

## **ANALISIS EKSPLORATORI DANA MASJID DI NEGERI PERAK\***

### **Exploratory Analysis on Mosque Fund in Perak**

**Mohd Yahya Mohd Hussin<sup>1</sup>**

**Fidlizan Muhammad<sup>2</sup>**

**Azila Abdul Razak<sup>3</sup>**

**Nurul Fadly Habidin<sup>4</sup>**

#### **ABSTRACT**

*This study explores the financial fund performance of mosque institution throughout Perak. Information related to mosque financial fund is vital to be studied as it is an institution responsible for development of Islam in the society. With resources*

---

\* Artikel ini diubahsuai dari kertas kerja bertajuk “Eksplorasi Dana Kewangan Masjid di Negeri Perak” yang telah dibentangkan dalam Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia (PERKEM) di Hotel Kinta Riverfront, Ipoh, Perak pada 4-6 Jun 2012. Penyelidikan dibiayai oleh Geran Kementerian Pengajian Tinggi, ERGS: 2012-0086-107-22.

<sup>1</sup> Senior Lecturer, Faculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia, yahya@fpe.upsi.edu.my

<sup>2</sup> Senior Lecturer, Faculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia, fidlizan@fpe.upsi.edu.my

<sup>3</sup> Senior Lecturer, Faculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia, azila@fpe.upsi.edu.my

<sup>4</sup> Senior Lecturer, Faculty of Management and Economics, Sultan Idris Education University, 35900 Tanjong Malim, Perak, Malaysia, fadly@fpe.upsi.edu.my

*from contributions and donations from various parties, mosque institution is believed to be able to carry out this trusted duty and responsibility. For the purpose of this study, questionnaires were administrated to 617 representatives of mosques in Perak. However, only 357 have responded. The findings show that mosque institution in Perak has a considerable amount of financial fund from both cash deposit as well as owned assets. It is found that the institutions' cash deposit in bank as at December 2011 amounting to RM8.5 million. This situation indirectly indicates that the mosque institution should be more active and progressive in giving greater spillover impact to Muslim society in contributing to the development of Perak.*

**Keywords:** *Mosque, Fund, Financial Management, Perak.*

## **PENDAHULUAN**

Masjid merupakan sebuah institusi yang penting kepada umat Islam. Ia merupakan institusi yang menyatukan masyarakat dari segi fizikal dan rohani manusia untuk melaksanakan amanah sebagai khalifah Allah. Catatan dalam sejarah Islam telah membuktikan bahawa menerusi institusi masjid, kemajuan dan pembangunan ummah dicapai dalam pelbagai aspek kehidupan. Berdasarkan sirah Rasulullah SAW, peranan masjid tidak terhad sebagai pusat ibadat semata-mata tetapi juga meliputi aktiviti politik dan aktiviti bukan bersifat politik.<sup>5</sup>

Walau bagaimanapun, peredaran masa menyebabkan fungsi masjid ini sedikit demi sedikit terhakis. Institusi-institusi khusus diwujudkan bagi mengambil alih fungsi-fungsi masjid bertujuan meningkatkan kecekapan dan penambahbaikan dalam pengurusan organisasi. Natiujahnya, persepsi masyarakat kini terhadap peranan masjid adalah terhad sebagai pusat keagamaan sahaja. Tanggapan sebegini memberikan satu cabaran besar kepada pengurusan institusi masjid bagi membuktikan kewujudan institusi ini adalah signifikan kepada ummah. Oleh itu, keupayaan dalam mengoptimumkan dana masjid merupakan alternatif yang memungkinkan persepsi ini dapat dihakis. Transformasi pengupayaan dana masjid sebagai pemangkin kepada pembangunan ekonomi umat Islam yang bersifat komprehensif dan mapan amat signifikan untuk dilaksanakan bagi mengimbangi perkembangan dan cabaran masa hadapan. Justeru, kajian ini cuba meneroka senario pengurusan

---

<sup>5</sup> 'Imad al-Dīn, Khalīl, *Dirāsah fī al-Sīrah* (Beirut: Dār al-Nafā'is, 1997), 149.

dana institusi-institusi masjid di negeri Perak dengan memfokuskan kepada aspek pengurusan dan pentadbiran dana masjid.

## PENGURUSAN MASJID DI NEGERI PERAK

Pengurusan sesebuah masjid di negeri Perak dikendalikan melalui integrasi dua pasukan. Integrasi pasukan yang menguruskan masjid ditunjukkan dalam Jadual 1 dan Rajah 1. Jadual 1 menerangkan peranan bagi setiap pasukan, manakala Rajah 1 pula menunjukkan struktur organisasi yang umum dilaksanakan oleh masjid-masjid di negeri Perak.

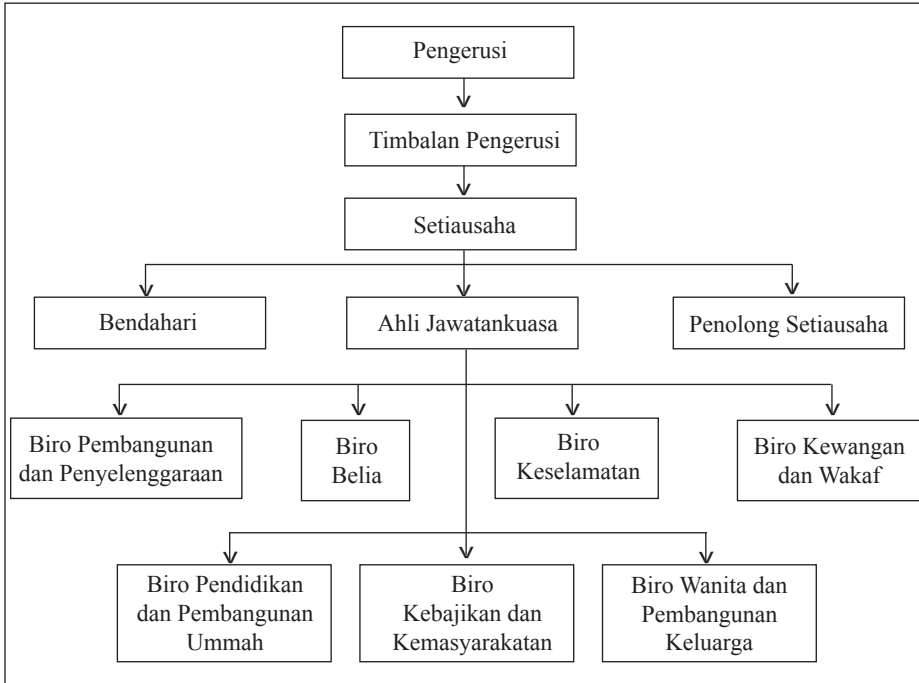
Jadual 1: Kumpulan Pengurusan Masjid

Pasukan	Nama	Fungsi	Bilangan Anggota	Kaedah Pelantikan
Pertama	Ahli Jawatan Kuasa Masjid	Merancang dan mengelolakan semua aktiviti masjid	10-16 orang	a) Penamaan melalui mesyuarat agung kariah, dan senarai diserahkan untuk pengesahan oleh pihak Majlis Agama. b) Melalui lantikan oleh pihak Majlis Agama.
Kedua	Pegawai-Pegawai Masjid	Menjalankan tugas yang ditetapkan dan tidak terlibat dalam pelaksanaan dan perancangan aktiviti masjid.	Imam, Khatib, Bilal dan Siak	Dilantik oleh pihak Majlis Agama dan menerima elaun.

