal termasuklah aspek syariah [48] dan [46]. Merujuk Kerangka Tadbir Urus Bagi Institusi Kewangan Islam (SGF 2010) yang dikeluarkan oleh BNM, bidang tugas syariah audit ini akan meliputi tiga aspek meliputi penyata kewangan, operasi dan pematuhan Syariah. Antara aktiviti yang dilihat seperti laporan kewangan, struktur organisasi, proses informasi melalui aplikasi teknologi, polisi, prosedur operasi dan keperluan proses tadbir urus syariah termasuklah pematuhan terhadap keputusan Majlis Pengawasan Syariah dan Jawatankuasa Syariah dalaman industri [47].

#### *4.2. Infrastruktur di Peringkat Penyedia Perkhidmatan Ar-Rahnu*

##### *4.2.1. Menyediakan Tatacara Pengendalian Prosedur [Standard Operating Procedure (SOP)]*

SOP penting bagi mewujudkan persekitaran kerja yang kondusif kerana ia merupakan mekanisme yang berkesan dalam pelaksanaan proses operasi. Hal ini disokong oleh semua informan di peringkat industri [24,42,43,45,48]. SOP juga memastikan sesuatu proses operasi berjalan secara konsisten dengan polisi perundangan yang ditetapkan di peringkat pusat. Ia bukan sahaja satu mekanisme pengurusan yang perlu wujud bagi setiap penyedia perkhidmatan malah perlu sentiasa ditambah baik dari masa ke semasa [26]. Menurut Abdul Ghafar Ismail & Shahida Shahimi [4], dua aspek utama yang perlu dinyatakan dalam manual polisi adalah polisi pembiayaan produk dan SOP. Antara elemen yang perlu ada dalam SOP adalah proses pemberian pinjaman/gadaian, kaedah pengujian ketulenan emas, proses pelanjutan tempoh, kaedah penebusan dan pemberian notis, kaedah pengendalian lelongan.

##### *4.2.2. Jawatankuasa syariah*

Di peringkat industri, penubuhan jawatankuasa syariah perlu diwujudkan bagi mengawasi pematuhan Syariah secara keseluruhan termasuklah mengenal pasti isu yang memerlukan perhatian serta langkah pencegahan yang perlu diambil [18,23,42,45]. Ini selaras dengan dua dokumen tadbir urus syariah sedia ada di Malaysia iaitu SGF 2010 dan Garis Panduan Tadbir Urus Syariah (GP 28) terbitan Bank Negara Malaysia dan Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) [14] dan [47]. Malah, Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Kebangsaan (MJFK kali ke-77 2007) turut memberi perhatian yang sama [32]. Menurut Zia Ahmed [50], perbezaan yang ketara dalam membezakan struktur tadbir urus syariah dengan konvensional adalah dengan kewujudan lembaga penasihat syariah yang terdiri daripada sarjana syariah dan unit pematuhan syariah. Dibentuk seiring dengan kompleksiti dan kapasiti penyedia perkhidmatan Ar-Rahnu, jawatankuasa ini boleh diwujudkan



secara guna sama mahupun melantik institusi perunding syariah luar yang diiktiraf seperti ISRA dan IBFIM sebagaimana yang dicadangkan oleh GP 28.

#### 4.2.3. Sekretariat syariah

Sekretariat Syariah bertanggungjawab terhadap urusan sekretariat untuk membantu Jawatankuasa Syariah dalam melaksanakan fungsi dan tugasnya [18,23]. Organ dalaman syariah ini bertindak untuk memastikan kesemua operasi di peringkat industri, menilai sebarang risiko syariah dalam pengurusan dan menjalankan ujian tahap pematuhan syariah dalam industri selaras dengan kehendak syariah. Sekiranya wujud amalan ketidakpatuhan syariah dalam institusi, mekanisme pengawalan dan tindakan pembetulan yang sewajarnya perlu diambil.

