

Artikel

Eksplorasi Pengurusan Dana Masjid Al-Muktafi Billah Shah, Terengganu
(*Exploration of Fund Management at Masjid Al-Muktafi Billah Shah, Terengganu*)

Ahmad Azam Sulaiman @ Mohamad* & Ahmad Rafiq Kamarudin

Jabatan Syariah Ekonomi, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya,
50603 Kuala Lumpur, Malaysia

*Pengarang Koresponden: ahmadazams@um.edu.my

Diserah: 22 Oktober 2024

Diterima: 25 Januari 2025

Abstrak: Masjid memainkan peranan penting dalam masyarakat Islam sebagai pusat ibadah, pendidikan, dan aktiviti sosial. Pengurusan dana yang cekap adalah kritikal untuk memastikan masjid dapat menjalankan fungsinya dengan berkesan. Kajian ini meneliti amalan pengurusan dana di Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS) di Terengganu. Metodologi melibatkan kajian perpustakaan dan temu bual, dengan data dianalisis menggunakan kaedah analisis tematik. Hasil kajian menunjukkan sumber pendapatan utama MAMBS adalah derma dan sumbangan orang ramai, mencerminkan kepercayaan masyarakat terhadap institusi ini. Secara keseluruhan, sistem pengurusan dana MAMBS didapati diurus dengan baik, dengan prosedur dan kawalan yang jelas. Walau bagaimanapun, beberapa cabaran dikenal pasti, termasuk keperluan untuk mempelbagaikan sumber pendapatan dan meningkatkan ketelusan dalam pelaporan kewangan. Kejayaan utama termasuk penggunaan dana yang berkesan untuk program komuniti dan penyelenggaraan infrastruktur. Cadangan penambahbaikan meliputi pelaksanaan sistem pengurusan kewangan digital, latihan berterusan untuk kakitangan, dan peningkatan penglibatan komuniti dalam membuat keputusan kewangan. Kesimpulannya, kajian ini menekankan kepentingan pengurusan dana yang cekap dalam memastikan masjid memenuhi peranannya, sambil menyediakan panduan untuk penambahbaikan berterusan dalam amalan pengurusan kewangan masjid.

Kata kunci: Pengurusan dana; Dana Masjid; Masjid Al-Muktafi Billah Shah; Pengurusan kewangan Masjid; Institusi Islam

Abstract: Mosques are crucial in Islamic society as centres for worship, education, and social activities. Efficient financial management is critical to ensure that mosques can effectively fulfil their functions. This study examines the financial management practices at Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS) in Terengganu. The methodology involved a literature review and interviews, with data analysed using thematic analysis. Findings indicate that MAMBS's primary revenue source is public donations and contributions, reflecting community trust in this institution. Overall, MAMBS's financial management system was well-managed, with clear procedures and controls. However, several challenges were identified, including diversifying income sources and enhancing transparency in financial reporting. Key successes include effective fund utilisation for community programs and infrastructure maintenance. Recommendations for improvement include implementing a digital financial management system, providing continuous staff training, and increasing community involvement in financial decision-making. In conclusion, this study emphasizes the importance of efficient financial management in ensuring mosques fulfil their societal role while guiding continuous improvement in mosque financial management practices.

Keywords: Financial management; Mosque funds; Masjid Al-Muktafi Billah Shah; Mosque financial management; Islamic Institutions

Pengenalan

Pengurusan dana masjid adalah aspek penting dalam mengekalkan fungsi institusi masjid sebagai pusat ibadat, pendidikan, dan sosial. Elemen seperti rekod kewangan, akauntabiliti, dan ketelusan bukan sahaja memastikan kepercayaan jemaah tetapi juga memberi impak langsung kepada kelestarian dan pembangunan masjid. Dalam konteks Malaysia, setiap masjid mengamalkan kaedah pengurusan dana yang berbeza, namun cabaran utama adalah menangani keperluan yang semakin kompleks akibat perubahan dalam landskap sosial, ekonomi, dan teknologi.

Konsep dana dalam Islam melibatkan sumbangan sukarela yang diberikan untuk tujuan kebajikan. Sebagaimana ditakrifkan oleh Tuan Sidek et al. (2017), dana masjid diperoleh melalui pelbagai sumber seperti sumbangan individu, korporat, atau pihak berkuasa untuk menyokong keperluan operasi dan pembangunan masjid. Pengurusan dana yang cekap dan berintegriti adalah penting untuk memastikan sumber kewangan ini digunakan secara optima dan memenuhi keperluan umat secara holistik.