Sumber: T.P., Buku Panduan Tugas Jawatankuasa Kariah dan Pegawai-Pegawai Masjid Negeri Perak Darul Ridzuan (t.t).

Bagi kumpulan jawatankuasa pengurusan masjid, pasukan ini memainkan peranan yang penting. Kumpulan ini berperanan untuk mengembalikan fungsi dan peranan masjid sebagaimana yang dikehendaki oleh Syarak, menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan umat Islam, pusat penyebaran ilmu dan maklumat dan pemangkin kepada kemajuan umat Islam di dunia dan di akhirat serta cuba merealisasikan umat Islam sebagai umat yang terbaik.

Rajah 1: Struktur Organisasi Ahli Jawatankuasa Kariah



Sumber: T.P., Buku Panduan Tugas Jawatankuasa Kariah dan Pegawai-Pegawai Masjid Negeri Perak Darul Ridzuan (t.t).

Selain dari mentadbir masjid, ahli jawatankuasa masjid yang dilantik bertanggungjawab untuk menguruskan harta dan dana masjid. Jawatankuasa ini juga diberi kuasa oleh pihak Majlis Agama Islam Negeri (MAIN) untuk mengadakan kutipan wang khairat, menyelenggara masjid, menguruskan tanah wakaf, perkuburan dan harta milik khas masjid dengan kebenaran pihak Majlis. Pemberian kuasa ini jelas dinyatakan dalam Enakmen Pentadbiran Agama Islam atau Undang-undang Pentadbiran Hukum Syarak yang diwartakan oleh setiap negeri. Sebagai contoh di Negeri Perak, pemberian kuasa-kuasa tersebut dinyatakan dalam enakmen pentadbiran Agama Islam 1992.<sup>6</sup> Di samping itu, kebanyakan masjid tidak memberi elaun kepada ahli jawatankuasa ini.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Kaedah 13 hingga 19, Enakmen Pentadbiran Agama Islam 1992 Kaedah-Kaedah Jawatankuasa Kariah 1998, (Warta Kerajaan Negeri Perak, 52/4, 1999), 40-41.

<sup>7</sup> T. P., *Buku Panduan Tugas Jawatankuasa Kariah dan Pegawai-Pegawai Masjid, Perak Darul Ridzuan* (Perak: Bahagian Pengurusan Masjid. JAIPk, t. t.), 2.

Secara umum, terdapat dua sumber dana yang diterima oleh masjid iaitu; *pertama*, peruntukan dari kerajaan negeri dan *kedua*, sumbangan orang ramai sama ada daripada syarikat swasta atau individu perseorangan.<sup>8</sup> Kebanyakan Masjid Negeri dan Masjid Daerah mendapat geran peruntukan secara langsung dari pihak MAIN.<sup>9</sup> Dana yang diterima dari kerajaan negeri adalah bertujuan untuk penyelenggaraan masjid dan juga mengendalikan aktiviti-aktiviti keagamaan masjid. Manakala sumbangan orang ramai adalah untuk membiayai aktiviti-aktiviti sosial yang tidak dibiayai oleh kerajaan negeri. Disebabkan dana-dana tersebut diperoleh dari dua sumber yang berbeza, maka prosedur pengurusan setiap dana tersebut juga berbeza. MAIN bertanggungjawab mengurus dana yang diperuntukkan oleh kerajaan negeri, manakala ahli jawatankuasa masjid bertanggungjawab mengurus sumbangan orang ramai. Keadaan ini menjadikan institusi masjid mempunyai jumlah dana yang banyak terutama masjid-masjid yang terletak di kawasan bandar. Isunya, adakah dana yang banyak itu digunakan secara optimal dan seterusnya limpahan daripada wang/sumbangan tersebut dapat diperluaskan bukan sahaja untuk tujuan masjid semata-mata, bahkan juga untuk pembangunan ekonomi kariah secara mikro dan keseluruhan ekonomi negara secara makronya?

## LATAR BELAKANG

Masjid merupakan institusi keagamaan yang tinggi dan perlu dihormati. Masjid dan surau merupakan pusat perhimpunan yang menyatupadukan umat Islam sama ada untuk mengerjakan ibadah dengan jemaah atau untuk menimba ilmu dan menerima nasihat pengajaran demi kebaikan dan keselamatan mereka di dunia dan di akhirat.<sup>10</sup> Masjid berasal dari perkataan Arab *sajada*, *yasjudu*, *sajdan* atau *sujudan* yang bermaksud perbuatan di mana umat Islam meletakkan dahi ke bumi atau bersujud.<sup>11</sup> Perkataan masjid disebut sebanyak dua puluh tujuh kali di dalam Al-Quran: dua puluh satu kali disebut sebagai *masjid* dan enam kali sebagai *masajid*. Istilah masjid ini merujuk kepada sebarang tempat

---

<sup>8</sup> Maliah Sulaiman, 'The Internal Control Procedures of Mosques in Malaysia', *Blumenau* 3/2 (2007): 101-115.

<sup>9</sup> Asharaf Mohd. Ramli et al., *Pengurusan Kewangan Masjid: Model Imarah Masjid* (Nilai: Wisdom Publication, 2012), 25.

<sup>10</sup> Abdullah Hashim, 'Kajian tentang Falsafah dan Konsep Perancangan Masjid-masjid Negeri Johor' (Disertasi Diploma, UITM, 1984), 1.

<sup>11</sup> Zawawi Ismail, 'Perspektif Al-Quran dan Sunah bagi Kecemerlangan Umat', dalam Abd. Hamid Othman (ed.), *Islam Hadhari: Kekuatan Masjid dalam Menjana Masyarakat Gemilang* (Putrajaya: Yayasan Islam Hadhari, 2007), 11.

untuk beribadah dalam Islam terutamanya Kaabah dan Masjid al-Aqsa,<sup>12</sup> seperti yang dijelaskan oleh Allah SWT dalam Al-Quran yang berbunyi:

يَوْمَ نَدْعُوا كُلَّ أُنَاسٍ بِإِمْئِنِّهِمْ فَمَنْ أُوْتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَأُولَٰئِكَ  
يَقْرَءُونَ كِتَابَهُمْ وَلَا يَظْلَمُونَ فَتِيلًا ﴿٧١﴾

“Maha Suci Allah yang telah menjalankan hambaNya (Muhammad) pada malam hari dari Masjid al-Haram (di Makkah) ke Masjid al-Aqsa (di Palestin), yang Kami berkati sekelilingnya, untuk memperlihatkan kepadanya tanda-tanda (kekuasaan dan kebesaran) Kami. Sesungguhnya Allah jualah yang Maha Mendengar, lagi Maha Mengetahui”.

