

PENTADBIRAN MASJID DI SELANGOR: ANALISIS KUALITATIF TERHADAP KEMAMPUAN TADBIR URUS

Normazaini Saleh, Nor'Adha Ab Hamid, Norziah Othman, Nazifah Musthaffa, Abdul Hadi Awang, Wawarah Saidpudin

Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor (KUIS)

normazaini@kuis.edu.my ; noradha@kuis.edu.my; norziah@kuis.edu.my;

nazifah@kuis.edu.my; abdulhadi@kuis.edu.my; wawarah@yahoo.com

ABSTRAK

Masjid merupakan institusi yang memainkan peranan penting sebagai pusat aktiviti keilmuan, kemasyarakatan, kebudayaan, ekonomi serta sebagai pusat yang dapat menyatukan ummah. Ini merupakan cabaran besar kepada pengurusan institusi masjid itu sendiri bagi membuktikan kewujudan institusi ini adalah signifikan kepada pembangunan dan penyatuan ummah. Justeru, pentadbiran masjid perlu mantap dari segi tadbir urus bagi membolehkan mereka mendepani cabaran dalam menguruskan pusat yang menjadi tumpuan umat Islam ini. Kajian terhadap tadbir urus masjid masih terhad, justeru kajian ini dijalankan bagi mengenal pasti kemampuan tadbir urus pentadbiran masjid dan surau solat Jumaat di negeri Selangor. Reka bentuk kajian secara kualitatif melibatkan pengumpulan data secara kaedah temu bual yang dijalankan terhadap ahli jawatankuasa pengurusan masjid di sembilan (9) daerah di negeri Selangor. Secara keseluruhannya kajian mendapati AJK masjid mampu mentadbir masjid dan surau masing-masing dengan baik, namun pemantauan berterusan perlu bagi memastikan sistem tadbir urus berjalan dengan baik serta kerjasama dengan badan pemantau (JAIS, MAIS) adalah perlu dalam menguruskan masjid/sarau solat Jumaat di negeri Selangor.

Kata kunci: Tadbir urus, pentadbiran, masjid, kualitatif, Selangor

1.0 Pengenalan

Masjid merupakan sebuah institusi yang penting kepada umat Islam. Catatan dalam sejarah Islam telah membuktikan bahawa kemajuan dan pembangunan ummah boleh dicapai melalui institusi masjid. Berdasarkan sirah Rasulullah SAW, peranan masjid tidak terhad sebagai pusat ibadat semata-mata malah mampu menjadi pusat kepada pelbagai aktiviti bersifat akademik mahupun bukan akademik. Nabi Muhammad SAW sendiri telah menguruskan dan menjadikan masjid sebagai pusat penyebaran dakwah, pusat pengukuhan ekonomi umat Islam, pusat pentadbiran negara, balai pertemuan untuk musyawarah, pusat kebudayaan dan maklumat serta turut bertindak sebagai mahkamah untuk melaksanakan hukuman dan sebagainya.

Ibnu Khaldun dalam kitabnya yang bertajuk Muqaddimah menyebut bahawa pengurusan masjid yang cemerlang pada zaman awal kebangkitan Islam telah berjaya melahirkan ramai tokoh ulama yang hebat di serata pelosok dunia. Dalam hal ini, masjid amat sinonim sebagai lambang perpaduan dan keutuhan umat Islam, dan bukan sekadar bertumpu kepada aktiviti keagamaan semata-mata. Fungsi masjid perlu meluas dan merangkumi citra pembangunan lain bagi pemantapan keseluruhan bidang kehidupan yang melingkari umat Islam dan justeru itu, pengurusan, governan dan tadbir urusnya perlu cemerlang seiring dengan ianya sebagai nadi penggerak pembangunan umat Islam.

Statistik terkini (Portal Pengurusan Masjid, Jabatan Agama Islam Selangor, 2014) menunjukkan terdapat hampir 430 buah masjid di negeri Selangor di samping 1832 buah surau dan 215 buah surau khas untuk solat Jumaat. Jumlah masjid dan surau yang agak signifikan ini sudah tentu memerlukan pengendalian tadbir urus dan kewangan yang sistematik bagi memastikan kelangsungan aktiviti dan tata tadbir urus yang baik dan lancar. Keadaan ini mampu menjamin kelestarian peranan masjid sebagai lembaga amanah berprestij yang menyediakan standard atau ukuran sebuah institusi kebajikan yang cemerlang demi memartabatkan ummah agar sentiasa mendapat keredhaan daripada Allah SWT.

Permasalahan dan skop Kajian

Kecemerlangan pengurusan masjid berkait rapat dengan konsep tadbir urus yang baik. Amalan pentadbiran yang baik dan telus serta cekap di samping pengurusan kewangan yang baik adalah perlu bagi memastikan institusi ini dapat ditadbir dengan baik dan berkesan. Terdapat sebilangan kajian yang telah meneliti kemampuan tadbir urus masjid (Mohd Ismail Mustari & Kamarul Azmi Jasmi 2008), namun kebanyakan kajian hanya menggunakan pendekatan kuantitatif. Justeru, kajian ini cuba meneroka kemampuan tadbir urus masjid/sarau solat Jumaat di negeri Selangor dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan kajian lepas, terdapat beberapa aspek penting untuk melihat tadbir urus yang baik namun kajian ini hanya memfokuskan kepada keberkesanan dan kecekapan sumber dan kepatuhan undang-undang sahaja.

2.0 Kajian Literatur

"Tadbir Urus Islam" merujuk kepada landasan syarak atau syariah Islam mengikut al-Quran dan Sunnah, ijtihad ulama dan merangkumi seluruh aspek pentadbiran dan pemerintahan seperti politik, pentadbiran, kewangan, ekonomi, sosial, kemasyarakatan dan sebagainya (Baharuddin, 2013). Dalam kajian Bouzenita (2012) prinsip-prinsip tadbir urus Islam yang diamalkan dalam hidup sarjana Islam, al-Awza'i melalui tindakan politik yang ditunjukkan mencerminkan Sunnah Rasulullah SAW atau riwayat hadis daripada sahabat dan sarjana Islam selepas mereka.

Baharuddin (2013) menjelaskan lagi, tadbir urus dalam konsep yang dibawa oleh Islam juga menekankan konsep menjamin hak masyarakat iaitu keadilan dalam sebuah kepimpinan dan pengurusan termasuklah pemimpin yang adil untuk memastikan keadilan itu benar-benar tercapai. Antara konsep yang dikatakan sebagai adil itu ialah ketika bermuamalah, taraf kedudukan perlu disamakan, melantik jawatan kepada seseorang menurut kelayakan mereka, serta tidak melebihkan golongan masyarakat tanpa pertimbangan yang adil atau sewajarnya seperti mana yang diterangkan dalam surah an-Nisa' ayat 58 yang bermaksud:

Sesungguhnya Allah menyuruh kamu supaya menyerahkan segala jenis amanah kepada ahlinya (yang berhak menerimanya), dan apabila kamu menjalankan hukum di antara manusia, (Allah menyuruh) kamu menghukum dengan adil.

(Surah an-Nisa': 58)

Istilah tadbir urus juga turut dikenali sebagai governan. Tadbir urus ialah suatu aktiviti yang menjalankan kuasa ekonomi, politik dan pentadbiran untuk menguruskan hal ehwal sesebuah negara pada semua peringkat atau bidang kerja. Ianya terdiri daripada mekanisme, proses dan International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015). (ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA.

institusi, di mana rakyat dan kumpulan menyuarakan kepentingan mereka, melaksanakan hak dan undang-undang mereka, memenuhi tanggungjawab dan pengantara perbezaan mereka (UNDP, 1997). Selain itu Kemp & Parto (2005) menjelaskan tadbir urus adalah bagaimana seseorang harus bertindak ataupun melalui pelbagai jenis interaksi seperti perbincangan, perundingan, peraturan diri atau pilihan autoritatif.