#### 4.2.4. Mewujudkan Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD)

Fungsi Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD) adalah untuk memenuhi keberkesanan sistem kawalan dalaman ke arah sistem pematuhan syariah serta mengesyorkan penambahbaikan yang perlu diambil oleh institusi sama ada menyentuh perkara bersifat teknikal, polisi dan struktur organisasi. Hal yang sama disokong oleh Ibrahim [48], Ali Hasan [23], Salleh Bakar [42] dan Wan Farid [48]. Justeru, Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD) boleh diwujudkan di peringkat dalaman organisasi ataupun badan luar yang dilantik untuk membuat penilaian ke atas keseluruhan organisasi. Kedua-dua unsur ini merupakan elemen penting yang akan memberikan pengiktirafan dan yang lebih bagi sesebuah institusi Islam seperti Ar-Rahnu sekiranya dipraktikkan.

Proses pengauditan ini penting untuk meyakinkan massa akan prinsip ketelusan, hak pihak-pihak yang perlu dipelihara serta tanggungjawab yang perlu dilaksanakan oleh sektor kewangan Islam [29]. Menurut Shamsiah [44], tanpa syariah audit, pelaksanaan sebenar tidak dapat dinilai melalui laporan semata-mata. Hal ini bertepatan dengan penemuan Zurina Shafii et.al [51] yang mendapati implementasi keputusan syariah di ke atas produk yang dikaji di peringkat pengurusan institusi kewangan rata-ratanya hanya berlegar di peringkat teori.

### 5. Analisa kajian

Berdasarkan dapatan, kajian membahagikan infrastruktur bagi kedua-dua pihak kepada lima (5) bentuk iaitu perundangan, tenaga kerja pakar, sistem jaminan kualiti, operasional dan prasarana sebagaimana gambar rajah 1 di bawah.

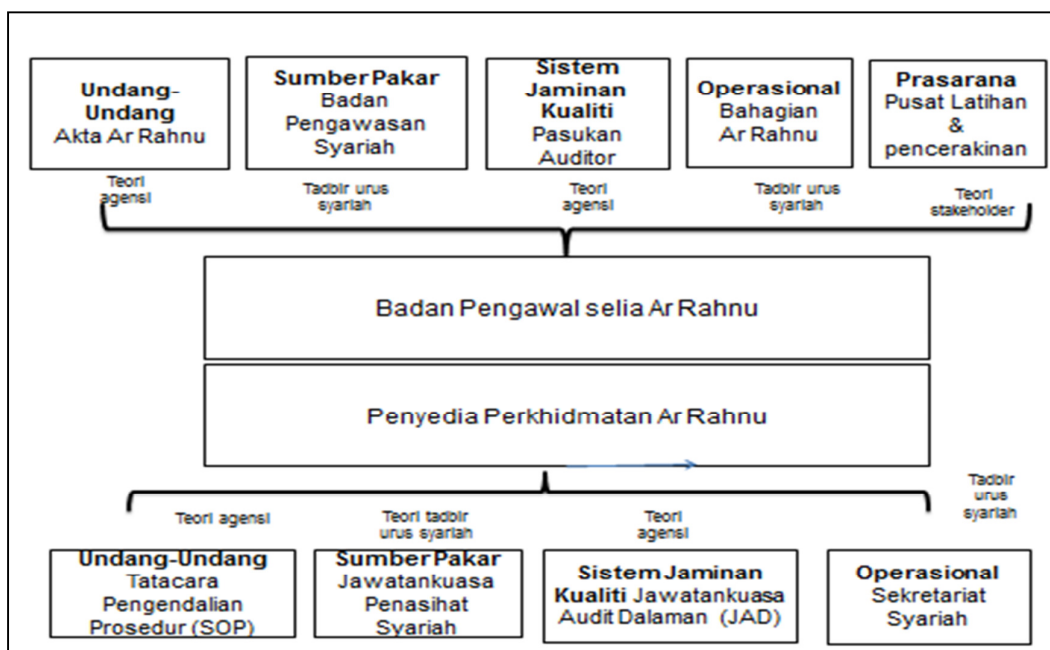
Dapatan menunjukkan keperluan dua lapisan badan pengawasan syariah di peringkat agensi pengawal selia dan di peringkat dalaman institusi yang juga dikenali sebagai struktur pemusatan yang memberi kuasa pengawal seliaan kepada pihak kerajaan sebagai pengawal selia. Kajian Rusni Hassan et.al [38] mendapati kerangka perundangan ini memberi kelebihan kepada sistem kewangan di Malaysia kerana dapat menyelaras polisi dan mengurangkan percanggahan di antara industri. Hal ini memberi jaminan untuk sebuah tadbir urus yang efisien dan dinamisisme. Tambahan pula, konteks agama dan pengawasan syariah menjadi perkara yang signifikan dengan pemilihan pelanggan [8] dan membezakan Ar-Rahnu dengan pajak gadaai konvensional [23]).