(Surah al-Isrā', 17: 1)

Catatan sejarah Islam menunjukkan Nabi Muhammad SAW telah mengurus dan menjadikan masjid sebagai pusat penyebaran dakwah, pusat pengukuhan ekonomi umat Islam, pusat pentadbiran negara, bertindak sebagai mahkamah untuk menjatuhkan hukuman, sebagai balai pertemuan untuk musyawarah, pusat kebudayaan dan maklumat dan sebagainya.<sup>13</sup> Malahan Ibn Khaldun dalam kitabnya Muqaddimah menyebut bahawa pengurusan masjid yang cemerlang pada zaman awal kebangkitan Islam telah berjaya melahirkan ramai tokoh ulama yang hebat di serata dunia Islam.<sup>14</sup>

Berdasarkan sistem pengurusan Islam, masjid merupakan institusi wakaf. Masjid ini dibangunkan oleh kerajaan atau diwakafkan (serahan secara ikhlas) oleh individu kepada individu tertentu atau kepada institusi kerajaan untuk diurus dan ditadbir. Justeru itu, institusi masjid mesti ditadbir dan diurus dengan berkesan atas roh keikhlasan dan amanah daripada Allah SWT secara sistematik.<sup>15</sup> Semasa zaman kegemilangan Islam, institusi masjid berperanan sebagai pusat pentadbiran kerajaan Islam dalam pelbagai aspek.

<sup>12</sup> Masjid di Al-Quds (Jerusalem) di Palestin yang dirujuk sebagai arah kiblat orang Islam yang pertama sebelum Kaabah.

<sup>13</sup> Zakaryya Mohamed Abdel-Hady, ‘The Masjid, Yesterday and Today’, *Center for International and Regional Studies* 2 (2010): 5-10.

<sup>14</sup> Ibn Khaldūn, *Muqaddimah* (Kaherah: al-Maktabah Tijāriyyah al-Kubrā, t. t.), 403.

<sup>15</sup> Hasan Bahrom, ‘Menjana Sumber Kewangan Masjid Pemangkin Pembangunan Ekonomi Ummah’, dalam Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi (ed.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2008), 82

Namun pada masa kini, kepelbagaian peranan masjid telah diambil alih oleh institusi, kementerian, lembaga, pusat dan sebagainya yang diwujudkan oleh pihak kerajaan.<sup>16</sup> Fungsi masjid di Malaysia pada hari ini dilihat lebih tertumpu sebagai pusat beribadah dan pusat pengajian fardu ain sahaja serta tidak diimarahkan dengan sewajarnya.<sup>17</sup> Akhirnya, institusi masjid hanya terbatas sebagai pusat ibadah dan aktiviti-aktiviti keagamaan sahaja. Untuk mengembalikan keyakinan orang ramai serta kegemilangan institusi masjid seperti zaman Nabi Muhammad SAW, maka peranan masjid yang mencakupi segala aspek kehidupan ummah tersebut perlu dihayati secara menyeluruh dalam konsep urus tadbir masjid yang cekap.

Konsep pengurusan pentadbiran dan kewangan dalam Islam mempunyai hubungan secara langsung dengan keimanan kepada Allah SWT kerana setiap tindakan yang diambil oleh pihak pengurusan masjid adalah bertujuan untuk menyempurnakan maslahat kebaikan yang ditentukan oleh hukum Syarak.<sup>18</sup> Oleh itu, pengurusan masjid perlu sentiasa peka kepada perkembangan semasa untuk memastikan aktiviti dan program yang dilaksanakan berjalan dengan lancar, misalnya penekanan kepada konsep 6P dalam pengurusan iaitu perancangan, pelaksanaan, pemantauan, pengawalan, penilaian dan pembetulan.<sup>19</sup> Masjid yang cemerlang perlu dirancang, dipimpin, diurus dan ditadbir dengan baik serta berlandaskan ketentuan Syarak agar selari dengan saranan oleh Rasulullah SAW.<sup>20</sup> Walaupun perubahan organisasi semakin pesat, namun begitu pengurusan masjid masih berada pada takuk yang lama dan tidak produktif.<sup>21</sup>

<sup>16</sup> Fidlizan Muhammad dan Mohd Yahya Mohd Hussin, 'Peranan Masjid sebagai Institusi Sosio Ekonomi bagi Membantu Masyarakat Menghadapi Krisis Ekonomi', *Majalah Cahaya JAKIM* (2009), 10-11.

<sup>17</sup> T. P., *Membina Generasi Masjid* (Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1995), 4.

<sup>18</sup> Mohamed Azam et al., 'Financial Management Practices of Mosques in Malaysia', *GJAT* 3/1 (2013): 24.

<sup>19</sup> Ajmain @ Jimaain Safar, 'Institusi Masjid dalam Memperkasakan Pembangunan Mosal Insan', dalam Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi (eds.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2008), 23.

<sup>20</sup> Mohd Noor Azli Khan, Mohd Zulrushdi Salleh dan Norhayati Salleh, 'Pengurusan Masjid: Satu Tinjauan Ke Atas Masjid Cemerlang', dalam Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi (eds.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2008), 30.

<sup>21</sup> Jaafar Ahmad, Sanep Ahmad, Mariani Majid dan Hairunnizam Wahid, 'Dana dan Harta Masjid di Malaysia: Ke Arah Pengurusan Strategik. (Kertas kerja National Workshop on Capacity Building towards Excellence in Econ', Research & Policy Formulation, (Fakulti Ekonomi UKM dan UUM, 23-24 April 2001), 9.

Di samping itu, terdapat juga saranan agar pihak berkuasa tempatan (PBT) bekerjasama dengan pihak MAIN dalam membina masjid-masjid di kawasan penempatan baharu.<sup>22</sup> Ini kerana melalui lokasi masjid yang strategik, ianya akan menjadikan masjid sebagai pusat ekonomi setempat dalam memenuhi keperluan masyarakat. Ianya boleh direalisasikan dengan pihak masjid membina kiosk, pusat cuci kereta dan sebagainya jika lokasi masjid yang dibina berada di kawasan strategik dan mempunyai keluasan tanah yang sesuai. Dengan kedudukan masjid yang strategik ini, maka masyarakat setempat hanya perlu ke masjid untuk membeli barang keperluan harian dan seterusnya mampu mengimarahkan masjid itu sendiri.