Tadbir urus korporat pula adalah mekanisme untuk memantau dan mengawal pengurusan agar bertindak cekap dan bersikap amanah, bertanggungjawab dan telus melalui pelaporan kewangan yang berkualiti (Nor Haiza et al., 2006). Tadbir urus korporat juga bergantung pada pengurusan yang berkesan melalui arahan dan pengawalan dari lembaga pengurusan serta proses membuat keputusan yang perlu diambil kira dengan keadilan, ketelusan dan amalan etika (Braithwaite 2008). Nor Haiza et al. (2006) menjelaskan lagi antara ciri utama yang terdapat dalam tadbir urus korporat adalah kebebasan lembaga pengarah, pengetahuan perakaunan dan kewangan jawatankuasa audit dan pemilikan ekuiti pengurusan. Pelaksanaan kawalan ini melibatkan beberapa elemen asas yang penting dan saling berhubung kait melibatkan struktur, fungsi, amalan, dan hubungan untuk melahirkan sistem governan tersebut. Manakala amalan tadbir urus terbahagi kepada politik (membuat keputusan untuk merumuskan polisi), sosioekonomi (membuat keputusan yang memberi kesan kepada aktiviti ekonomi), dan autoriti pentadbiran (sistem pelaksanaan polisi) untuk mengurus hal ehwal negara (Qudrat 2009).

Prinsip tadbir urus yang terbaik turut dijelaskan dalam Garis Panduan Tadbir Urus Sektor Awam Kerajaan Malaysia (2007) yang terbahagi kepada empat elemen iaitu a) Integriti iaitu jujur, berobjektif, memiliki sifat tatasusila yang terbaik dan penuh tanggungjawab terutama dalam pengurusan dana sumber awam serta pengurusan hal ehwal setiap agensi, b) Akauntabiliti, di mana penjelasan mengenai sesuatu tindakan dan bertanggungjawab ke atas semua keputusan yang dibuat dan tindakan yang diambil. c) Pengamanahan dan Pengawasan (*stewardship*), pemegang amanah dan pengawas ke atas penggunaan kuasa dan sumber yang dipertanggungjawabkan dan, d) Ketelusan, adalah keperluan untuk memberi keyakinan kepada orang awam terhadap proses pengambilan keputusan dan tindakan pegawai awam yang telah diamanahkan dengan kuasa dan tanggungjawab.

Terdapat beberapa elemen penting dalam menentukan governan yang baik dan efektif. Menurut Qudrat (2009) governan yang baik adalah proses dan struktur yang memandu politik dan hubungan sosio ekonomi dan terdapat beberapa indikator yang perlu dalam membentuk governan yang baik iaitu Penyertaan (*Participation*), penglibatan yang sama rata, Peranan Perundangan (*Rule of Law*), Ketelusan (*Transparency*), Responsif/ Cepat bertindak balas (*Responsiveness*), Kesepakatan (*Consensus Orientation*), Kesamarataan (*Equality*), Efektif dan Efisien (*Effectiveness and Efficiency*), Akauntabiliti (*Accountability*), Visi Strategik (*Strategic Vision*).

Cherrington (1991) berpendapat bahawa seorang pengurus itu berperanan sebagai konsultan atau kaunselor serta menjalankan urusan mentadbir urus manusia dan prosedur yang mesti dipatuhi oleh seorang pekerja. Walau bagaimanapun, dalam mengawal pergerakan pekerja amat penting bagi seseorang pengurus mengamalkan prinsip kepimpinan yang berkesan. Dalam proses mentadbir urus manusia, seseorang pengurus harus bijak, mahir dan berkebolehan dalam mengurus sumber tenaga manusia dan aktiviti organisasi (Chalofsky 1991).

Masjid

Masjid adalah institusi dan pusat pentadbiran pertama yang dibina oleh Rasulullah S.A.W di Madinah selepas peristiwa hijrah sebagai pusat pentadbiran dan pembangunan umat Islam semasa zaman awal perkembangan Islam (Rohana & Sri Hartini, 2012, Mohd Noor et al., 2008 & Rahmani, 2006) sehingga terbinanya sebuah tamadun yang hebat dan disegani (Saini, 2011). Maka, umat Islam dipertanggungjawabkan untuk mengimarahkan masjid seperti firman Allah s.w.t dalam surah At-Taubah ayat 18:

“Hanyalah yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan solat, menunaikan zakat dan tidak takut (kepada siapa pun) selain kepada Allah, maka merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk”

(At-Taubah: 18).

Selain kawasan beribadat, fungsi masjid telah diperluaskan dengan menjadikan ia sebuah lokasi untuk umat Islam misalnya seperti bermusyawarah, mahkamah untuk mengadili dan menjatuhkan hukuman, pusat menuntut ilmu, perpustakaan, tempat kegiatan kesusasteraan (syair), pusat pentadbiran negara, tempat menerima kehadiran perwakilan luar negara, tempat perbincangan hal ehwal ekonomi dan perdagangan, pejabat baitulmal, asrama dan hotel bagi pengembara, perancangan dalam peperangan, markas tentera, tempat merawat tentera dan lain-lain (Rohana & Sri Hartini, 2012, Zakaryya, 2010 dan Utaberta et al., 2010).

Masjid bukan sekadar berfungsi sebagai tempat solat semata-mata, malahan ia turut menjadi pusat ilmu yang mendidik manusia agar keluar daripada kejahilan dan kelalaian, pusat penyatuan ummah, simbol pentadbiran dan tadbir urus, pusat pembangunan manusia, parlimen negara Islam, sumber maklumat kepada negara, dan asas perpaduan ummah yang bernaung di bawah lembayung Quran dan Sunnah (Abdullah 2003 & Nurul Huda et al. 2011). Perkara ini bukan sahaja dibuktikan melalui sejarah terdahulu malahan dalam kajian Rahmani (2006) menyatakan bahawa masjid di Afghanistan telah menjadi pusat utama untuk fungsi sosial masyarakat iaitu sebagai pusat didikan, pusat membuat keputusan dan pusat pentadbiran awam.

Kini, aktiviti masjid terbahagi kepada tiga perkara iaitu aktiviti ibadah, pendidikan atau dakwah dan juga aktiviti sosial dan kemasyarakatan (Abdul Rahman et al 2009). Di Malaysia, masjid dibahagikan kepada enam (6) kategori iaitu 1) Masjid Negara, 2) Masjid Negeri, 3) Masjid Jamek Daerah, 4) Masjid Institusi, 5) Masjid Kariah dan 6) Surau yang digunakan untuk solat Jumaat untuk tujuan memudahkan pemfokusan operasi serta menyemarakkan fungsi masjid dengan lebih berkesan (Ajmain @ Jimaain, 2008).

Masjid utama bagi setiap negeri dikenali sebagai Masjid Negeri dan Masjid Daerah adalah bagi masjid utama bagi setiap daerah manakala Masjid Mukim atau kariah pula mempunyai bilangan masjid yang tidak terhad kerana kewujudannya berdasarkan saiz populasi umat Islam di kawasan tersebut. Di antara ciri-ciri utama semua kategori masjid yang dibincangkan di atas ialah ianya boleh menjalankan ibadah solat Jumaat berbanding dengan surau yang setengahnya berfungsi untuk menjalankan ibadah sembahyang Jumaat dan sebahagian surau yang lain tidak menjalankan ibadah solat Jumaat mengikut kepada keperluan dan syarat yang tertentu (Azree Ahmad et al., 2005).

Daripada sudut perundangan, pengurusan Masjid adalah terletak di bawah bidang kuasa kerajaan negeri melalui Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) sebagaimana yang telah International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015).(ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA.

diperuntukkan oleh Perlembagaan Persekutuan. Dalam aspek mengurus dan mentadbir, masjid perlu mempunyai elemen kecekapan dan seiring dengan kehendak semasa terutama untuk memberikan perkhidmatan yang efisien kepada masyarakat.

Pengurusan Masjid Di Negeri Selangor

Majlis Agama Islam Selangor (MAIS) merupakan pihak berkuasa yang melantik pegawai dan ahli jawatankuasa masjid di negeri Selangor sebagaimana yang telah diperuntukkan di bawah Seksyen 100 Enakmen Pentadbiran Agama Islam (Negeri Selangor) pindaan 2011. Manakala Bahagian Pengurusan Masjid di Jabatan Agama Islam Selangor (JAIS) merupakan pihak yang dipertanggungjawabkan untuk melaksanakan dan menguruskan pelantikan pegawai dan jawatankuasa masjid di negeri Selangor. Bahagian Pengurusan Masjid ialah salah satu bahagian di bawah pentadbiran Jabatan Agama Islam Selangor. Bahagian Pengurusan Masjid bertanggungjawab menguruskan keseluruhan 353 buah masjid, 1621 buah surau di samping membekalkan teks khutbah bagi solat Jumaat.