Walaupun dana masjid lazimnya diperoleh daripada derma jemaah, terdapat bukti menunjukkan bahawa pengurusan dana tidak sentiasa efisien. Sebahagian besar masjid lebih cenderung menggunakan dana untuk perbelanjaan hangus seperti bayaran penceramah dan belanja makan minum. Sebagai contoh, Masjid Al-Muktafi Billah Shah di Terengganu pada tahun 2023 mencatatkan defisit kewangan akibat perbelanjaan yang melebihi pendapatan, menunjukkan keperluan mendesak untuk strategi pengurusan dana yang lebih terancang dan berdaya tahan.

Selain sumbangan masyarakat, masjid boleh menjana pendapatan melalui aktiviti seperti penyewaan kemudahan, wakaf, dan program pendidikan. Pendekatan ini bukan sahaja menambah sumber kewangan tetapi juga menyumbang kepada pembangunan ekonomi komuniti setempat. Tambahan pula, strategi penjaan pendapatan yang berkesan dapat mengurangkan pergantungan kepada sumbangan awam sekaligus meningkatkan tahap kepercayaan masyarakat terhadap institusi masjid. Kepercayaan masyarakat adalah faktor utama yang menentukan kelestarian pengurusan dana masjid. Kajian oleh Ismail dan Yusoff (2020) menunjukkan bahawa ketelusan laporan kewangan, kredibiliti pengurusan, dan kualiti program yang dianjurkan adalah elemen penting dalam membina keyakinan Jemaah

Objektif kajian ini adalah untuk menganalisis amalan pengurusan dana masjid, mengenal pasti isu dan cabaran yang dihadapi, serta mencadangkan strategi bagi meningkatkan kecekapan dan kelestarian pengurusan kewangan masjid. Kajian ini meneliti pelaksanaan sistem pengurusan dana, termasuk keberkesanan, ketelusan, dan akauntabiliti, serta isu seperti pergantungan terhadap sumbangan awam, perbelanjaan tidak strategik, dan kepercayaan masyarakat.

Sorotan Literatur

Pengurusan dana masjid adalah satu topik yang penting dalam masyarakat Islam. Terdapat beberapa kajian yang telah dijalankan mengenai pengurusan dana masjid di Malaysia. Satu kajian bibliometrik yang dilakukan oleh Fadilah et al. (2022) menunjukkan bahawa terdapat peningkatan dalam kajian berkaitan pengurusan dana masjid di Malaysia dalam tempoh lima tahun iaitu dari tahun 2017 hingga 2021. Kajian ini juga berjaya menemukan beberapa jurang penyelidikan dan penerbitan dalam topik carian ini. Selain itu, terdapat beberapa kajian lain yang telah dilakukan mengenai pengurusan dana masjid di Malaysia, seperti kajian eksplorasi kes beberapa masjid di Kelantan oleh Yaso et al. (2016) dan kajian amalan pengurusan kewangan masjid berdasarkan bukti-bukti empirikal oleh Asharaf (2009). Dalam usaha melestarikan peranan dan fungsi masjid sebagai institusi terhormat umat Islam, kecekapan pengurusan dana yang berkesan adalah amat penting.

1. Konsep Dana Masjid

Asharaf et al. (2009) menyatakan bahawa pengurusan dana masjid melibatkan dua aspek utama iaitu pendapatan dan perbelanjaan. Dana masjid diperoleh daripada pelbagai sumber, antaranya sumbangan pada hari Jumaat, sumbangan orang ramai dan sumbangan peribadi. Selain itu, terdapat juga masjid yang mendapat

peruntukan kewangan daripada Majlis Agama Islam Negeri (MAIN). Kepentingan pengurusan dana masjid yang teratur dan sistematik tidak dapat dinafikan. Ini bertujuan untuk memastikan hasil daripada dana masjid digunakan dengan berkesan untuk pelaksanaan aktiviti masjid dan pentadbirannya. Perlu ditegaskan bahawa pengurusan dana masjid bukanlah bertujuan untuk mengaut keuntungan.