Berkaitan aspek kewangan pula, masjid berpotensi sebagai satu institusi yang berkemampuan untuk menangani krisis ekonomi. Peranan masjid dalam sosio-ekonomi ini diketengahkan memandangkan institusi masjid mempunyai lebihan dana yang besar terutamanya masjid-masjid yang berada di kawasan bandar dan pekan yang mempunyai kepadatan penduduk dan pendapatan yang tinggi.<sup>23</sup> Bagi mencapai objektif tersebut, pengurusan kewangan masjid perlulah mengikut peraturan yang digariskan oleh Islam dan menepati kehendak syarak. Namun begitu, didapati kebanyakan masjid mengalami masalah pengurusan kewangan yang tidak cekap. Dana masjid yang diperoleh daripada pelbagai sumber hanya digunakan untuk membayar bil utiliti, bayaran sugu hati kepada penceramah dan membaiki kerosakan kecil pada masjid sehinggakan sesetengah masjid mempunyai simpanan berjumlah ribuan ringgit di bank.<sup>24</sup> Kebanyakan masjid-masjid di Malaysia menyimpan beku dana yang disumbangkan oleh masyarakat awam.<sup>25</sup> Sumbangan kewangan ini tidak disalurkan kepada aktiviti-aktiviti yang mampu memberikan pulangan atau hasil yang lebih optimum kepada masjid dan ahli kariah setempat. Senario ini menunjukkan bahawa masjid cenderung menyimpan sumbangan dana yang diterima di institusi-institusi kewangan yang hanya menawarkan pulangan minimum.

---

<sup>22</sup> Salawati Haris, '6 Strategi Masjid Boleh Buat Duit', *Millennia Muslim* (2008), 16.

<sup>23</sup> Fidlizan Muhammad, Mohd Yahya Mohd Hussin, Nurul Fadly Habidin dan Salwa Amirah Awang, 'Mobilasi 'Wang Jumaat': Membentuk Dana Usahawan Muslim', *Prosiding Seminar Keusahawan Islam II* (Kuala Lumpur: Universiti Malaya, 15 Oktober, 2008), 9-10.

<sup>24</sup> Lokman Zulkifli, 'Penjanaan Kegiatan Ekonomi Institusi Masjid Dalam Kekuatan Masjid', dalam Abd. Hamid Othman (ed.), *Islam Hadhari: Kekuatan Masjid dalam Menjana Masyarakat Gemilang* (Putrajaya: Yayasan Islam Hadhari, 2007), 293.

<sup>25</sup> Jaafar Ahmad, Sanep Ahmad, Mariani Majid dan Hairunnizam Wahid, 'Dana dan Harta Masjid di Malaysia: Ke Arah Pengurusan Strategik', 9.



## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan kaedah kuantitatif dengan cara mengedarkan borang soal selidik kepada 617 buah masjid (populasi) di seluruh negeri Perak menggunakan kaedah persampelan bertujuan tertumpu. Ringkasan borang soal selidik yang telah diedarkan adalah seperti dalam Jadual 2. Data kajian yang diperoleh dianalisis menggunakan perisian excel 2007.

Jadual 2: Jumlah Borang Yang Diedarkan Dalam Kajian Mengikut Daerah Pentadbiran Majlis Agama Islam Perak (MAIP)

Bil.	Daerah	Jumlah Masjid	Bilangan Borang Yang Diedarkan
1.	Bagan Serai	35	35
2.	Gerik dan Pengkalan Hulu	35	35
3.	Kuala Kangsar	73	73
4.	Parit Buntar	29	29
5.	Lenggong	15	15
6.	Manjung	68	68
7.	Ipoh	65	65
8.	Selama	19	19
9.	Teluk Intan	78	78
10.	Batu Gajah	12	12
11.	Seri Iskandar	38	38
12.	Taiping	57	57
13.	Slim River	15	15
14.	Kampung Gajah	32	32
15.	Tapah	28	28
16.	Kampar	18	18
	<b>JUMLAH</b>	<b>617</b>	<b>617</b>

Sumber: Diperoleh daripada mesyuarat bersama penyelar-as-penyelaras masjid di Majlis Agama Islam Perak pada 25 November 2011.

Soal selidik yang diedarkan kepada responden adalah berbentuk tertutup di mana responden dikehendaki memilih jawapan yang bersesuaian dengan kehendak mereka. Dalam kajian ini, soal selidik telah disediakan bagi mengkaji profil pendapatan dan perbelanjaan institusi masjid bagi seluruh daerah di negeri Perak. Soal selidik yang diedarkan mempunyai lima (5) bahagian seperti dalam Jadual 3.

Jadual 3: Reka Bentuk Soal Selidik AJK Masjid dan Ahli Kariah

<b>Bahagian</b>	<b>Soal Selidik 1 (AJK Masjid)</b>
A	Maklumat Asas Masjid
B	Maklumat Ahli Jawatankuasa Masjid
C	Maklumat Pendapatan, Perbelanjaan dan Aset Masjid
D	Masalah Pentadbiran dan Pengurusan Kewangan Masjid
E	Cadangan

## **DAPATAN KAJIAN**

Dapatan kajian ini dibahagikan kepada dua (2) bahagian yang terdiri daripada analisis deskriptif yang menerangkan bilangan masjid yang terlibat dalam penyelidikan mengikut daerah serta pecahan masjid mengikut kategori tahap pendapatan. Pada bahagian kedua pula adalah berfokus kepada perbincangan berkaitan dengan struktur jawatankuasa masjid serta prestasi pendapatan dan perbelanjaan masjid.

### **Analisis Deskriptif Institusi Masjid di Negeri Perak**

Dalam penyelidikan ini, sebanyak 357 buah masjid telah memberikan maklum balas terhadap borang soal selidik yang telah diedarkan seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 4.

Berdasarkan Jadual 4, sebanyak 617 borang soal selidik yang berkaitan profil pengurusan dan kewangan masjid telah diedarkan dalam tempoh masa tiga hingga empat minggu. Kerjasama yang baik ditunjukkan oleh kebanyakan institusi masjid-masjid di negeri Perak. Daerah Kampar, Slim River, Tapah, Lenggong, Batu Gajah, Hilir Perak, Kampung Gajah, Selama, Seri Iskandar dan Bagan Serai merupakan 10 daerah yang mencatatkan maklum balas yang baik iaitu antara 60 peratus hingga 100 peratus. Manakala daerah Taiping, Parit Buntar, Kuala Kangsar, Gerik dan Pengkalan Hulu pula menunjukkan penglibatan yang memuaskan iaitu antara 30 peratus hingga 59 peratus. Dua daerah lagi iaitu Ipoh dan Manjung pula mencatatkan penglibatan yang kurang aktif dalam penyelidikan ini dengan kadar di bawah 20 peratus. Namun begitu, secara keseluruhannya, nisbah penglibatan masjid-masjid dalam kajian ini adalah memuaskan dengan mencatatkan 57.2 peratus penyertaan dan maklum balas.