Fokus utama Bahagian Pengurusan Masjid adalah menjadikan masjid sebagai kawasan atau zon aman untuk beribadah dengan mengadakan aktiviti yang membangunkan ummah. Bahagian Pengurusan Masjid JAIS berperanan besar dalam mengimarahkan fungsi masjid dengan mewujudkan kayu penanda aras atau *key performance indicator* (KPI) masjid dan surau. Penilaian dilakukan terhadap pengurusan dan pentadbiran masjid daripada pelbagai aspek termasuk menilai program-program pengimarahkan yang dijalankan oleh masjid.

Jadual 2.2 : Maklumat Masjid Dan Surau Mengikut Daerah Bagi Tahun 2014

Bil	Perkara	Petaling	Selangor	Hulu Selangor	Klang	Kuala Selangor	Sabak Bernam	Gombak	Hulu Langat	Kuala Langat	Jumlah
1	Bilangan Masjid	80	25	23	45	57	47	42	49	33	401
2	Bilangan Surau	351	79	148	184	156	221	209	354	130	1832
3	Bilangan Surau Solat Jumaat	68	14	12	28	4	2	21	56	10	215
4	Bilangan Masjid Institusi	4	4	-	-	1	-	1	5	-	15
5	Bilangan Masjid Diraja	1	-	-	3	-	-	-	-	1	5
6	Bilangan Masjid Daerah	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
	Jumlah	505	123	184	261	219	271	278	465	175	2477

Catatan : Bilangan Masjid Diraja dan Masjid Institusi adalah termasuk bilangan keseluruhan masjid. Sumber: <http://e-masjid.jais.gov.my/>

Bahagian ini juga telah mengadakan beberapa program seperti Konvensyen Pengurusan Masjid pada setiap tahun bagi memberikan input-input kepada pihak masjid dalam mengimarahkan masjid, pemberian anugerah masjid dan surau terbaik di samping memberi sokongan dan dorongan kepada pihak masjid agar terus mempertingkatkan kualiti masjid.

Kursus-kursus jangka masa pendek dilaksanakan dengan mendapat kerjasama daripada Institut Latihan Dakwah Islam (ILDAS). Pemantauan ke atas masjid-masjid di seluruh negeri Selangor sentiasa dibuat oleh unit pengurusan masjid daripada masa ke semasa oleh Pejabat Agama Islam Daerah (PAID) bagi memastikan pengurusan pentadbiran dan aktiviti masjid berjalan dengan lancar serta tidak dipengaruhi oleh unsur politik dan ketidaktelusan pengurusan kewangan.

3.0 Metodologi

Kemampuan dan keseragaman tadbir urus pentadbiran dan kewangan masjid/ surau solat Jumaat di negeri Selangor memerlukan pendekatan berbentuk penerokaan untuk mendapat penjelasan mendalam tentangnya. Oleh itu pendekatan kualitatif secara deskriptif menjadi pilihan kajian ini untuk menjawab persoalan kajian. Menurut Stake (2006), pengetahuan yang diperoleh daripada kajian berbentuk kualitatif adalah berbeza berbanding lain-lain bentuk kajian kerana pengetahuannya lebih konkrit, jelas, kontekstual, membangun dan merujuk kepada populasi yang dikaji.

Temu bual mendalam dilakukan terhadap kemampuan tadbir urus masjid/surau solat Jumaat ini melibatkan ahli jawatankuasa masjid/surau tertinggi iaitu Nazir/Timbangan Nazir, Bendahari dan Pemeriksa Kira-Kira. Sebelas buah masjid dengan 24 orang ahli jawatankuasa masjid/surau solat Jumaat terlibat dalam kajian ini. Perincian jawatan ahli jawatankuasa dan masjid yang diwakili ditunjukkan dalam Jadual 3.1 di bawah.

Jadual 3.1: Senarai Ahli Jawatankuasa Masjid/Surau Solat Jumaat Yang Ditemu Bual

Daerah	Nazir	Timbalan Nazir	Setiausaha	Bendahari	Pemeriksa Kira-kira	Jumlah
Sabak Bernam		M1 (TN)		M1 (B)	M1 (PK)	3
Hulu Selangor	M2A (N)			M2B (B)	M2B (PK)	3
Klang	M3 (N)			M3 (B)	M3 (PK)	3
Kuala Selangor	M4 (N)			M4 (B)	M4 (PK)	3
Petaling			M5 (S)	M5 (B)	M5 (PK)	3
Gombak	M6 (N)			M6 (B)		2
Hulu Langat	M7B (N)		M7A(S)	M7B (B)		3
Sepang		M8 (TN)		M8 (B)		2
Kuala Langat	M9 (N)			M9 (B)		2
Jumlah	6	2	2	9	5	24

Proses penganalisan data merupakan suatu proses yang berterusan dan ia boleh berlaku secara serentak ataupun berselang seli dengan proses pengumpulan dan penyusunan data. Data dalam bentuk verbatim temu bual mengandungi dialog antara enumerator dan ahli jawatankuasa masjid/surau solat Jumaat. Proses menyediakan transkripsi dilakukan dengan bantuan program *Digital Voice Editor-2*. Setiap transkrip mempunyai satu perenggan yang mengandungi nama peserta kajian (nama samaran), tempoh pemerhatian/temu bual dan tema kajian sebagai indeks bagi tujuan jejak audit.

4.0 Analisis

Analisis tadbir urus pentadbiran mengambil kira beberapa tema penting yang menggambarkan sebuah tadbir urus yang baik. Antara ciri tadbir urus yang baik adalah setiap kumpulan dan individu dalam pentadbiran sesebuah organisasi melaksanakan tanggungjawab mereka secara telus, mempunyai akauntabiliti yang tinggi dari segi membuat keputusan dan penyampaian hasil perkhidmatan yang meliputi tatacara, struktur dan proses dalam urusan mereka dengan pelbagai pihak yang berkepentingan. Bagi memandu analisis ini, pengkaji menggunakan dua pemboleh ubah utama iaitu kecekapan dan keberkesanan sumber yang meliputi sumber dan juga pematuhan kepada undang-undang.

Kecekapan dan keberkesanan sumber

Bilangan ahli jawatankuasa

Bagi merealisasikan pengurusan masjid yang efektif, maka adalah penting supaya masjid mempunyai struktur organisasi yang lengkap dari sudut bilangan yang menganggotai dan juga tatacara pemilihan jawatankuasa yang akan menerajui pengurusan masjid tersebut. Pengurusan masjid yang mempunyai tadbir urus yang baik bakal menatijahkan pengurusan yang cemerlang, telus, bertanggungjawab, memenuhi keperluan mereka yang berkepentingan. Justeru adalah penting keanggotaan yang mencukupi dan berkelayakan bagi menerajui sesebuah masjid.

Secara keseluruhannya, kesemua masjid mempunyai keanggotaan yang mencukupi bagi menggalas amanah menguruskan masjid masing-masing. Majoriti masjid mempunyai AJK seramai 11-25 orang. Bagi masjid yang bersaiz lebih besar dan mempunyai lebih banyak aktiviti untuk dikendalikan mereka menambah AJK di bawah biro-biro yang memerlukan dengan persetujuan mesyuarat AJK. Bagi ketetapan dalam Enakmen Pentadbiran Perundangan Islam 1989 (MAIS), bilangan maksimum biro yang ditetapkan ialah 10 biro di mana setiap biro boleh melantik 6 AJK di bawah biro masing-masing. Ini bermakna maksimum bilangan AJK yang boleh dilantik adalah lebih kurang 60 orang. Walau bagaimanapun, bagi memastikan kecekapan pengurusan sesebuah masjid, jumlah yang sedia ada perlu mencukupi berdasarkan saiz kariah masing-masing.