Seterusnya, Hussin et al. (2012) mendapati bahawa dana 241 buah masjid di negeri Perak secara keseluruhannya meningkat dari tahun ke tahun di mana perbezaan pendapatan dengan jumlah perbelanjaan adalah melebihi RM2.2 juta untuk setiap tahun. Ini membuktikan bahawa institusi masjid sebenarnya mempunyai lebih dana yang cukup besar untuk mengembangkan ekonomi institusi itu sendiri dan juga masyarakat setempat. Di samping itu, jumlah simpanan tunai adalah sebanyak RM7.8 juta lebih sehingga 31 Disember 2011. Ini menggambarkan bahawa institusi masjid sebenarnya menyimpan tunai beku yang dimiliki berbanding untuk mengembangkan dana masjid itu sendiri. Daripada kajian ini, sewajarnya pihak pengurusan masjid harus mengembangkan dana masjid untuk tujuan menjana ekonomi masjid itu sendiri dan seterusnya mampu memberi limpahan kepada masyarakat setempat. Ini boleh dilakukan dengan membentuk model penjanaan dana masjid yang efektif dan efisien.

Kajian selanjutnya oleh Sarkam et al. (2014) mendapati Masjid Al-Muttaqin Wangsa Melawati, Kuala Lumpur menjana sumber pendapatan daripada dua saluran iaitu saluran kewangan rasmi dan tidak rasmi. Saluran kewangan rasmi adalah sumber pendapatan yang diterima oleh pihak masjid secara bayaran tetap dan tidak berubah seperti duit sewa kedai wakaf, warung makanan, bazaar, dewan, iklan, yuran kelas dan sebagainya. Melalui saluran ini, pihak masjid dapat menetapkan berapakah anggaran pendapatan yang akan diterima setiap bulan dan ini memudahkan pihak masjid untuk membuat perkiraan. Manakala, saluran kewangan tidak rasmi pula adalah sumber pendapatan yang tidak tetap bagi setiap bulan disebabkan oleh faktor persekitaran dan orang ramai. Contoh-contoh saluran tidak rasmi ini adalah seperti duit kutipan jumaat, hibah, derma hari raya, tabung imarah dan sebagainya. Dana pengurusan tabung Masjid al-Muttaqin bagi tahun 2012-2013 menunjukkan perbezaan positif yang ketara daripada segi pendapatan dan perbelanjaan.

2. Pengurusan Kewangan Masjid

Penyelidikan mengenai pengurusan kewangan masjid-masjid di Malaysia mendedahkan pelbagai amalan dan cabaran. Islamiyah (2019) dan Zakaria (2020) menekankan kepentingan amalan pengurusan kewangan yang baik, dengan bekas mengenal pasti penilaian prestasi, penyertaan, peraturan, dan pengauditan sosial sebagai mekanisme utama, dan yang kedua menekankan keperluan untuk sistem perakaunan berkomputer. Azhar (2008) dan Siraj (2007) kedua-duanya mengenal pasti isu dan cabaran tertentu, seperti kekurangan pelaburan dana masjid ke dalam aktiviti produktif dan kekurangan dalam kawalan belanjawan dan pelaporan. Kajian-kajian ini secara kolektif menekankan keperluan untuk meningkatkan amalan pengurusan kewangan di masjid, terutamanya dalam bidang pengurusan dana, kawalan dalaman, dan strategi pelaburan. Beberapa kaedah penambahbaikan yang boleh dilakukan oleh pengurusan masjid bagi memastikan amalan pengurusan kewangan dilaksanakan dengan berkesan (Siraj et al., 2013). Pertama, tahap kesedaran terhadap kepentingan pengurusan kewangan perlu ditingkatkan di semua peringkat pengurusan masjid. Seterusnya, kesedaran terhadap pengurusan kewangan ini juga boleh ditingkatkan melalui sesi latihan praktikal atau penerangan. Sebarang kelemahan dalam amalan pengurusan kewangan boleh membawa kepada pertuduhan penyelewengan dan penipuan terhadap jawatan kuasa yang dipertanggungjawabkan.

Pengurusan ekonomi dan kewangan masjid adalah merupakan salah satu sistem pengurusan yang menyokong aktiviti-aktiviti yang dijalankan oleh pihak masjid (Ramli et al., 2014). Pengurusan ekonomi dan kewangan masjid melibatkan dua aspek utama iaitu pendapatan dan perbelanjaan yang meliputi kaedah-kaedah untuk memperoleh dana atau aset dan tatacara penyaluran hasil-hasil yang diperoleh bagi kegunaan masjid. Dana am adalah bentuk dana yang boleh dibelanjakan secara umum tanpa tujuan khusus. Dana khusus pula adalah merujuk kepada dana yang mempunyai tujuan tertentu dan khusus. Manakala perbelanjaan pula boleh dibahagikan kepada tiga bahagian iaitu perbelanjaan bagi *idari* (pentadbiran masjid), *ijtima'ei* (tidak bermotifkan keuntungan) dan *tijari* (bermotifkan keuntungan).