Dalam konteks operasional, kajian mencadangkan keperluan satu bahagian khusus di peringkat agensi pengawal selia sebagai pelaksana dan pemantau kepada polisi di peringkat kerajaan termasuklah menjadi sekretariat kepada badan pengawasan Syariah. Manakala di peringkat industri, satu sekretariat syariah menjadi justifikasi penting kepada sekretariat jawatankuasa penasihat syariah yang wujud. Persamaan yang wujud antara kedua-dua entiti ini adalah penglibatan mereka yang mempunyai latar belakang syariah dan mampu mengendalikan aspek

pemantauan, pelaporan dan sekretariat kepada Badan Penasihat Syariah di peringkat badan pengawal dan penyedia perkhidmatan.

Seterusnya, aspek pengauditan perlu disesuaikan peranan berdasarkan portfolio agensi pengawal selia dan institusi Ar-Rahnu itu sendiri. Namun, kedua-dua entiti perlu mengaudit keseluruhan sistem termasuk aspek syariah. Walau pun fungsinya dilihat hampir sama namun kekerapan pengauditan JAD di peringkat institusi membantu sistem jaminan kualiti berjalan dengan lebih cekap.

Berdasarkan tiga keperluan syariah bagi penyedia perkhidmatan di atas, tiga organ tadbir urus syariah yang dilibatkan adalah badan penasihat syariah, sekretariat Syariah dan audit syariah. Ketiga-tiga organ syariah ini menjadi keutamaan berbanding fungsi organ syariah yang lain selari dengan pandangan Shamsiah [44]. Kedua-dua lapisan yang wujud di antara kedua-dua pihak merupakan elemen pengawasan yang saling menyokong kepada kestabilan dan jaminan tadbir urus syariah terhadap industri Ar-Rahnu.



**Gambar rajah 1.** Infrastruktur Tadbir urus dan pengawalseliaan Ar-Rahnu

Dalam aspek perundangan, kewujudan Akta dan SOP menjadi dua unsur yang akan menjamin polisi dan panduan industri Ar-Rahnu. Justeru, SOP hendaklah tidak berlawanan dengan peruntukan yang dinyatakan dalam Akta Ar-Rahnu. Manakala dari aspek prasarana, pusat latihan dan pencerakinan dilihat sebagai sistem sokongan yang perlu diwujudkan oleh agensi pengawal selia bagi membantu industri khususnya dari aspek penyelidikan dan latihan. Kemahiran yang mencukupi kepada pekerja bukan sahaja membantu kecekapan operasi malah akan meningkatkan prestasi pekerja [49].

Kombinasi antara kedua-dua pihak akan menghasilkan satu kombinasi yang saling menyokong antara satu sama lain untuk mengukuhkan tadbir urus bagi skim Ar-Rahnu. Kesemua infrastruktur ini tidak mungkin terbentuk tanpa peranan lembaga pengarah agensi dan pihak pengawal selia di peringkat kerajaan yang bertanggungjawab dalam memastikan kepentingan pemegang saham dan kesemua pemegang taruh terpelihara. Penentuan infrastruktur juga turut disokong dengan

justifikasi keperluan semasa dan teori yang terpakai serta sorotan literatur yang dapat dirumuskan sebagaimana jadual 2 berikut:

## Jadual 2

Analisa Penilaian Terhadap Infrastruktur Tadbir Urus Bagi Ar-Rahnu

Infrastruktur	Kedudukan semasa /cadangan	Penilaian ke atas teori	Sokongan Literatur
<b>INFRASTRUKTUR DI PERINGKAT AGENSI PENGAWAL SELIA</b>			
Akta Ar-Rahnu dan agensi pengawal selia	Pada 12 Februari 2014 kabinet telah menetapkan Akta pajak gadai Islam diletakkan di bawah kawalan Kementerian Kesejahteraan Bandar, Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT) [18] Setakat ini, usaha penggubalan akta masih berada di peringkat penggubalan.	Memenuhi tuntutan dalam teori agensi yang bertujuan untuk mengelakkan konflik kepentingan	[4,28,33,36,46]
Badan Pengawasan Syariah	Dalam kalangan agensi pengawal selia Ar-Rahnu sedia ada, hanya BNM mempunyai Badan Pengawasan Syariah	Elemen utama bagi tadbir urus syariah kerana kewujudan badan ini boleh memberi keyakinan pengguna dan pemegang taruh ke atas produk	[6,18,46]
Bahagian Khusus Ar-Rahnu	Bahagian Ar-Rahnu perlu diasingkan dengan fungsi ke pemantauan ke atas pajak gadai konvensional kerana wujud perbezaan operasi dan portfolio	Berdasarkan tadbir urus syariah, bahagian ini menjamin operasi tadbir urus Ar-Rahnu yang berkesan	[9,18,44,46]
Pusat Latihan dan pencerakinan Ar-Rahnu	Tiada pusat latihan khusus bagi Ar-Rahnu	Teori <i>stakeholder</i> menjadikan pekerja, ilmu dan pemikir serta pihak yang berkontrak sebagai <i>stakeholder</i>	[23,42,45,48]
Pasukan Auditor	Pasukan auditor bertindak sebagai penguat kuasa untuk melihat pematuhan undang-undang, operasi dan syariah	Sebahagian elemen dalam tadbir urus syariah dan memenuhi tuntutan dalam teori agensi yang bertujuan untuk mengelakkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen	[44,36,47]
<b>INFRASTRUKTUR INDUSTRI PENYEDIA PERKHIDMATAN AR-RAHNU</b>			
Tatacara Pengendalian Prosedur (SOP)	Semua penyedia perkhidmatan mempunyai manual operasi di peringkat dalaman	Memenuhi sebahagian matlamat teori agensi yang menyediakan standard/piawaian	[4,24,34,42,43,45,48].
Jawatankuasa Syariah di peringkat dalaman	Tidak berlaku secara menyeluruh di semua penyedia perkhidmatan	Sebahagian elemen dalam tadbir urus Syariah	[18,23,32,42,45,50]
Sekretariat Syariah	Tidak berlaku secara menyeluruh di semua penyedia perkhidmatan	Sebahagian elemen dalam tadbir urus syariah	[18,23]
Jawatankuasa Audit Dalaman (JAD)	Rata-rata industri mempunyai JAD di peringkat institusi. Namun peranan audit syariah masih belum diwujudkan selain institusi kewangan yang berpegang kepada SGF 2010.	Sebahagian elemen dalam tadbir urus syariah dan memenuhi tuntutan dalam teori agensi yang bertujuan untuk mengelakkan konflik kepentingan antara prinsipal dan agen	[23,29,42,48,44,51]

## 6. Kesimpulan

Sebagai konklusi, kertas ini membincangkan keperluan infrastruktur yang menyumbang kepada mekanisme tadbir urus dan pengawal seliaan bagi industri Ar-Rahnu di Malaysia, kajian mengambil kira hubungan tadbir urus dan pengawal seliaan perlu melibatkan antara pihak industri dan agensi pengawal selia. Berlandaskan integrasi teori bagi tadbir urus korporat iaitu teori agensi, teori stakeholder dan tadbir urus Syariah, infrastruktur tadbir urus Ar-Rahnu telah dicadangkan. Infrastruktur ini dicadangkan sebagai panduan kepada pihak kerajaan dan industri bagi memperkukuh sistem tadbir urus dan pengawal seliaan terhadap Ar-Rahnu. Lima aspek infrastruktur yang dinyatakan adalah perundangan sebagai polisi dan panduan, tenaga kepakaran sebagai badan penasihat dan rujukan, operasional sebagai pihak pelaksana, sistem jaminan kualiti melalui audit dan prasarana sebagai sistem sokongan.