“Secara purata kita ada 18 orang disini. Kita ada 18 orang kesemuanya, terdiri daripada, imam, siak, bilal, nazir, bendahari dan termasuk pemeriksa kira-kira tadi.”

M5/2015/PARA 2

“Masjid ni lebih kurang 11 orang termasuk lelaki dan wanita.”

M6/2015/PARA 2

“Bagi saya bilangan yang mencukupi keperluan kariah dan sesuatu kawasan, kalau jumlah penduduk ramai, maka perlu ramai AJK .”

M1/2015/PARA 7

Dari segi struktur masjid, Enakmen Pentadbiran Perundangan Islam 1989 (MAIS) telah menetapkan bahawa setiap masjid hendaklah ditadbir oleh Pegawai Masjid (Nazir, Imam, Bilal, Siak) dan satu Jawatankuasa kariah yang terdiri daripada a) setiausaha, b) bendahari, c) lapan (8) orang anggota lain termasuk seorang wakil pemuda dan wanita, serta dua (2) orang

pemeriksa kira-kira. Berdasarkan kepada temu bual yang telah dilaksanakan, pengkaji mendapati keseluruhan masjid menepati struktur yang telah ditetapkan oleh pihak MAIS dan bersetuju dengan keperluan kepada struktur yang seragam bagi masjid-masjid di Selangor.

“Bagi saya, perlu ada keseragaman setiap masjid. Perlu sebab apabila kita pergi ke satu masjid tu nak tahu masjid tu satu hati atau tidak satu hati itulah dia punya ni. Maknanya untuk unit katalah jabatan agama Islam bawah pengurusan masjid, jadi dalam Selangor ni, semua masjid sama je dari segi pengimarahannya, exco dia ke, bagi saya perlu, biar sama semua, jadi kita bila orang datang untuk menganalisis semua sama.”

M6/2015/PARA 9

“Keseragaman itu telah pun dibuat, pihak pengurusan masjid telah dibuat, elaun-elaun juga di seragamkan. Tetapi ada masjid yang memerlukan penambahan kepada struktur.”

M1/2015/PARA 42

Kelayakan Ahli Jawatankuasa

Salah satu daripada tadbir urus yang baik ialah berkaitan pengurusan modal insan dalam aspek pemilihan, pembangunan dan pengurusan personel bagi melahirkan tenaga kerja yang cekap dan berupaya memenuhi kehendak pelanggan dan stakeholder (Abdul Munir 2012).

Enakmen Pentadbiran Perundangan Islam 1989 (MAIS), telah menggariskan dengan jelas kriteria bagi melayakkan seseorang dilantik sebagai pegawai atau Jawatankuasa kariah, iaitu kriteria umur, bermastautin, celik nombor dan huruf, berpengetahuan agama, berakhlak mulia, selalu membuat amal kebajikan, sihat, berbakat memimpin, dan bebas kesalahan sivil dan syariah. Manakala Abdul Munir (2012) menggariskan keutamaan pemilihan pegawai masjid dan JK kariah iaitu, memiliki kelayakan akademik, berpengetahuan agama yang mencukupi, bebas dari pengaruh politik dan minat mendalam kepada pengurusan masjid.

Walaupun telah ada kriteria tertentu yang digariskan namun hasil kajian menunjukkan kriteria tersebut tidak menjadi tanda aras penting bagi pemilihan pegawai dan AJK masjid. Ia juga mungkin tidak dikomunikasikan secara efektif kepada ahli kariah, malah sesetengah masjid mungkin tidak peka dengan garis panduan yang telah ada. Perkara ini dilihat sama di masjid M1, M2A, M3 dan M4 yang memberi jawapan bahawa AJK tidak dilantik mengikut kelayakan dan kemahiran mengenai jawatan tersebut misalnya seperti pengetahuan dalam bidang akaun untuk jawatan bendahari tetapi dilantik hanya berdasarkan kepada individu yang kerap mengimarahkan masjid.

“Mereka yang dipilih dalam mesyuarat agung itu yang akan dilantik. Pertama, orang-orang yang dipilih ini biasanya yang rajin ke masjid. Yang kedua orang mewakili surau-surau. Ketiga, potensi individu..”

“Kita tidak meletakkan syarat-syarat, kita bagi kebebasan kepada masyarakat.”

M1/2015/PARA 12

“Tidak ada kelayakan, kita hanya melantik dalam mesyuarat agung.”

M2A/2015/PARA 8

“Disini tak, lebih mengikut kepada yang mengimarah masjid lah...”

“Tak semestinya tapi saya nampak sekiranya dia tak berkecayuan tentang akaun tapi dia masih boleh buat yang terbaik untuk mengurus akaun.”

M3/2015/PARA 13

“Memang berdasarkan kepada yang rajin datang masjid.”

M4/2015/PARA 12

Walau bagaimanapun, terdapat masjid yang memang peka dengan garis panduan yang disediakan.

“Kriteria ada, pertama dia dari kalangan orang tempatan juga tapi ada juga berpendidikan dan yang mesra masyarakat.”

M7a/2015/PARA 12

*“Biasanya ajk induk ni pemilihan yang dibuat sebelum ni, diterajui oleh MAIS, dia ditetapkan oleh pihak JAIS last time. Kita ada mesyuarat agung. Pemilihan ajk dipengerusikan oleh nazir masjid, bukan kita, hmm.. dan di endorsed oleh pihak JAIS lah. **Kebanyakan AJK yang dilantik tu akan dinilai oleh pihak JAIS samada layak atau tidak.** Sebab ada beberapa borang yang perlu diisi selepas dilantik. Ada tiga borang iaitu A, B dan C. so tiga borang ini kita kemukakan pada pihak JAIS. JAIS akan lihat dari segi pengalaman, kelayakan, ada masalah tu, **ikut kriteria tertentu.** Bermakna pilihan AJK ni diambil berat oleh pihak JAIS. Kita pun kalau endorsement dapat tauliah tertentu pun lambat daripada JAIS, atas masalah tertentu.”*

M5/2015/PARA 2

“Secara perlantikan sekarang ini, mulai tahun 2012 perlantikan ini dibuat oleh JAIS dan MAIS, kita hanya buat pencalonan, kita buat mesyuarat agung tahunan, ahli kariah membuat pencalonan, dan ada yang menyokong calon tersebut. Jika ada cadangan lain kita akan terima, mesti ada penyokong. Sekurang-kurang 5 orang calon, dan kita akan serahkan nama tersebut kepada MAIS, maka MAIS dan JAIS yang akan menentukan AJK masjid. Begitu juga dengan Nazir, kena ada penyokong bagi setiap calon MAIS yang melantik, ahli kariah hanya mencalonkan sahaja.”

“Ya memang ada kriteria, disediakan oleh MAIS, kita akan maklumkan kepada ahli kariah. Sebahagian kriteria ada dalam enakmen yang dikeluarkan oleh JAIS.”

M7b/2015/PARA 10

Oleh sebab terdapatnya kekeliruan dalam kriteria pemilihan calon bagi mengisi jawatan-jawatan tersebut, maka kemungkinan besar berlakunya pencalonan kepada mereka yang tidak benar-benar layak untuk menyandang jawatan tersebut. Namun, dilema yang berlaku berbalik kepada situasi di mana tugas dan tanggungjawab dalam pengurusan masjid merupakan aktiviti sampingan.

Justeru, antara kriteria utama yang lebih menonjol dan ditekankan dalam pemilihan adalah kecenderungan (passion) seseorang untuk terlibat dengan JK kariah di masjid masing-masing dan ini digambarkan melalui kekerapan (kerajinan) seseorang itu mengunjungi masjid, berjemaah di masjid dan terlibat dengan aktiviti masjid berbanding dengan bakat memimpin dan ilmu berkaitan pengurusan masjid.

“Itu ikut mesyuarat agung, kita jemput satu kampung untuk mereka mencadangkan sesiapa yang layak, kelayakan AJK ini berdasarkan kepada pemikiran mereka. Bukan berdasarkan kepada keputusan, sepatutnya sebelum membuat pencalonan kita akan tanya dahulu apa kemahiran yang dia ada. Tapi sekarang siapa yang mendapat pencalonan dia akan dapat.”