Penggunaan aplikasi Sistem Elektronik Perakaunan Masjid (EMAS) dapat membantu institusi masjid mengoptimumkan pengurusan kewangan mereka untuk menyokong pelbagai aktiviti dan projek ekonomi (Hussin et al., 2014). Melalui pengenalan EMAS yang telah digunapakai oleh institusi masjid di negeri Perak

mendapati jumlah dana masjid yang terkumpul dalam bentuk tunai beserta tanah wakaf yang tidak diusahakan adalah banyak. Perisian EMAS telah membuktikan bahawa institusi masjid di negeri Perak mempunyai dana kewangan dan harta wakaf yang banyak iaitu hasil daripada sifat dermawan dan murah hati masyarakat Islam. Oleh itu, sistem EMAS ini bolehlah dianggap sebagai perintis kepada pengurusan dana orang ramai ke arah yang lebih baik dan dirasai oleh seluruh masyarakat.

Pengurusan perbelanjaan masjid dibahagikan kepada tiga kategori utama, iaitu *idariyah* (pentadbiran), *ijtimaiyah* (keseluruhan masyarakat) dan *tijariyyah* (perniagaan) (Omar et al., 2015). Pembahagian ini mencerminkan pendekatan holistik terhadap pengurusan perbelanjaan, termasuk aspek administratif, kegiatan masyarakat dan aspek perniagaan. Hasil kajian (Hydzulkifli et al., 2015) menunjukkan bahawa masjid di Kubang Pasu memperoleh pendapatan utama melalui pengumpulan dana (sedekah), menyumbang hampir 80% daripada sumber perolehan. Purata kutipan dari pengumpulan dana di setiap masjid mencapai RM 3,700 setiap bulan. Kajian ini memberikan gambaran yang komprehensif mengenai praktik pengurusan kewangan masjid di Kubang Pasu. Implikasinya adalah memberikan pandangan kepada pemangku kepentingan, termasuk Majlis Agama Islam Negeri, untuk merangka garis panduan yang lebih efektif dalam memperkuat aktiviti masjid dan memastikan kelestarian sumber pendapatannya.

Hamdan et al. (2022) telah mengkaji satu aplikasi yang dibangunkan oleh sekumpulan penyelidik Universiti Sains Islam Malaysia dinamakan *Electronic Model Ijarah Masjid* (E-MIMAS). Sistem E-MIMAS diperkenalkan sebagai kaedah pelaporan kewangan dalam talian yang direka khusus untuk institusi masjid. Kajian penerokaan ini dijalankan melibatkan dua buah masjid dan satu surau yang diberi akses kepada E-MIMAS selama dua bulan. Kesimpulannya menunjukkan sistem E-MIMAS boleh diterima dan digunakan dengan baik oleh pentadbir kewangan masjid. Kelebihan sistem yang menepati kehendak Syariah memberi keyakinan bahawa penggunaannya dapat diperluaskan di kalangan masjid-masjid di Malaysia. E-pembayaran dilihat sebagai kaedah yang dapat memudahkan proses kutipan sumbangan masyarakat Muslim, menjadikan pengurusan kewangan lebih cekap dan menyesuaikan masjid dengan realiti perubahan teknologi (Idris et al., 2023). Meskipun sumbangan masyarakat adalah penting, pengurusan kutipan sumbangan masjid seringkali melibatkan isu-isu seperti penyelewengan, kehilangan dan kecurian. Keberkesanan dan keadilan dalam pengurusan kewangan masjid menjadi aspek penting untuk memastikan kepercayaan masyarakat terhadap institusi ini tetap kukuh. Kajian ini melibatkan 20 responden dari jawatankuasa pengurusan masjid di lapan buah masjid di Sepang, Selangor. Secara keseluruhannya, literatur ini menunjukkan betapa pentingnya peranan masjid dalam masyarakat Islam, isu pengurusan kewangan yang mereka hadapi dan peranan teknologi khususnya e-pembayaran sebagai pendekatan inovatif untuk mengatasi beberapa cabaran dalam menguruskan kewangan masjid.