Jadual 4: Bilangan Institusi Masjid yang Terlibat dalam Penyelidikan

<b>Bil.</b>	<b>Daerah</b>	<b>Jumlah Masjid</b>	<b>Jumlah Penyertaan</b>	<b>Peratus (%)</b>
1.	Tapah	28	26	92.8
2.	Parit Buntar	29	15	51.7
3.	Taiping	57	31	54.3
4.	Lenggong	15	14	93.3
5.	Seri Iskandar	38	27	71.0
6.	Kg. Gajah	32	29	90.6
7.	Hilir Perak	78	77	98.7
8.	Kampar	18	18	100
9.	Batu Gajah	12	11	91.7
10.	Slim River	15	15	100.0
11.	Gerik & Pengkalan Hulu	35	12	34.3
12.	Selama	19	15	78.9
13.	Kuala Kangsar	73	37	50.6
14.	Bagan Serai	35	16	45.7
15.	Manjung	68	10	14.7
16.	Ipoh	65	4	6.1
	<b>JUMLAH</b>	<b>617</b>	<b>357</b>	<b>57.2</b>

Nota: Bilangan institusi masjid ini adalah berdasarkan kutipan borang soal selidik dari penyelarag agama daerah sehingga 31 Disember 2011.

### **Institusi Masjid Mengikut Tahap Pendapatan Tahunan**

Pengkelasan masjid-masjid di negeri Perak mengikut pendapatan tahunan adalah berdasarkan jumlah penyata pendapatan pada tahun 2011 sebagaimana yang telah dilaporkan dalam borang soal selidik. Lapan pecahan pendapatan digunakan bagi mengklasifikasikan tahap kewangan institusi masjid ini. Dapatan kajian menunjukkan bahawa terdapat 162 buah (51.10 peratus) institusi masjid di Perak yang dikaji memperoleh pendapatan tahunan (kutipan jumaat, tabung, sumbangan dan lain-lain) antara RM10,000 hingga RM49,000. Manakala, 41 buah (13.7 peratus) masjid memperoleh pendapatan tahunan antara RM50,000 hingga RM 99,999. Sebanyak 15 buah (4.73 peratus) buah masjid pula memperoleh pendapatan melebihi RM100,000 dengan sebuah masjid mencatatkan pendapatan masing-masing antara RM200,000

hingga RM400,000 dan melebihi RM500,000 setahun. Perolehan yang tinggi terutamanya bagi dua masjid yang mencatatkan kutipan pendapatan tahunan melebihi RM200,000 berkemungkinan dipengaruhi oleh faktor lokasi yang berada di tempat strategik dari segi kepadatan penduduk, tumpuan perniagaan, pendidikan atau pusat pentadbiran. Ini selari dengan saranan dari Salawati (2008) yang menyatakan bahawa pembinaan masjid di kawasan penempatan yang strategik akan mampu mengimarahkan masjid seterusnya menjadikan masjid sebagai pusat ekonomi setempat.

Walaupun bagaimanapun, terdapat sebilangan institusi masjid yang memperolehi pendapatan tahunan di bawah RM10,000. Dalam lingkungan pendapatan ini, sebanyak 12 buah (4.16 peratus) masjid memperolehi pendapatan kurang daripada RM2,000, 31 buah (9.77 peratus) masjid dengan pendapatan antara RM2,000 hingga RM4,999 dan 53 buah (16.71 peratus) masjid pula dengan pendapatan antara RM5,000 hingga RM9,999. Pemerhatian secara terperinci mendapati, terdapat lima (5) buah masjid memperolehi pendapatan tahunan kurang daripada RM1,000 dengan kutipan terkecil ialah RM320 setahun.

Oleh itu, secara keseluruhannya dapat dirumuskan bahawa 70 peratus daripada bilangan institusi masjid di negeri Perak memperolehi pendapatan tahunan yang baik iaitu melebihi RM10,000 setahun. Senario pendapatan ini menunjukkan bahawa institusi masjid merupakan institusi yang dipercayai oleh masyarakat bagi tujuan pembangunan ummah. Dengan itu, masjid mempunyai peranan yang besar dalam menanggung amanah yang diberikan oleh masyarakat berdasarkan sumbangan ikhlas yang diberikan dari masa ke semasa.

### **Pendapatan dan Perbelanjaan Tahunan Institusi Masjid**

Pendapatan dan perbelanjaan tahunan bagi institusi masjid di Perak bagi tahun dikaji ditunjukkan dalam Jadual 5. Berdasarkan Jadual 5, didapati bahawa jumlah kutipan tahunan masjid-masjid di negeri Perak mencatatkan jumlah yang tinggi. Pada tahun 2009, pendapatan yang diperoleh daripada pelbagai sumber mencatatkan jumlah sebanyak RM6.97 juta. Jumlah ini meningkat kepada RM10.09 juta pada tahun 2010 dengan peningkatan lebih kurang 44.86 peratus. Sehingga bulan Disember 2011 pula, perolehan pendapatan ini meningkat pada kadar yang perlahan. Secara keseluruhannya, jumlah kutipan bagi tiga tahun ini adalah sebanyak RM26.85 juta.

Jadual 5: Jumlah Pendapatan dan Perbelanjaan Tahunan Institusi Masjid di Negeri Perak dari tahun 2009 hingga 2011

Tahun	Pendapatan (RM)	Perbelanjaan (RM)	Baki (RM)	Bilangan Masjid*
2009	6,970,290.13	5,096,408.66	1,413,881.47	278
2010	10,097,445.41	7,392,914.27	2,704,531.14	312
2011	10,191,267.95	7,490,782.09	2,700,485.86	323
<b>JUMLAH</b>	<b>26,859,003.49</b>	<b>19,980,105.02</b>	<b>6,818,898.47</b>	

Nota:\*Tertakluk kepada institusi masjid yang melengkapkan laporan kewangan dalam borang soal selidik yang diedarkan.

Jadual 6 pula menunjukkan sumbangan bagi setiap punca pendapatan masjid melalui kutipan pada hari Jumaat, sumbangan, Majlis Agama Islam Negeri, sewaan bangunan, hasil tanah, sewaan alatan masjid, sewaan bilik-bilik dan lain-lain sumbangan. Kutipan pada hari Jumaat merupakan penyumbang utama kepada pendapatan masjid iaitu mewakili hampir 50 peratus dari tahun 2009 hingga tahun 2011. Hasil tanah pula merupakan penyumbang kedua terbanyak kepada pendapatan masjid iaitu daripada 14.10 peratus dalam tahun 2009 meningkat kepada 15.23 peratus pada tahun 2011. Lain-lain punca pendapatan masjid daripada sumbangan berkala dan sumbangan tidak berkala (wakaf, hibah dan sedekah), pulangan pelaburan, yuran program dan khairat kematian juga antara penyumbang pendapatan terbesar kepada masjid iaitu antara 10 peratus hingga 11 peratus dari tahun 2009 hingga tahun 2011. Punca perolehan yang terkecil adalah daripada sewaan bilik-bilik dan alatan masjid dengan jumlah kutipannya adalah di bawah 1.5 peratus dari tahun 2009 hingga tahun 2011. Dari segi pertumbuhan jumlah pendapatan masjid sepanjang tempoh analisis menunjukkan pertumbuhan yang baik iaitu di sekitar 45 peratus.