M9/2015/PARA 10

Latihan- Kehadiran ke kursus anjuran MAIS/ JAIS

Dalam usaha memastikan semua pegawai dan AJK masjid mempunyai kebolehan dan kemahiran untuk melaksanakan tanggungjawab, pihak MAIS/ JAIS mengadakan kursus-kursus yang relevan dari masa ke semasa. Ini merupakan satu langkah wajar dan amat perlu dalam meningkatkan kualiti tadbir urus masjid kerana AJK yang dibekalkan dengan kemahiran-kemahiran tertentu pastinya dapat menjalankan amanah mereka dengan lebih baik dan cekap.

Hasil temu bual menunjukkan bahawa pihak masjid peka dengan kursus-kursus yang dianjurkan oleh MAIS/ JAIS, namun keberkesanan dari sudut kehadiran peserta agak tidak begitu memberangsangkan. Kebanyakan AJK masjid merupakan sukarela yang mana mereka mempunyai kerjaya tetap masing-masing di sektor awam dan swasta.

Walaupun ada usaha di pihak masjid bagi memastikan AJK mereka hadir ke kursus tersebut namun kekangan dari segi masa penganjuran kursus dan komitmen kerjaya masing-masing menyebabkan penganjuran kursus tersebut tidak mencapai matlamatnya. Ini kerana majoriti AJK tidak dapat hadir ataupun mereka hanya mewakili kepada orang lain. Hal ini sudah tentu tidak membantu mereka untuk mendapat secara langsung maklumat yang ingin disampaikan melalui kursus-kursus tersebut.

*“Ok, ini masalah kami lah, sebab benda ini sukarela, keduanya AJK kami terdiri daripada pelbagai lapisan masyarakat. Bila kursus yang dianjurkan oleh JAIS, dan JAIS dibawah kerajaan negeri, tetapi **federal tidak mengiktiraf surat-surat daripada kerajaan negeri.**”*

M1/2015/PARA 64

*“Untuk benda macam tu kadang-kadang masalah dari ajk ni, mereka bekerja, bila bekerja orang kata ada masa yang mereka susah untuk diorang menghadiri kursus itu. Walau orang kata kalau kerajaan tak ada masalah, tapi kalau swasta untuk **menghadiri pun susah**, ada yang boleh hadir macam tulah.”*

M6/2015/PARA 14

*“Buat masa **ini kursus yang dijalankan bertembung dengan waktu kerja harian**, secara keseluruhannya AJK tidak dapat menghadiri kursus tersebut, tetapi ada juga yang hadir dan **diganti dengan orang lain.**”*

M7a/2015/PARA 48

*“Saya sebut tadi **semua AJK bekerja Jadi mereka ini tidak dapat pergi ke kursus kerana bertembung dengan waktu kerja.** Walaupun kita bagi claim perjalanan, tapi tetap sukar untuk hadir.”*

M9/2015/PARA 44

Kefahaman berkaitan Bidang tugas

Bagi memastikan setiap tugas dapat dijalankan dengan baik dan berkesan, maka setiap AJK haruslah memahami sepenuhnya tugas dan peranan masing-masing. Berdasarkan kepada Enakmen Pentadbiran Perundangan Islam 1989 (MAIS), buku panduan tersebut telah menyatakan bidang tugas pegawai masjid bagi membantu setiap pegawai masjid dan biro yang ditubuhkan memberikan perkhidmatan terbaik kepada pihak yang berkepentingan terhadap masjid. Jika setiap AJK dan biro dapat memahami sepenuhnya bidang tugas masing-masing, mereka akan dapat memberikan perkhidmatan terbaik kepada ahli kariah masing-masing dan memudahkan pemantauan oleh pihak MAIS/ JAIS.

Ini perlu diberi perhatian kerana salah satu aspek penting dalam tadbir urus yang baik adalah keberkesanan dan kecekapan dalam memberikan perkhidmatan kepada pihak yang berkepentingan. Justeru, kefahaman tentang bidang tugas amat penting bagi memastikan pengurusan masjid dapat berjalan dengan lancar tanpa sebarang pertikaian akibat pertindanan tugas dan kekaburan peranan masing-masing.

Dapatan kajian ini menunjukkan sebahagian besar pegawai masjid yang ditemu bual maklum dengan bidang tugas setiap pegawai dan jawatankuasa masjid. Sebahagian masjid membekalkan satu naskhah salinan Enakmen tersebut kepada AJK untuk dibaca dan dilaksanakan.

“Nazir memantau AJK masjid, Setiausaha lebih kepada mengurus minit mesyuarat, Bendahari pula merekodkan kewangan, untuk biro-biro kita ada biro ekonomi, biro keagamaan, biro keraian biro keselamatan dan setiap biro tu ada fungsi-fungsinya. Memang ada kita akan ikut SOP masjid.”

M3/2015/PARA 32

*“Buat masa ini kami sediakan **buku yang diberikan oleh JAIS.**”*

M7a/2015/PARA 28

“Kami dah maklumkan semasa pelantikan tu, jaga wanita ke ada yang jaga kebajikan dan sebagainya kita serahkan 1 copy yang dalam enakmen tu ada dalam tu bidang tugas masing-masing. Dia mesti melantik jawatankuasa sendiri dalam biro mereka lepastu berperanan membantu pengurusan masjid.”

M8/2015/PARA 6

Selain daripada garis panduan yang telah disediakan MAIS, sesetengah masjid mempunyai inisiatif sendiri untuk menyediakan fail meja setiap jawatankuasa demi memastikan kelancaran pelaksanaan aktiviti setiap jawatankuasa. Ini merupakan langkah proaktif dalam usaha memastikan setiap perkara dan aktiviti yang dijalankan di dokumentasi secara teratur dan memudahkan pemindahan kerja dalam kes yang melibatkan peletakan jawatan dan sebagainya.

“Kita tidak meletakkan SOP yang tinggi, walau apa pun kita ada garis panduan khusus itu ada disediakan, ada yang kita bentangkan dalam mesyuarat. Kita juga menyediakan file meja setiap AJK.”

M1/2015/PARA 32

Walau bagaimanapun, enakmen yang diberikan kepada setiap jawatankuasa tidak diperincikan, dibincangkan dan dijelaskan secara lebih sistematik. Apabila pegawai masjid mengharapkan AJK yang mendapat salinan enakmen tersebut dan memahaminya secara sendiri/ individu, maka kemungkinan besar ada beberapa perkara yang menyimpang daripada interpretasi sebenar. Ini kerana enakmen yang disediakan oleh pihak MAIS International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015). (ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA.

menggunakan bahasa perundangan yang mungkin agak sukar bagi sesetengah pihak untuk mentafsir secara terus. Justeru, perbincangan lanjut berkaitan dengan enakmen perlu dibuat dan ditelaah secara berkumpulan melibatkan semua pegawai masjid dan AJK.

“Biasanya pihak JAIS memang dah bagi SOP la setiap tugas dan kita dalam peraturan JAIS memang dah ada SOP tu diorang pun dah faham tugas mereka masing-masing jadi tak perlu kita nak terangkan dengan lebih lanjut lagi sebab masing-masing da refer pada tugas masing-masing.”

M5/2015/PARA 5

“Ya memang, disenaraikan tugas-tugas setiap AJK...Ya lah, Dia dilantik maka dia akan faham tugas-tugas mereka.”

M2A/2015/PARA 30

Komitmen dan kerjasama

Salah satu aspek penting dalam tadbir urus yang baik adalah faktor kecekapan (*efficiency*). Aspek kecekapan ini bukan sekadar dilihat daripada pandangan kewangan dengan pengurangan kos dan pembaziran, tetapi efisien dari sudut sumber insan di mana dengan jumlah AJK sedia ada tidak berlaku pembaziran sumber insan apabila keseluruhan jentera pengurusan masjid dapat bekerjasama dan memberikan komitmen yang terbaik dalam memberi perkhidmatan cemerlang kepada *stakeholder* masjid.

Dari segi komitmen dan kerjasama AJK, majoriti masjid mengakui mendapat komitmen yang baik daripada AJK kariah walaupun kebanyakan mereka mempunyai tugas dan tanggungjawab kerja hakiki yang lain.