3. Peranan Masjid Dalam Ekonomi

Masjid bukan sahaja berfungsi sebagai tempat ibadat, tetapi juga sebagai pusat menyokong pembangunan ekonomi tempatan (Borhan et al., 2011). Pada era ini, peranan institusi perbankan dan kewangan amat ketara dalam memenuhi keperluan modal usahawan. Bagaimanapun, bagi usahawan baharu, kegagalan mendapatkan pembiayaan daripada institusi ini boleh menghalang perkembangan idea, inovasi dan perniagaan mereka. Kajian ini mengkaji keberkesanan dana masjid dalam memacu pembentukan usahawan Muslim menunjukkan hasil yang positif. Simpanan ini menyediakan akses kepada modal kepada mereka yang mungkin terpinggir oleh institusi perbankan. Selain itu, dana masjid boleh menjadi medium untuk membangunkan ekosistem perniagaan dalam sesebuah komuniti, menggalakkan kerjasama antara usahawan dan mewujudkan peluang baharu untuk pertumbuhan ekonomi. Dapat disimpulkan bahawa dana masjid menyediakan alternatif yang berpotensi untuk mengatasi masalah pembiayaan yang dihadapi oleh usahawan Muslim. Melalui dana ini, diharap dapat merangsang pertumbuhan ekonomi dan pembentukan usahawan dalam kalangan masyarakat Islam, dengan menyediakan akses kepada sumber modal yang diperlukan untuk membentuk dan memajukan perniagaan mereka.

Husnul dan Nor Saadah (2014) berpendapat bahawa tabung masjid merupakan salah satu komponen utama dalam dana institusi masjid. Justeru, kepelbagaian hasil tabung masjid boleh menjana keuntungan yang berganda sekaligus membantu ke arah pembangunan ekonomi masyarakat setempat. Tabung masjid perlu dioptimumkan penggunaan bagi memaksimumkan keuntungan yang akan memberikan manfaat kepada

pembangunan ekonomi masyarakat setempat. Fungsi masjid tidak terbatas sebagai tempat ibadat semata-mata, tetapi semakin berkembang dalam melibatkan aktiviti-aktiviti ekonomi (Hussin et al., 2014). Dengan sumbangan sedekah dan wakaf dari pelbagai pihak, masjid dianggap mampu menjalankan tanggungjawab ini. Kajian bertujuan mengukur tahap penerimaan masyarakat terhadap pengurusan institusi masjid dan mengidentifikasi potensi pengembangan dana masjid di negeri Perak. Dapatan kajian menunjukkan bahawa hampir 75% responden bersetuju untuk mengembangkan dana masjid ke dalam aktiviti-aktiviti yang dapat meningkatkan pendapatan masjid dan memberikan kesan positif kepada masyarakat. Ini menunjukkan penerimaan yang baik terhadap peranan ekonomi masjid dalam pembangunan umat Islam.

Adnan (2015) menyatakan masjid sebagai pusat ibadah dan pusat komuniti memainkan peranan penting dalam pembangunan ekonomi ummah. Sejarah menunjukkan bahawa kewangan masjid yang stabil sebahagian besar bergantung pada sumbangan derma awam dari masyarakat. Kajian ini membahas peranan serta pengurusan derma awam dalam konteks dua masjid utama, Masjid Negara Kuala Lumpur dan Masjid al-Ghufran, Pinggiran Taman Tun Dr Ismail, selama lima tahun dari 2009 hingga 2013. Hasil kajian menunjukkan perbezaan dalam sistem pengurusan derma awam antara kedua-dua masjid. Masjid Negara menggunakan sistem pengurusan dalam talian yang lebih terkawal dan sistematik. Dari segi perbelanjaan wang derma awam, Masjid al-Ghufran lebih efektif dengan pemberian sumber kewangan kepada projek dan perniagaan yang menghasilkan ekonomi masjid. Kesimpulannya, penjana derma awam mempunyai potensi besar untuk menjana hasil dan pulangan tetap kepada institusi masjid apabila diurus dengan efektif dan berkesan.