Dari segi perbelanjaan pula, sebanyak RM19.98 juta telah dibelanjakan bagi pelbagai tujuan dalam tempoh tiga tahun ini. Berdasarkan Jadual 7, empat jenis perbelanjaan besar ditanggung oleh institusi masjid di negeri Perak. Hampir 85 peratus daripada keseluruhan perbelanjaan tahunan institusi masjid untuk sepanjang tempoh tahun 2009 hingga 2011 adalah meliputi penyelenggaraan masjid, pembayaran upah bilal dan siak, perbelanjaan aktiviti kerohanian dan bayaran utiliti. Dari segi perbelanjaan pula, sebanyak RM19.98 juta telah dibelanjakan bagi pelbagai tujuan dalam tempoh tiga tahun ini. Berdasarkan Jadual 7, empat jenis perbelanjaan besar ditanggung oleh institusi masjid di negeri Perak. Hampir 85 peratus daripada keseluruhan perbelanjaan tahunan institusi masjid untuk sepanjang tempoh tahun 2009 hingga 2011 adalah meliputi penyelenggaraan masjid, pembayaran upah bilal dan siak, perbelanjaan aktiviti kerohanian dan bayaran utiliti.

Jadual 6: Punca Pendapatan Institusi Masjid

Punca Hasil	Tahun (RM)			Peratus (%)
	2009	2010	2011	
Kutipan Jumaat	3,195,441.18	4,344,656.41	4,308,277.95	48.28
Sumbangan Institusi	514,495.39	640,280.44	794,621.06	8.90
Majlis Agama Islam Negeri	538,759.22	933,229.27	1,012,466.48	11.35
Sewaan Bangunan	349,146.95	342,371.16	359,187.60	4.03
Hasil Tanah	870,342.26	1,224,698.55	1,359,008.94	15.23
Sewaan Alatan Masjid	50,555.50	37,199.50	33,108.30	0.37
Sewaan Bilik-bilik	37,534.05	38,647.32	56,015.56	0.63
Lain-lain*	617,337.42	813,250.30	1,001,144.44	11.22
<b>JUMLAH</b>	<b>6,173,611.97</b>	<b>8,374,332.95</b>	<b>8,923,830.33</b>	<b>100.00</b>

Jadual 7: Jenis Perbelanjaan Institusi Masjid

Jenis Perbelanjaan	Tahun (RM)			Peratus (%)
	2009	2010	2011	
Bayaran Utiliti	931,166.24	1,111,513.84	1,108,226.71	15.20
Penyelenggaraan Masjid	1,332,795.42	1,758,620.25	1,881,830.17	25.82
Aktiviti Kerohanian	1,062,856.32	1,297,104.35	1,494,674.58	20.51
Upah Bilal dan Siak	1,115,000.27	1,636,818.75	1,582,135.20	21.71
Tanah Perkuburan	146,632.40	204,408.36	215,562.65	2.96
Lain-lain**	592,829.84	931,124.61	1,006,500.17	13.81
<b>JUMLAH</b>	<b>5,181,280.49</b>	<b>5,939,590.16</b>	<b>6,288,929.48</b>	<b>100.00</b>

\* Sumbangan berkala dan sumbangan tidak berkala (wakaf, hibah dan sedekah), pulangan pelaburan, yuran program dan khairat kematian.

\*\* Modal untuk pendidikan berbayar, aktiviti pertanian, pelaburan dan jualan.

Namun begitu, perbelanjaan institusi masjid untuk penyelenggaraan tanah perkuburan menyumbang hampir 3 peratus sahaja daripada perbelanjaan tahunan keseluruhan. Keadaan ini boleh menimbulkan pelbagai isu berkaitan pihak yang bertanggungjawab dalam menguruskan tanah perkuburan. Antaranya ialah kekerapan penyelenggaraan tanah perkuburan, fungsi jawatankuasa kebajikan masjid yang dilantik, upah dan sebagainya. Dari segi pertumbuhan jumlah perbelanjaan masjid sepanjang tempoh analisis menunjukkan pertumbuhan yang seiring dengan pertumbuhan pendapatan masjid iaitu lebih kurang 41 peratus.

Hasil daripada penelitian terhadap jumlah pendapatan dan perbelanjaan ini, didapati bahawa institusi masjid di negeri Perak mempunyai lebih pendapatan yang agak besar iaitu melebihi RM2.7 juta setahun. Jumlah lebih bagi tiga tahun yang dianalisis mendapati bahawa jumlah keseluruhan adalah RM6.8 juta.

Berdasarkan kepada analisis pada Jadual 6 yang diperoleh daripada lebih kurang 300 buah masjid, satu perkiraan andaian pendapatan, perbelanjaan dan baki dapat dilakukan terhadap keseluruhan institusi masjid di negeri Perak. Dengan nisbah keseluruhan masjid di negeri Perak dibandingkan dengan bilangan masjid yang terlibat secara langsung dengan kajian ini adalah dua kali ganda, maka hasil pengiraan secara andaian ditunjukkan dalam Jadual 8.

Jadual 8: Pengiraan Anggaran Pendapatan, Perbelanjaan dan Baki Penyata Kewangan Masjid di Negeri Perak

Tahun	Pendapatan (RM)	Perbelanjaan (RM)	Baki (RM)	Jumlah Masjid
2009	14,180,482.30	10,999,443.15	3,051,542.74	600
2010	19,418,164.25	14,217,142.83	5,201,021.42	600
2011	18,931,147.89	13,914,765.49	12,666,684.46	600
<b>JUMLAH</b>	<b>52,321,570.92</b>	<b>37,630,755.31</b>	<b>14,690,815.61</b>	

Merujuk kepada Jadual 8 yang dibentuk berdasarkan nisbah institusi masjid yang memberikan maklum balas terhadap kajian, didapati bahawa pendapatan masjid-masjid di seluruh negeri Perak secara purata adalah melebihi RM17 juta setahun dengan perbelanjaan dan baki purata adalah RM12.5 juta dan RM4.9 juta setahun. Berasaskan pengiraan ini, diandaikan bahawa baki pendapatan semasa yang disimpan oleh institusi masjid di seluruh negeri Perak adalah RM14.7 juta setahun.