“Setakat ini alhamdulillah, kerja sama baik, kita tak nafikan tugas sukarela memang lah, Bila berlaku bertindan komitmen dengan kerja luar.”

M7a/2015/PARA 38

“Alhamdulillah setakat ini kita lihat komitmen begitu tinggi, sangat memberangsangkan, kalau mesyuarat boleh dikatakan semua datanglah. Ada dua tiga orang kalau tak dapat datang tu maknanya dia ada alasan kukuh kenapa dia tak datang.”

M5/2015/PARA 10

Namun oleh kerana tugas dan tanggungjawab sebagai AJK masjid yang merupakan tugas yang disandang secara sukarela, maka pengurusan masjid tidak dapat menjamin komitmen penuh kepada semua yang terlibat.

“Ada pelbagai, ada yang memang komited, maknanya berusaha keras, mereka mencari keredhaan Allah, orang macam ini dia tidak ada masalah dan bergerak sendiri, tapi ada juga yang dilantik tidak memberi komitmen, mungkin atas sebab-sebab tidak suka, namun mesyuarat kebanyakan hadir. Boleh saya katakan hanya 50% sahaja yang komited bertugas.”

M7b/2015/PARA 16

Namun, bagi masjid yang mendapat sokongan dan kerjasama yang baik daripada AJK adalah kerana keikhlasan dan niat semata-mata untuk mendapat keredhaan Allah. Justeru, pemilihan

AJK mungkin perlu melihat kepada kesungguhan calon untuk membantu pengurusan masjid dan bukan semata-mata dilantik sekadar untuk memenuhi senarai calon AJK sahaja.

“Apa yang penting adalah Tarbiah dalaman, pertama sekali jawatan sebagai amanah. Yang kedua, tahap pendidikan. Masalah ekonomi tidak menjadi faktor”

M1/2015/PARA 54

“Saya nampak dari segi keikhlasan dioranglah untuk membuat kerja ni. Sebab kita buat kerja ni kerana Allah taala , lillahi taala tak ada penyebab luar lain. Itu merupakan satu motivasi untuk diorang sumber motivasi. Sebab kita pun dah dengar kuliah selalu, kita banyak dapat ilmu, apapun kerja yang orang kata untuk agama Allah ni, Insya'allah kita walaupun tak dinilai di sini, insya'allah kita akan dinilai di akhirat sana. AJK kita nampak bersemangat, bila AJK kita bersemangat kita pun bersemangat, kalau AJK tak semangat ketua pun tak semangat.”

M5/2015/PARA 10

Kecekapan penggunaan sumber

Sesebuah organisasi dapat menggunakan sumber-sumber yang ada dengan cekap dan berkesan merupakan ciri organisasi yang mempunyai tadbir urus yang baik. Apabila pihak pengurusan mengamalkan perbelanjaan berhemah dan mengelakkan pembaziran, banyak aktiviti bermanfaat yang dapat dilaksanakan untuk kepentingan jemaah dan ahli kariah.

Hasil kajian menunjukkan semua masjid peka terhadap isu kecekapan penggunaan sumber dan sentiasa mengambil inisiatif untuk mengelakkan pembaziran. Majoriti masjid menyatakan bahawa sebarang perbelanjaan dan aktiviti yang melibatkan kewangan akan dibawa ke mesyuarat jawatankuasa masjid, diteliti dari segi kos dan pulangan terhadap aktiviti tersebut dan dijalankan setelah mendapat kelulusan.

Pemantauan sentiasa dilakukan di mana kebanyakan menggunakan pendekatan pembentangan perbelanjaan dalam mesyuarat, mengambil pandangan daripada pemeriksa kira-kira dan juga terdapat masjid yang melaksanakan inisiatif untuk menjimatkan perbelanjaan utiliti dengan membuat pengumuman, meletakkan stiker supaya tidak membazir dan memastikan pegawai masjid yang bertugas memastikan segala kemudahan masjid yang melibatkan implikasi kos dipantau sebaiknya.

“Setakat ni so far, any pembaziran yang berlakulah. Kita manfaatkan sebaiknya, dana yang diinfakkan oleh Jemaah. Alhamdulillah. Sebelum kita buat program besar, kita akan bermesyuarat, tiap hari bermesyuarat, untuk pastikan projek tu berkesan dan yang penting mengelakkan pembaziran. Takde lah dengar komplek Jemaah kata membazir. Sebab kita buat program tu untuk kita pulangkan balik kepada Jemaah, contoh macam program karnival, kemasyarakatan, kesihatan, pameran, dan kita buat karnival... ..so banyak program yang kita sediakan untuk Jemaah.”

M5/2015/PARA 22

“Kami sentiasa ingatkan, dalam pengumuman, ada juga kami tampal sticker. Dari segi kewangan memang kita akan putus dalam mesyuarat, dan melihat semua kesan dan finalize.”

M7a/2015/PARA 108

Pemantauan dan penilaian kepada AJK masjid

Bagi memastikan kelancaran dalam setiap pelaksanaan aktiviti dan biro, pemantauan secara berterusan dan penilaian perlu dibuat. Aspek kawalan merupakan antara fungsi pengurusan utama yang perlu dilaksanakan oleh pengurusan sesebuah organisasi bagi mengenal pasti sebarang ketidakpatuhan dan penyelewengan yang berlaku. Pemantauan dan penilaian merupakan mekanisme yang membolehkan sesebuah organisasi atau dalam konteks kajian ini iaitu pengurusan masjid supaya dapat memberikan perkhidmatan terbaik kepada ahli kariah dan pihak-pihak yang mempunyai kepentingan secara langsung dan tidak langsung dengan masjid.

Secara keseluruhannya pihak masjid melaksanakan pemantauan terhadap perancangan dan aktiviti yang dibuat oleh AJK dan biro. Namun, dapat dilihat dengan ketara ketidakseragaman dalam kaedah pemantauan dan juga kriteria pemantauan yang dilakukan oleh masjid. Misalnya sesetengah masjid hanya menyerahkan penilaian tersebut kepada respon kariah, kehadiran ke program dan beberapa aspek lain yang dilihat lebih bersifat ad-hoc. Hanya sebuah masjid sahaja yang cuba untuk meletakkan *key performance indicator* (KPI) tertentu bagi penilaian AJK atau biro tertentu, namun hal itu juga belum dilaksanakan dan masih di peringkat perancangan.

“Ok, penilaian kami senang saja, tanggungjawab diamanahkan terlaksana atau tidak, Kedua semua aktiviti, dibentangkan dalam mesyuarat, dijalankan atau belum. Yang seterusnya daripada masyarakat.”

M1/2015/PARA 58

*“Bagi pihak masjid kami **melihat kejayaan setiap program itu dengan berapa ramai yang hadir dan kesannya kepada ahli kariah masjid.**”*

M2A/2015/PARA 60

“Penilaian ajk ni biasanya antara AJK tertinggalah. Pengerusi, setiausaha, bendahari akan nilai dan tengok dari segi prestasi AJK, kebiasaannya macam ada yang tidak atau kurang berperanan, kita akan panggil dan berikan teguran contoh macam ada masalah kebersihan, kita akan panggil siak, kita bagi penerangan, muhasabah diri, kalau Imam pula kita akan panggil sesi penaziran Imam dan bilal so kita akan berjumpa dan discuss dari hati ke hati. Dari segi tu kita dah buat untuk imam dan juga siaklah. So yang lain tu Alhamdulillah. Tak ada masalah.”

M5/2015/PARA 12

*“**Penilaian memang kita tak buat, sepatutnya kita buat, Insya'allah kita akan buat lepas, aktiviti masjid, kehadiran ahli kariah, sebenarnya ada KPI tapi kita belum laksanakan. Atas AJK kita tidak buat penilaian.**”*

M7b/2015/PARA 18

Pematuhan terhadap peraturan

Aspek pematuhan merupakan item penting dalam tadbir urus pentadbiran. Ini kerana, segala bentuk peraturan dan enakmen yang telah dibentuk oleh pihak berwajib (i.e. MAIS, JAIS) adalah untuk memastikan kelancaran dalam sistem pentadbiran sesebuah masjid.