Pengimarah masjid tidak lagi terbatas pada aspek ibadah dan aktiviti sosial, tetapi juga merangkumi dimensi ekonomi melalui perniagaan sosial (Omar et al., 2017). Penemuan kajian menunjukkan aktiviti perniagaan sosial masjid melibatkan penyewaan aset, mengusaha projek pertanian dan pelaburan dalam koperasi masjid dengan memperolehi purata pendapatan bulanan antara RM2,000 hingga RM10,000. Hasil kajian menunjukkan bahawa perniagaan sosial masjid bukan sahaja sebagai sumber pendapatan, malah berpotensi untuk merangsang pertumbuhan ekonomi dan memberi manfaat kepada masyarakat setempat. Perniagaan sosial di masjid kini dipercayai menjadi pemangkin kepada pertumbuhan yang lebih besar pada masa hadapan. Seterusnya, Adnan (2020) menyatakan lagi meskipun masjid awalnya dianggap sebagai pusat pembangunan ekonomi, kebergantungan terhadap sumber pendapatan tradisi telah mengakibatkan kesulitan dalam melaksanakan fungsinya secara menyeluruh. Oleh itu, kajian ini meneliti penjana ekonomi melalui aktiviti perniagaan sebagai alternatif untuk memastikan kelestarian sumber pendapatan masjid. Kajian empirikal ini berfokus pada dua belas masjid di Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur (WPKL) selama tiga tahun (2014-2016). Hasil kajian menunjukkan sumber ekonomi utama masjid-masjid WPKL adalah pendapatan tradisional dan sebahagian diperoleh melalui aktiviti perniagaan. Masjid di pusat bandar cenderung memiliki pendapatan perniagaan yang lebih baik dibandingkan masjid di kawasan perumahan. Namun, aktiviti perniagaan terbatas pada sewaan aset fizikal disebabkan oleh kekangan peraturan, persepsi negatif penduduk sekitar dan mentaliti pengurusan masjid. Empat faktor utama yang mempengaruhi kejayaan aktiviti perniagaan Masjid WPKL termasuk kerjasama kepimpinan masjid, lokasi strategik, kemudahan akses dan keluasan kawasan masjid. Kesimpulannya, kajian ini mengusulkan pembaikan Garis Panduan Pengurusan Kewangan Masjid dan Surau WPKL agar masjid-masjid dapat diversifikasi aktiviti perniagaan mereka untuk menjana ekonomi masjid secara berkesan.

Impak masjid terhadap masyarakat setempat terhadap aspek ekonomi ialah dapat membantu golongan yang memerlukan untuk mendapatkan mata pencarian bagi menyara keperluan harian keluarga (Radzi et al., 2023). Berdasarkan kajian yang telah dilaksanakan mereka mengemukakan modul perancangan pelaksanaan ekonomi. Modul ini dapat memberi idea dan panduan terhadap pihak pengurusan masjid. Antaranya adalah melalui pemberian modal perniagaan. Bantuan ini dapat membantu mereka untuk memulakan perniagaan dalam masa yang sama mengelakkan daripada terlibat dengan pinjaman berunsurkan riba.

Kesimpulannya, berdasarkan kajian-kajian lepas yang dilakukan, belum ada kajian yang menyentuh bagaimana pengurusan dana di Terengganu khususnya MAMBS berlaku. Tidak dinafikan terdapat kajian dan penulisan yang berkaitan dana masjid. Namun, kebanyakan daripada kajian tersebut tidak berkait secara langsung dengan pengurusan dana oleh MAMBS. Justeru kajian yang dilakukan ini akan mengkaji secara langsung bagaimana pihak MAMBS menguruskan dana yang diperoleh.

Metodologi

1. Reka Bentuk Kajian

Kajian ini menggunakan reka bentuk kualitatif dengan pendekatan temu bual separa berstruktur sebagai kaedah utama pengumpulan data. Pendekatan ini dipilih kerana ia membolehkan pengkaji mendapatkan maklumat yang mendalam dan kontekstual berdasarkan jawapan informan (Chua, Y. P., 2006). Temu bual separa berstruktur memberikan fleksibiliti kepada pengkaji untuk meneroka isu yang timbul semasa sesi temu bual, di samping mengekalkan fokus kepada objektif kajian. Penggunaan temu bual separa berstruktur kerana ia membolehkan eksplorasi mendalam isu kompleks seperti pengurusan dana organisasi (Creswell, 2014).