Oleh itu, berdasarkan pengiraan ini, ia menunjukkan bahawa institusi masjid secara keseluruhannya mempunyai kedudukan kewangan yang agak baik bagi sesebuah institusi yang bukan berorientasikan keuntungan. Tanda aras dalam menentukan sesebuah organisasi bukan berorientasikan keuntungan berada dalam keadaan sihat atau sebaliknya ialah ia mampu melaksanakan program dirancang serta mempunyai baki kewangan pada tahun semasa.<sup>26</sup> Tambahan pula, Majlis Agama Islam Negeri akan memastikan kelangsungan aktiviti masjid meskipun institusi masjid mengalami masalah kewangan.<sup>27</sup> Senario ini juga menggambarkan bahawa, institusi masjid mempunyai keupayaan untuk melaksanakan pelbagai aktiviti yang dapat memberikan limpahan yang lebih besar kepada masyarakat Islam di negeri Perak dan negara Malaysia amnya.

### **Simpanan Tunai Masjid di Institusi Perbankan**

Hasil kajian terhadap simpanan tunai oleh masjid-masjid di pelbagai institusi perbankan mendapati bahawa, jumlah simpanan tunai semasa (sehingga Disember 2011) bagi 260 buah masjid yang melaporkannya adalah sebanyak RM8,534,647.00. Sekiranya jumlah masjid sebanyak 617 buah diambil sebagai ukuran, maka simpanan tunai beku keseluruhan dianggarkan bernilai RM20,253,374.00. Jumlah ini membuktikan bahawa institusi masjid di negeri Perak secara umumnya mempunyai keupayaan kewangan yang kukuh untuk memberi limpahan positif kepada masyarakat daripada aspek pendapatan, peluang pekerjaan, kebajikan sosial dan sebagainya. Hal ini dapat direalisasikan melalui pembentukan koperasi berasaskan daerah atau negeri dalam melaksanakan aktiviti-aktiviti ekonomi.

Berdasarkan kepada perbincangan kewangan dalam bahagian ini yang meliputi pendapatan, perbelanjaan, baki dan simpanan tunai, jelas menunjukkan bahawa institusi masjid mempunyai sumber kewangan yang agak baik. Oleh itu, institusi masjid secara persendirian atau berkelompok mempunyai keupayaan untuk melaksanakan pelbagai agenda yang dapat memberikan kesan limpahan

---

<sup>26</sup> Tanda aras ini digunapakai oleh Federal United Way untuk menentukan kedudukan kewangan bagi sesebuah organisasi bukan berorientasi keuntungan. Organisasi ini meletakkan nisbah perbelanjaan sebanyak 75% sumber pendapatan digunakan bagi melaksanakan aktiviti tahunan. Diambil daripada Dugan Lopatka. 'Certified Public Accountants and Consultants, What Nonaccountants Should Know about Non Profit Financial Statements.' <http://www.duganlopatka.com/resources/articles/published-articles/39-not-for-profit-articles/265-financial-statements-article>.

<sup>27</sup> Jaafar Ahmad, Sanep Ahmad, Mariani Majid dan Hairunnizam Wahid, 'Dana dan Harta Masjid di Malaysia: Ke Arah Pengurusan Strategik', 9.



yang lebih nyata kepada pembangunan ekonomi masyarakat Islam di negeri Perak khususnya dan umat Islam di Malaysia amnya.

### Isu Pengurusan dan Pentadbiran Jawatankuasa Masjid

Dalam usaha memartabatkan institusi masjid ke arah yang lebih gemilang, beberapa masalah yang berlaku perlu ditangani oleh pihak masjid. Jadual 9 menunjukkan persepsi masyarakat awam berkaitan masalah yang diperhatikan wujud dari segi pentadbiran dan pengurusan masjid serta pengurusan kewangan masjid.

Jadual 9: Masalah Pentadbiran dan Pengurusan Kewangan Masjid

Masalah Pentadbiran dan Pengurusan	Bilangan	Peratus (%)
Kos penyelenggaraan masjid yang tinggi	110	30.8 %
Ahli jawatankuasa tidak aktif	150	42.1%
Perbezaan ideologi politik	155	43.3 %
Ketidakcekapan pengurusan kewangan	80	22.3 %
Kurang bilangan jemaah	205	57.5%

Sumber: Soal Selidik Kajian

Berdasarkan Jadual 9 masalah utama yang dihadapi oleh institusi masjid ialah dari segi bilangan jemaah yang agak kurang dan ini merupakan halangan besar dalam mengimarahkan aktiviti masjid. Senario ini berkemungkinan dapat dikaitkan dengan faktor ideologi politik dan kewibawaan AJK masjid yang dilantik.

Dari segi pengurusan kewangan masjid, didapati masalah utama yang dihadapi oleh institusi masjid adalah berkaitan dengan kos perbelanjaan masjid yang tinggi. Selain itu, masalah ketidakcekapan pengurusan kewangan dalam kalangan ahli jawatankuasa masjid juga menyumbang kepada masalah tadbir urus kewangan masjid. Ini disebabkan sebahagian besar daripada AJK yang menguruskan kewangan masjid agak berusia iaitu melebihi 55 tahun yang mana kurang berupaya melaksanakan tanggungjawab dengan efisien seperti yang ditunjukkan dalam Jadual 10.

Walaupun sebahagian daripada AJK masjid pernah mengikuti kursus pengurusan kewangan (63.6%), namun akibat faktor umur dan tahap pendidikan yang rendah menjadi penghalang kepada menyebabkan berkemungkinan menyebabkan terbantutnya perancangan pelaksanaan aktiviti-aktiviti masjid yang boleh memberi manfaat kepada kariah. Selain itu, masyarakat juga mendapati masjid menghadapi masalah kecurian dan pengurusan yang tidak cekap. Ia selari dengan dapatan yang diperolehi oleh Jaafar *et al.* (2001) yang

mendapati bahawa pengurusan masjid pada masa kini masih lemah dan kurang produktif. Oleh itu, institusi masjid perlu diurus tadbir dengan cekap bagi mengelakkan kepincangan terhadap proses pembangunan masyarakat Islam secara keseluruhan.