Secara umumnya, dapatan kajian menunjukkan semua masjid akur dan mematuhi peraturan yang dikeluarkan oleh pihak MAIS dan JAIS. Misalnya pematuhan kepada teks khutbah Jumaat yang disediakan oleh MAIS.

“Dari segi peraturan masjid yang sedia, seperti khutbah masjid yang disediakan oleh MAIS. Oleh kerana kita ini ada pemerintah yang cuba buat terbaik, dan sewajarnya, kita melihat ia satu kebaikan untuk ahli kariah, bagi tujuan membendung fahaman negative dan membendung daripada mimbar menjadi pentas politik, maka masjid bersetuju dengan peraturan masjid.”

M1/2015/PARA136

“Kita tidak pernah pakai teks khutbah Jumaat luar dan memang ikut undang-undang.”

M4/2015/para 144

“Alhamdulillah setakat ini surau mematuhi peraturan pihak MAIS atau JAIS. Kita pun menggunakan teks khutbah dari jais. Then kita pun terima tiap minggu dari Jais teks khutbah tu.”

M5/2015/PARA25

“Memang kita patuhi 100% peraturan tersebut, seperti khutbah memang kita ikut.

M7b/2015/PARA52

Selain daripada keseragaman teks khutbah, pihak MAIS/ JAIS juga menetapkan penceramah yang dijemput ke masjid-masjid perlu mempunyai tauliah. Peraturan ini perlu bagi menjaga kepentingan ahli kariah di mana tauliah yang diberikan kepada penceramah adalah untuk menyaring mereka yang benar-benar layak sahaja yang boleh menyampaikan dakwah kepada masyarakat. Dengan itu, ia dapat membendung fahaman penyebaran ajaran yang bertentangan dengan Islam. Hasil kajian menunjukkan kebanyakan masjid memastikan penceramah yang dijemput mempunyai tauliah untuk memberi kuliah.

“Kita masjid memang mengikut apa yang ditetapkan oleh MAIS, penceramah yang ada tauliah.”

M2A/2015/PARA 110

“Penceramah kami telah diberikan garis panduan, hanya penceramah yang diberikan tauliah sahaja.”

M6/2015/PARA30

Walau bagaimanapun, dalam isu tauliah ada beberapa masjid yang mungkin melihat keperluan kepada penceramah yang terkenal, yang mana fahaman mereka dilihat jelas tidak ada keraguan tetapi tidak memohon tauliah daripada MAIS. Kemungkinan besar pematuhan kepada syarat tauliah tidak diikuti sepenuhnya dalam kes-kes yang melibatkan penceramah dalam kategori tersebut. Justeru, MAIS/ JAIS mungkin boleh mengenal pasti penceramah selebriti yang boleh diundang dan mengeluarkan senarai tersebut kepada masjid-masjid seluruh Selangor.

*“Memang kerajaan menetapkan penceramah yang bertauliah kena akur, **namun begitu ada yang memang terkenal dan tahu fahamannya mengapa kita perlu halang.** Kita tidak mahu menjadi agen kepada menyekat perkembangan Islam.”*

M1/2015/PARA 138

*“Memang lah kita di Selangor kena ikut, tapi kita boleh minta pengecualian, dan kita juga hantar senarai penceramah kepada MAIS. **Jika penceramah-penceramah yang hebat mereka tak nak minta tauliah.** Jais juga mengeluarkan senarai penceramah yang tidak boleh dijemput maka kita ikut.”*

M7b/2015/PARA 54

5.0 Kesimpulan

Antara aspek penting untuk melihat kemampuan tadbir urus yang baik adalah keupayaan pengurusan masjid melaksanakan tanggungjawab mereka dengan telus, mempunyai akauntabiliti dan berhemat dalam membuat keputusan yang melibatkan pihak berkepentingan terhadap masjid. Selain itu, mereka juga harus memastikan penyampaian perkhidmatan kepada pelanggan masjid dilaksanakan dalam keadaan yang efektif dengan tatacara dan proses yang cekap.

Secara keseluruhannya berdasarkan analisis yang telah dijalankan didapati bahawa masjid-masjid yang terlibat mempunyai kemampuan untuk mentadbir masjid masing-masing dengan baik. Setiap masjid mempunyai jawatankuasa yang mencukupi untuk melaksanakan tanggungjawab yang telah diberikan berdasarkan portfolio masing-masing. Pemilihan AJK juga dibuat berdasarkan proses yang telus dengan memberi peluang kepada ahli kariah untuk membuat pencalonan dan senarai calon tersebut akan dikemukakan kepada pihak MAIS/JAIS untuk menyaring kelayakan calon sebelum dibawa ke Mesyuarat Agung untuk diputuskan. Secara keseluruhannya semua masjid melalui proses yang sama kecuali masjid daerah yang mana pegawai masjid telah dilantik secara tetap.

Dalam proses memberikan perkhidmatan dan pengurusan yang cekap, setiap tenaga kerja yang menganggotai pengurusan masjid perlu kepada latihan yang bersesuaian dengan portfolio masing-masing untuk meningkatkan kemahiran dan kecekapan mereka. Oleh itu, adalah penting bagi setiap pegawai dan AJK masjid menghadiri setiap kursus, latihan, bengkel dan sebarang aktiviti yang dianjurkan oleh pihak MAIS/ JAIS untuk memperkasa pengurusan masjid. Secara keseluruhannya, pihak masjid amat peka dan mengakui kepentingan latihan dan bengkel tersebut, malah sesetengah masjid mengambil inisiatif untuk memberi elaun bagi mereka yang hadir.

Namun kekangan paling ketara adalah konflik antara menghadiri kursus dengan komitmen terhadap kerjaya masing-masing. Ini kerana kebanyakan AJK masjid bukanlah kakitangan bergaji yang dilantik secara tetap. Justeru, jika berlaku pertindanan antara kepentingan masjid dan kerjaya, prioriti akan lebih diberikan kepada tuntutan tugas dan kerjaya. Justeru, keperluan kepada pegawai tetap yang diberikan elaun atau gaji oleh pihak MAIS mungkin menjadi alternatif yang perlu diambil kira. Hasil temu bual menunjukkan majoriti masjid bersetuju dengan keperluan untuk lantikan pegawai secara tetap daripada pihak berwajib (MAIS) bagi meningkatkan kelancaran tadbir urus masjid masing-masing. Namun kriteria pegawai yang dilantik perlu diperhalusi, misalnya keutamaan dan prioriti pegawai masjid yang dilantik mestilah diberikan kepada anak kariah berbanding calon di luar kariah dan beberapa kriteria lain yang perlu bagi memastikan kepentingan kariah tersebut dijaga.

Walaupun komitmen dari segi kehadiran ke kursus tidak begitu cemerlang, namun majoriti AJK masjid menunjukkan komitmen yang tinggi terhadap tugas-tugas mereka dan kerjasama yang baik dalam kalangan AJK. Ini merupakan aset penting kepada masjid di mana urusan masjid dapat dijalankan dengan baik walaupun sumber tenaga yang ada hanyalah secara sukarela. Ini adalah selari dengan ciri tadbir urus yang baik dari segi memenuhi keperluan pelanggan di mana komitmen dan kerjasama yang ditunjukkan oleh AJK dalam menyampaikan perkhidmatan dan menyediakan aktiviti-aktiviti untuk ahli kariah masing-masing. Pihak masjid juga dilihat mempunyai kefahaman yang jelas tentang bidang tugas

masing-masing, malah selain daripada bidang tugas yang telah disediakan oleh MAIS, ada masjid yang mempunyai inisiatif menyediakan fail meja bagi melancarkan pelaksanaan tugas masing-masing. Ini menunjukkan keupayaan pengurusan masjid dalam menyediakan sumber yang cekap dalam memastikan penyediaan perkhidmatan yang baik kepada pelanggan masjid.