2. Sampel dan Teknik Pensampelan

Informan kajian terdiri 2 orang iaitu ahli Lembaga Pengurusan dan pegawai pengurusan MAMBS. Teknik pensampelan bertujuan (*purposive sampling*) digunakan untuk memilih informan berdasarkan kedudukan mereka dalam organisasi, memastikan mereka mempunyai maklumat relevan mengenai sistem pengurusan dana masjid. Informan utama ialah Ketua Unit Perkhidmatan Korporat & Komuniti, yang ditemu bual secara dalam talian selama 30 minit, serta pegawai Unit Informasi & Komunikasi yang menyediakan dokumen sokongan seperti laporan kewangan dan rekod sewaan fasiliti. Pemilihan ini sejajar dengan kajian lepas yang menekankan kepentingan memilih informan berpengetahuan bagi mendapatkan data berkualiti dan mendalam (Braun & Clarke, 2006).

3. Proses Pengumpulan Data Kajian

Data kajian diperoleh melalui temu bual separa berstruktur bagi mencapai objektif kajian. Protokol temu bual dirangka dengan menyediakan soalan utama yang menasaskan aspek pengurusan dana, cabaran, dan cadangan. Sebelum sesi, informan diberi penerangan mengenai tujuan kajian untuk memastikan jawapan yang jujur dan kerjasama yang baik. Data temu bual direkodkan, ditranskrip, dan disokong dengan dokumen tambahan seperti laporan kewangan dan rekod sejarah MAMBS. Teknik ini memastikan triangulasi data, meningkatkan kebolehpercayaan dapatan.

4. Analisis Kajian

Data dalam kajian ini dianalisis menggunakan pendekatan tematik seperti yang disarankan oleh Braun dan Clarke (2006), melalui proses pembacaan data secara mendalam, pengekodan awal, pengenalan tema, dan pembentukan naratif analisis. Pendekatan ini memastikan interpretasi data yang sistematik dan mendalam, dengan petikan verbatim digunakan untuk menyokong dapatan bagi meningkatkan ketepatan dan kebolehpercayaan analisis. Tiga tema utama dikenal pasti, iaitu (i) pengurusan hasil dana, yang menumpukan kepada dasar, struktur, dan strategi pemantauan dana; (ii) pendekatan perbelanjaan, yang menekankan keseimbangan antara keberlanjutan kewangan dan kebajikan masyarakat; serta (iii) halangan dan cadangan, yang membincangkan kekangan sumber, isu kepakaran, dan cadangan inovatif untuk menambah baik pengurusan dana masjid.

Hasil Kajian dan Perbincangan

Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS) merupakan sebuah masjid diraja yang terletak di Ladang, Kuala Terengganu, Terengganu Darul Iman. Pembinaannya bermula pada 2 Mei 1981 dan selesai pada 2 November 1984, dengan kos RM8.2 juta. Masjid ini menggabungkan gaya moden dan elemen Melayu tempatan, dengan reka bentuk mirip masjid Timur Tengah. MAMBS dirasmikan oleh DYMM Sultan Mahmud Al-Muktafi Billah Shah pada 23 November 1984. MAMBS berdaftar dengan Jabatan Hal Ehwal Agama Terengganu (JHEAT) dengan nombor pendaftaran M 1109

1. Analisis Pengurusan Dana MAMBS

Analisis yang dibuat adalah berdasarkan laporan kewangan tahunan MAMBS dan temu bual yang telah dijalankan. Laporan kewangan tersebut secara jelas melaporkan berkenaan pengurusan pendapatan dan perbelanjaan sepanjang tempoh setahun dari tahun 2019 hingga 2023.

Sumber Pendapatan MAMBS

MAMBS memperoleh pendapatan daripada empat sumber utama iaitu derma dan sumbangan, sewaan, program unit dan hasil-hasil lain. Namun, kajian ini akan memfokuskan kepada tiga punca pendapatan iaitu hasil tabung masjid, hasil sewaan dan hasil program unit. Ketiga-tiga punca pendapatan ini menunjukkan sumber pendapatan yang diusahakan sendiri oleh pihak pengurusan dan pentadbiran MAMBS dari aspek yang lebih kecil. Derma dan sumbangan merupakan wang yang disumbangkan oleh orang awam, agensi kerajaan, syarikat dan juga pertubuhan kepada pihak masjid. Sewaan merupakan keuntungan yang diperoleh melalui bayaran sewaan fasiliti dan peralatan masjid. Program unit adalah pendapatan yang dikumpul daripada keuntungan program yang dianjurkan oleh setiap unit di bawah Pegawai Pengurusan MAMBS manakala hasil-hasil lain pula adalah wang yang diperoleh hasil daripada pembiayaan MAIDAM dan JHEAT, sumbangan wakaf kitab, hibah bank dan lain-lain.