## Rujukan

- [1] Ghani, Ab Mumin Ab. *Sistem kewangan Islam dan pelaksanaannya di Malaysia*. Jabatan Kemajuan Islam Malaysia, 1999.
- [2] Abdi, Mohamed Farah. "Determinants of customer's intention to use Islamic pawn broking (Ar-Rahnu) scheme: A case study of (UPSB) staffs in University Utara Malaysia." PhD diss., Universiti Utara Malaysia, 2015.
- [3] Abdul Ghafar Ismail, Widiyanto Mislana Cokro & Selamah Maamor. "A comparative study of the relative efficiency of conventional and Islamic pawnshop." Kertas kerja di Workshop in Islamic Financial Markets and Institutions. Anjuran Universiti Kebangsaan Malaysia. Bangi, Selangor: Universiti Kebangsaan Malaysia, 28 Februari 2017.
- [4] Abdul Ghafar Ismail & Shahida Shahimi. Regulation. In *Ar-Rahnu : Islamic Pawnbroking* (pp. 121–136). Kuala Lumpur: Dewan Bahasa & Pustaka, 2013.
- [5] Hamid, Mohamad Abdul, Ishak Abdul Rahman, and Ahmad Nafis Abdul Halim. "factors affecting the acceptance on Ar-Rahnu (Islamic based pawn broking): A case study of Islamic banking in Malaysia." *A Multidisciplinary Journal of Global Macro Trends* 3(4) : 22–35.
- [6] Abdullah, Marliana, Shahida Shahimi, and Abdul Ghafar Ismail. "Operational risk in Islamic banks: examination of issues." *Qualitative Research in Financial Markets* 3, no. 2 (2011): 131-151.
- [7] Abrams, Frank W. "Management's responsibilities in a complex world." *Harvard Business Review* 29, no. 3 (1951): 29-34.
- [8] Abdul-Razak, Azila. "Economic and Religious Significance of the Islamic and Conventional Pawnbroking in Malaysia: Behavioural and Perception Analysis." PhD diss., Durham University, 2011.
- [9] Bob Tricker. *Perspective on Corporate Governance and Management*. MAICSA & Star Publications, 1999.
- [10] Mallin, C.A. *Corporate Governance*. Oxford University Press, 2004.
- [11] CalPERS (1999). CalPERS Global Governance Principles. Retrieved on June 24, 2016, from [www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/global-principles-corporate-governance.pdf](http://www.calpers.ca.gov/docs/forms-publications/global-principles-corporate-governance.pdf)
- [12] Che Abdul Nasir bin Che Mustaffa. (2014). *Konsep Francais Ar-Rahnu*. Kuala Lumpur: Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (YaPEIM).
- [13] Estapé-Dubreuil, Glòria, and Consol Torreguitart-Mirada. "The public sector and the development of microfinance in Spain." *International Journal of Social Economics* 40, no. 10 (2013): 866-884.
- [14] SKM. Suruhanjaya koperasi malaysia GP28: Garis Panduan Tadbir Urus Syariah. Malaysia: Suruhanjaya Koperasi Malaysia, 2015.
- [15] Shariah Governance Framework for Islamic Institutions (SGF) 2010: Bank Negara Malaysia.
- [16] Ghayad, R. "Corporate governance and the global performance of Islamic banks." *Humanomics* 24, no. 3 (2008): 207–216.
- [17] Huda Binti Md Yusuff, N., Binti Abdul Razak, A., Bin Muhammad, F., Sarjana Ekonomi, P., Pengurusan dan Ekonomi, F., Pendidikan Sultan Idris, U., Pendidikan Sultan Idris E-mel, U. "Kepatuhan proses gadaian dalam sistem pajak gadaian Islam di Malaysia." *Labuan E-Journal of Muamalat and Society* 9 (2015): 57–74.
- [18] Ibrahim Husin. Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu. Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM), Kuala Lumpur. Temu bual, 28 Mac 2016.
- [19] Islamic Financial Services Board (IFSB). *Islamic Financial Services Board. Guiding Principles on Shari'ah Governance Systems for Institutions Offering Islamic Financial Services*. Kuala Lumpur, 2009.
- [20] Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of financial economics* 3, no. 4 (1976): 305-360.