Kecekapan dalam penggunaan sumber juga merupakan ciri tadbir urus yang penting. Pengurusan masjid yang baik akan memastikan setiap perbelanjaan dibuat secara berhemah dan mengelakkan berlakunya pembaziran dan dapat memanfaatkan hasil penjimatan tersebut bagi melaksanakan aktiviti bagi kepentingan ahli kariah. Hasil kajian secara keseluruhannya menunjukkan semua masjid peka terhadap isu kecekapan penggunaan sumber dan sentiasa mengambil inisiatif untuk mengelakkan pembaziran. Selain itu, terdapat masjid yang mempunyai inisiatif untuk menjimatkan perbelanjaan utiliti dengan membuat pengumuman, meletakkan stiker supaya tidak membazir dan memastikan pegawai masjid yang bertugas memastikan segala kemudahan masjid yang melibatkan implikasi kos dipantau sebaiknya.

Bagi memastikan ketelusan dalam menguruskan sumber, pihak masjid juga melaksanakan pemantauan di mana mereka memastikan setiap perbelanjaan dibentangkan dalam mesyuarat bagi mengawal sumber dengan lebih baik. Majoriti masjid menyatakan bahawa sebarang perbelanjaan dan aktiviti yang melibatkan kewangan dibawa ke mesyuarat jawatankuasa masjid, diteliti dari segi kos dan pulangan terhadap aktiviti tersebut dan hanya dijalankan setelah mendapat kelulusan. Usaha ini merupakan bukti ke arah tadbir urus yang lebih baik dalam kalangan pengurusan masjid yang dikaji.

Dari segi pematuhan undang-undang dan peraturan, secara umumnya, dapatan kajian menunjukkan semua masjid akur dan mematuhi peraturan yang dikeluarkan oleh pihak MAIS dan JAIS. Misalnya pematuhan kepada teks khutbah Jumaat yang disediakan oleh MAIS dan tauliah kepada penceramah yang dijemput ke masjid-masjid untuk memberi kuliah dan mengendalikan kelas pengajian. Walau bagaimanapun, dalam isu tauliah ada beberapa masjid yang mungkin melihat keperluan kepada penceramah yang terkenal, yang mana fahaman mereka dilihat jelas tidak ada keraguan. Kemungkinan besar pematuhan kepada syarat tauliah tidak diikuti sepenuhnya dalam kes-kes yang melibatkan penceramah dalam kategori tersebut. Justeru, MAIS/ JAIS mungkin boleh mengenal pasti penceramah selebriti yang boleh diundang dan mengeluarkan senarai tersebut kepada masjid-masjid seluruh Selangor.

Secara keseluruhannya, kajian ini merumuskan bahawa pengurusan masjid yang terlibat dalam kajian ini berkeupayaan untuk mentadbir dan menguruskan masjid masing-masing dengan baik dari segi pentadbiran. Ini kerana garis panduan umum telah diberikan oleh pihak MAIS/ JAIS dalam Enakmen Pentadbiran yang dibekalkan kepada setiap masjid. Dari masa ke semasa pemantauan, pengauditan dijalankan bagi melihat pelaksanaan pengurusan masjid serta pelbagai kursus dan bengkel bagi meningkatkan kemahiran pegawai yang terlibat dengan pengurusan masjid dijangka dapat menjamin ke arah tadbir urus masjid yang lebih baik.

Namun terdapat beberapa perkara yang mungkin boleh diperkemas dari segi penerangan dan maklumat yang lebih tepat kepada pengurusan masjid berkaitan dengan tatacara dan enakmen yang telah dibekalkan. Enakmen dan peraturan yang telah ada mungkin boleh dijadikan asas kepada penyediaan Garis Panduan Tadbir Urus Masjid yang lebih lengkap dan

menyeluruh. Selain itu, ruang perbincangan bagi peraturan-peraturan yang dikeluarkan oleh MAIS/JAIS serta penyelarasan antara masjid-masjid dalam melaksanakan aktiviti mungkin perlu dilaksanakan bagi meningkatkan pengurusan masjid masing-masing di samping sebagai platform yang boleh digunakan untuk proses penanda aras (*benchmarking*) dengan masjid lain.

RUJUKAN

- Abdullah Mat. 2003. Konsep dan Falsafah Masjid. Dlm Noorrodzoh Hj. Siren dan Yusmini Md. Yusoff (ed.). *Membangun Institusi Masjid*. Kuala Lumpur: Universiti Malaya.
- Abdul Munir Ismail. (2012). Tadbir urus Masjid Secara Berkesan. Tanjung Malim: Penerbit Universiti Pendidikan Sultan Idris.
- Ajmain @ Jimaain Safar. 2008. Institusi Masjid dalam Memperkasakan Pembangunan Modal Insan. Dlm. Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi. *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia. 14-25.
- Azree Ahmad, Asmadi Mohammed Ghazali, Rosli Hassan & Kamarul Ariffin Mansor. (2005) Perpustakaan masjid di negeri Kedah: satu tinjauan. Laporan Kajian. Institute of Research, Development and Commercialization , Universiti Teknologi MARA.
- Baharuddin Che Pa. 2013. Islam Dalam Tadbir Urus Negara Dan Masyarakat. *Seminar Memposisi Islam Dalam Kerangka Demokrasi Moden*. Dewan Besar, Institut Kefahaman Islam Malaysia, Kuala Lumpur. 3-4 September.
- Bouzenita, A. I. (2012). Early Contributions to the Theory of Islamic Governance: ‘Abd al-Rahmān al-Awzā’ī. *Journal of Islamic Studies*. 23(2):137-164
- Braithwaite, J. and Travaglia, J.F. (2008). An overview of clinical governance policies, practices and initiatives. *Australian Health Review*. 2(1):10-20.
- Cherrington, D.J 1991. *The Management of Human Resources* . 3rd ed. Needham Heights, USA : Allyn and Bacon
- Kemp, R. & Parto, S. 2005. Governance for Sustainable Development: *Moving from Theory to Practice*. International Journal of Sustainable Development, 8.
- Mohd Ismail Mustari & Kamarul Azmi Jasmi (2008). Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid. Penerbit UTM Press.
- Mohd Noor Azli Ali Khan, Mohd Zulrushdi Salleh, Norhayati Salleh. (2008). Pengurusan Masjid : Satu Tinjauan Ke Atas Masjid Cemerlang. Dlm.. Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi. *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid*. Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia. 27-43.
- International Conference on Postgraduate Research (ICPR 2015). (ISBN 978-967-0850-24-5). 1-2 December 2015, Bayview Hotel, Langkawi, MALAYSIA.

- Nurul Huda Md Yatim, Saiful Farik Mat Yatin, Jannatul Iza Ahmad Kamal & Siti Khairunnisa Sheikh Abdul Mutalib. 2011. Key Performance Indicator (KPI) of Mosque Management in the State of Selangor: Records Management Perspective. *World Congress of Muslim Librarian & Scientist ke-6*. Pusat Aktiviti Budaya, UIAM. 16-17 November.
- Nor Haiza Abd Aziz, Takiah Mohd Iskandar, Norrman Mohd Salleh, 2006. Pengurusan Perolehan: Peranan Kualiti Audit dan Tadbir urus Korporat. *IJMS*: 163-188
- Qudrat-I Elahi, K. (2009). UNDP on good governance. *International Journal of Social Economics*, 36(12):1167-1180.
- Rahmani, A. I. (2006). *The role of religious institutions in community governance affairs: How are communities governed beyond the district level*. Budapest, Hungary: Open Society Institute, Central European University Center for Policy Studies.
- Rohana Hassan & Sri Hartini Md Noh. (2012). Institusi Masjid Tanggungjawab Sebenar Yang Dikehendaki Oleh Islam.in. MAIS NEWS. Shah Alam: MAIS.
- Utaberta, N., Othman, H., & Surat, M. (2010). Dokumentasi, analisis dan penggunaan hadith: satu penilaian keatas rekabentuk masjid moden di Malaysia. *Journal of Building Performance*, 1(1): 29-56
- UNDP. 1997. *Governance for Sustainable Human Development. A UNDP Policy Document*. <http://www.undp.org/content/dam/undp/library/Democratic%20Governance/Discussion-Paper--Governance-for-Sustainable-Development.pdf> . Retrieved by 9 April 2015.
- Zakaryya Mohamed Abdel-Hady. (2010). The Masjid, Yesterday and Today. *Center for International and Regional Studies* 2: 5-10.