Jadual 10: Peringkat Umur, Tahap Pendidikan dan Pengalaman Pengurusan Kewangan

<b>Pemboleh Ubah</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Pengerusi (%)</b>	<b>Setiausaha (%)</b>	<b>Bendahari (%)</b>
Umur	<25	-	12 (0.6)	-
	25-40	9 (2.5)	45 (12.6)	19 (5.3)
	41-55	69 (19.3)	158 (44.3)	111 (31.1)
	>55	279 (78.2)	152 (42.6)	227 (63.5)
Tahap Pendidikan	Rendah	116 (32.5)	33 (9.2)	89 (24.9)
	SRP/PMR/LCE	57 (16)	70 (19.6)	85 (23.8)
	MCE/SPM	84 (23.5)	145 (40.6)	117 (32.8)
	STPM	15 (4.2)	10 (2.8)	10 (2.8)
	DIPLOMA	27 (7.6)	42 (11.8)	23 (6.4)
	Sarjana Muda/ Sarjana/PhD	31 (8.7)	38 (10.6)	15 (4.2)
Lain-lain	27 (7.6)	19 (5.3)	18 (5)	
Kursus asas Pengurusan Kewangan	Ya			227 (63.6)
	Tidak			130 (36.4)

Sumber: Soal Selidik Kajian

## **KESIMPULAN**

Secara keseluruhannya, dapatan kajian menunjukkan bahawa dana institusi masjid meningkat dari tahun ke tahun. Pendapatan bersih masjid didapati melebihi RM1.2 juta untuk setiap tahun. Lebihan ini berkemungkinan menyebabkan institusi masjid mempunyai dana simpanan yang boleh digunakan bagi tujuan perkembangan ekonomi institusi itu sendiri dan juga masyarakat setempat. Jumlah simpanan tunai untuk institusi-institusi masjid di negeri Perak yang kini melebihi RM8 juta menunjukkan ketidakefisienan institusi masjid untuk bersama-sama membangun dalam persekitaran ekonomi

negara. Dalam usaha merealisasikan penjanaaan dana masjid, salah satu faktor yang perlu diteliti semula ialah struktur jawatankuasa masjid meliputi umur dan tahap pendidikan ahli-ahli yang dilantik.

## RUJUKAN

- Abdullah Hashim, 'Kajian tentang Falsafah dan Konsep Perancangan Masjid-masjid Negeri Johor' (Disertasi Diploma Universiti Teknologi MARA, 1984).
- Ajmain@Jimaain Safar, 'Institusi Masjid dalam Memperkasakan Pembangunan Mosal Insan' dalam Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi (eds.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2008).
- Asharaf Mohd. Ramli, Abdullaah Jalil, Norman Hamdan, Asmaddy Haris dan Mohammad Aizzuddin Abdul Aziz, *Pengurusan Kewangan Masjid: Model Ijarah Masjid* (Nilai: Wisdom Publication, 2012), 25.
- Beltheshazaar dan Abednego, *The Mosque and Its Role in Society* (Canberra: Pilcrow Press, 2006), 15.
- Chua Yan Piaw, *Asas Statistik Penyelidikan* (Kuala Lumpur: McGraw Hill, 2006).
- Dugan Lopatka, 'Certified Public Accountants and Consultants, What Nonaccoutants Should Know about Non Profit Financial Statements', <http://www.duganlopatka.com/resources/articles/published-articles/39-not-for-profit-articles/265-financial-statements-article>.
- Enakmen Pentadbiran Agama Islam 1992 Kaedah-Kaedah Jawatankuasa Kariah 1998, (Warta Kerajaan Negeri Perak, 52/4, 1999).
- Fidlizan Muhammad dan Mohd Yahya Mohd Hussin. 'Peranan Masjid Sebagai Institusi Sosio Ekonomi bagi Membantu Masyarakat Menghadapi Krisis Ekonomi'. *Majalah Cahaya* (JAKIM, 2009).
- Fidlizan Muhammad, Mohd Yahya Mohd Hussin, Nurul Fadly Habidin dan Salwa Amirah Awang, 'Mobilasi 'Wang Jumaat': Membentuk Dana Usahawan Muslim', *Prosiding Seminar Keusahawan Islam II* (Kuala Lumpur: Universiti Malaya, 15 Oktober, 2008).
- Hasan Bahrom, 'Menjana Sumber Kewangan Masjid Pemangkin Pembangunan Ekonomi Ummah' dalam Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi (ed.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2008), 82.

- Ibn Khaldun, 'Abd al-Rahman. *Muqaddimah* (Cairo: al-Maktabah Tijariyyah al-Kubrā, t. t.).
- 'Imad al-Dīn, Khalīl, *Dirāsah fī al-Sīrah* (Beirut: Dār al-Nafā'is, 1997).
- Jaafar Ahmad, Sanep Ahmad, Mariani Majid dan Hairunnizam Wahid, 'Dana dan Harta Masjid di Malaysia: Ke Arah Pengurusan Strategik', (Kertas kerja National Workshop on Capacity Building towards Excellence in Econ, Research & Policy Formulation, Fakulti Ekonomi UKM dan UUM, 23-24 April 2001).
- Kamus Dewan*, Edisi Baru (Kuala Lumpur; Dewan Bahasa dan Pustaka, 2007).
- Lokman Zulkifli, 'Penjanaan Kegiatan Ekonomi Institusi Masjid Dalam Kekuatan Masjid' dalam Abd. Hamid Othman (ed.), *Islam Hadhari: Kekuatan Masjid dalam Menjana Masyarakat Gemilang* (Putrajaya: Yayasan Islam Hadhari, 2007).
- Maliah Sulaiman, 'The Internal Control Procedures of Mosques in Malaysia', *Blumenau* 3/2 (2007).
- Mohamed Azam Mohamed Adil, Zuraidah Mohd-Sanusi, Noor Azaliah Jaafar, Mohammad Mahyuddin Khalid, Asmah Abd. Aziz, 'Financial Management Practices of Mosques in Malaysia', *GJAT* 3/1 (2013): 24.
- Mohd Noor Azli Khan, Mohd Zulrushdi Salleh dan Norhayati Salleh, 'Pengurusan Masjid: Satu Tinjauan Ke Atas Masjid Cemerlang' dalam Mohd. Ismail Mustari dan Kamarul Azmi Jasmi (eds.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (Skudai: Penerbit Universiti Teknologi Malaysia, 2008).
- Salawati Haris. '6 Strategi Masjid Boleh Buat Duit'. (Millennia Muslim; YADIM, 2008).
- Tafsir Pimpinan Al-Qur'an kepada Pengertian al-Qur'an*, edisi ke-8 (Kuala Lumpur: Bahagian Hal-Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1987).
- T. P., *Buku Panduan Tugas Jawatankuasa Kariah dan Pegawai-Pegawai Masjid, Perak Darul Ridzuan* (Perak: Bahagian Pengurusan Masjid. JAIPk, t. t.).
- T. P., *Membina Generasi Masjid* (Kuala Lumpur: Bahagian Hal Ehwal Islam, Jabatan Perdana Menteri, 1995).
- Zakaryya Mohamed Abdel-Hady, 'The Masjid, Yesterday and Today', *Center for International and Regional Studies*, 2 (2010).
- Zawawi Ismail, 'Perspektif Al-Quran dan Sunah bagi Kecemerlangan Umat' dalam Abd. Hamid Othman (ed.), *Islam Hadhari: Kekuatan Masjid dalam Menjana Masyarakat Gemilang* (Putrajaya: Yayasan Islam Hadhari, 2007).