- [21] Khan, A. A. (2008). Islamic Microfinance: Theory, policy and practice. Retrieved on January 1, 2016, from: [www.islamic-releif.com](http://www.islamic-releif.com)
- [22] KPKT. *Minit Mesyuarat Berhubung Penggubalan Akta Pemegang Pajak Gadai Islam (Ar-Rahnu)*. Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT), Kuala Lumpur, 2011.
- [23] Mohamad Ali Hasan. *Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu. Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia*, Kuala Lumpur. Temu bual, 17 Mac 2016.
- [24] Mohamad Nor Suhairy Zainal. *Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu*. AgroBank, Kuala Lumpur. Temu bual, 10 Mac 2016.
- [25] Mohd Arshad Sehan. isu-isu dalam pelaksanaan pajak gadai Islam di negara serantau-Malaysia. In *Skim Ar Rahnu: Sumbangan & Cabaran dalam Pembangunan sosioekonomi ummah* (Pertama, pp. 150–168). Kuala Lumpur: Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (YaPEIM), 2014.
- [26] Mohd Hamdan Adnan. Pajak gadai dari sudut pengguna. *Kompilasi Prosiding Konvensyen Ar-Rahnu Serantau 2002 / 2004*, hlm61–74, 2005.
- [27] Mohd Rafi Yaacob, Ghazali Ahmad, and Mohd Dahlan Ibrahim. "Islamic Pawn Broking (Ar Rahnu): Critical success factor and application for co-operatives." *Kertas kerja Cooperative Conference*, Balzano, Italy. 7-11 Nov 2012.
- [28] Mohd Sadad bin Mahmud, and Radiah Abd Kadir. "Perkembangan Takaful di Malaysia: Satu Kajian Undang-Undang Kewangan Islam." *Kanun Jurnal Undang-Undang Malaysia* 24 no. 2 (2012): 252–259.
- [29] Mohd Zamerey Abdul Razak, and Nurmaezah Omar. "Audit Syariah dalam institusi kewangan Islam di Malaysia." *Jurnal Muamalat, Bil. 1* (2008): 135–150.
- [30] Mushtak Parker. (2011). Islamic Finance Gets A Boost From SGF. Retrieved on July 1, 2015, from: <http://arabnews.com/economy/islamicfinance/article231804.ece/service=print>
- [31] Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Kebangsaan bagi Hal Ehwal Ugama Islam Malaysia kali ke-78. (2007). *Penentuan Hukum Syarak Di Dalam Pelaksanaan Skim Pajak Gadai Islam (Al-Rahn) Di Malaysia (Cadangan Kadar Upah Simpan Barang Gadaian)*.
- [32] Muzakarah Jawatankuasa Fatwa Kebangsaan bagi Hal Ehwal Ugama Islam Malaysia kali ke-77. (2007). *Penentuan Hukum Syarak di Dalam Pelaksanaan Skim Pajak Gadai Islam (Al-Rahn) di Malaysia*.
- [33] Rasmin, Nur Hayati, and Ruzian Markom. "An Overview on Implementation of Ar-Rahnu in Malaysia." *Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia ke-9 (PERKEM ke-9), Urus tadbir Ekonomi yang Adil: Ke Arah Ekonomi Berpendapatan Tinggi* (2014): 17-19.
- [34] Parihah Hasan. "Aspek Pemantapan Standard Operating Procedures (SOP) Ar-Rahnu YaPEIM." In *Inovasi Dalam Industri Emas dan Ar-Rahnu* (pp. 174–187). Kuala Lumpur: Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia (YaPEIM), 2014.
- [35] Rodriguez, Miguel A., Joan E. Ricart, and Pablo Sanchez. "Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm." *Creativity and Innovation Management* 11, no. 3 (2002): 135-146.
- [36] Rosliza Abdul Latif. *Kemampuan Skim Al-Rahn Sebagai Alternatif Kepada Pajak Gadai Konvensional dan Ceti Haram*. Universiti Kebangsaan Malaysia, 2016.
- [37] Hassan, R., M. Arifin, A. A. Othman, M. D. Mohd Napiah, M. N. Omar, and A. Yusoff. "An Empirical Study of the Effectiveness of the Shari'ah Governance Framework (SGF 2010)." *ISRA Research Paper* 68, no. 2014 (2014): 1-76.
- [38] Hassan, Rusni, Nurdianawati Irwani Abdullah, Aznan Hassan, Uzaimah Ibrahim, M. F. Sawari, Akhtarzaite Abd Aziz, and Agus Triyanta. "A Comparative Analysis of Shari'ah Governance in Islamic Banking Institutions Across Jurisdictions." *ISRA Research Paper* 50 (2013): 1-63.
- [39] S.O. Abdulmalik, A. C. A. "Corporate Governance and Financial Regulatory Framework in Nigeria: Issues and Challenges." *Journal Od Advanced Research in Business and Management Studies* 2, no. 1 (2016): 50–63.
- [40] Maamor, Selamah, and Abdul Ghafar Ismail. "The Ar-Rahnu efficiency and its determinants." *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance* 6, no. 1 (2010): 105-126.
- [41] Shah, A. A. (2016). Pengaruh Cabaran Penyedia Perkhidmatan Ar-Rahnu di Malaysia. In A. S. A. A. S. & S. S. A. A. Azreen Hamiza Abdul Aziz (Ed.), *Isu-isu kontemporari pengurusan aset Islam* (Pertama, pp. 127–142). Pulau Pinang: Penerbit Universiti Sains Malaysia.
- [42] Salleh bin Bakar. "Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu." *Yayasan Pembangunan Ekonomi Islam Malaysia*, Kuala Lumpur, Temu bual, 2016.
- [43] Salina Salji. "Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu." *Habib Jewels Sdn. Bhd.*, Kuala Lumpur, Temu bual, 2016.
- [44] Shamsiah Mohamed. "Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu." *Islamic Research Academy (ISRA)*, Kuala Lumpur, Temu bual, 2016.
- [45] Khairul Nizan Che Nik. "Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu." *POS Malaysia*, Kuala Lumpur, Temu bual, 2016.

- [46] Khoh Joo Bee. "Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu." *Kementerian Perumahan dan Kerajaan Tempatan (KPKT)*, Putrajaya, Temu bual, 2016.
- [47] The central Bank of Malaysia. "Shariah Governance Framework for Islamic Financial Institutions." 2009.
- [48] Wan Farid Imran bin Wan A. Latif. "Temu bual cabaran bagi industri Ar-Rahnu." *Ar-Rahnu MAIDAM*, Kuala Terengganu, Temu bual, 2016.
- [49] Yusri, Y., and A. Amran. "The Importance of Workplace Disclosure: Perspectives of Management and Employees." *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 1, no. 1 (2015): 34–50.
- [50] Zia Ahmed. "Corporate Governance in Islamic Banks." 2011. Retrieved on May 8, 2016, from: [http://www.bukisa.com/articles/494695\\_corporate-governance-in-islamic-banks](http://www.bukisa.com/articles/494695_corporate-governance-in-islamic-banks)
- [51] Shafii, Z., A. Z. Abidin, S. Salleh, K. Jusoff, and N. Kasim. "Post Implementation of Shariah Governance Framework: The Impact of Shariah Audit Function Towards the Role of Shariah Committee." *Middle-East Journal of Scientific Research* 13, no. 7 (2013): 7-11.
- [52] Shafii, Zurina, and Siti Noradibah Zain. "Halal Assurance Mechanisms in Halal Industry: An appraisal on its effectiveness towards continuous Halal assurance and the way forward." In *International Conference on Education and Social sciences*, pp. 1430-1438. 2015.