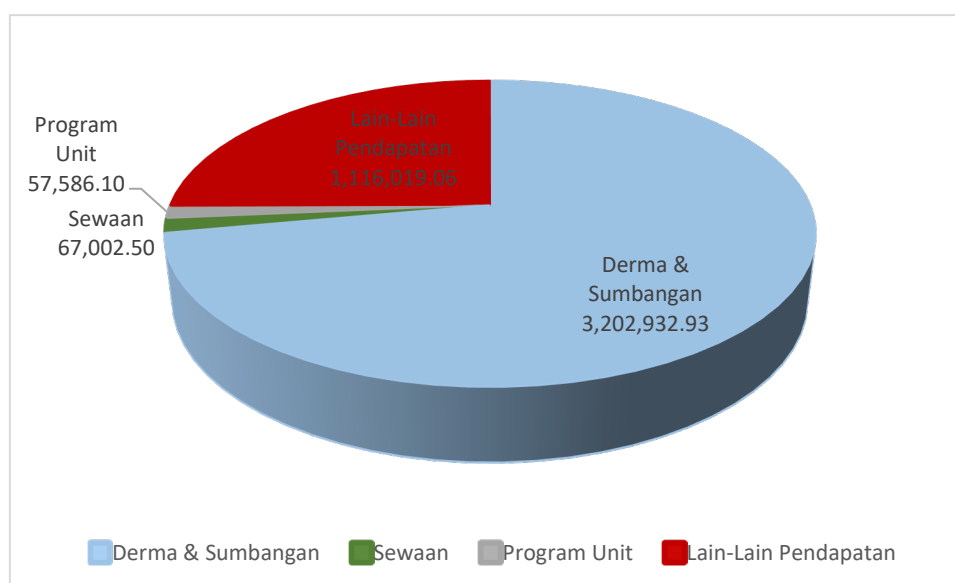
Merujuk kepada jadual 1, didapati trend perbelanjaan MAMBS mengalami peningkatan dan penurunan dari tahun ke tahun. Pada tahun 2019, pendapatan keseluruhan yang diperoleh daripada pelbagai sumber adalah sebanyak RM1,057,558. Jumlahnya menurun pada tahun berikutnya kepada RM720,698.12 dan RM709,044.05 pada tahun 2020 dan 2021 dengan peratus penurunan masing-masing mencatatkan sebanyak 31.9% dan 1.6%. Penurunan kutipan yang ditunjukkan pada tahun 2020 dan 2021 ini dipengaruhi oleh jumlah kutipan derma dan sumbangan yang menurun sebanyak RM327,452.59 pada tahun 2020 dan RM255,385.53 pada tahun 2021 berbanding tahun 2019. Walaupun berlaku peningkatan pada derma dan sumbangan pada tahun 2021 sebanyak RM72,067.06 berbanding 2020, namun berlaku penurunan pada jumlah keseluruhan kutipan pada tahun 2021 kerana berlakunya penurunan kutipan lain-lain pendapatan sebanyak RM75,630.13 berbanding 2020. Data derma dan sumbangan yang tidak konsisten ini disebabkan oleh kutipan sumbangan yang dibuat oleh pihak masjid kepada agensi kerajaan dan agensi bukan kerajaan adalah berdasarkan keperluan tertentu sahaja mengikut tahun, seperti keperluan untuk melaksanakan projek naiktaraf fasiliti masjid dan aktiviti-aktiviti khusus. Bagaimanapun pada tahun 2022 MAMBS mencatatkan peningkatan sebanyak 53.4% dengan jumlah RM1,087,924.36. Akhirnya pada tahun 2023 MAMBS kembali mengalami penurunan pendapatan kepada RM868,316.07 iaitu sebanyak 20.2%.

Jadual 1. Sumber pendapatan MAMBS Tahun 2019-2023

Bil	Punca Hasil	2019	2020	2021	2022	2023	Jumlah
1.	Derma & Sumbangan	754,467	427,014.41	499,081.47	833,186.68	689,183.37	3,202,932.93
2.	Sewaan	25,740	5,101	3,325	16,683	16,153.50	67,002.50
3.	Program Unit	-	17,435	11,120	14,005	15,026.10	57,586.10
4.	Lain-Lain Pendapatan	277,351	271,147.71	195,517.58	224,049.68	147,953.10	1,116,019.07
Jumlah		1,057,558	720,698.12	709,044.05	1,087,924.36	868,316.07	

Sumber: Diubah suai daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Seterusnya rajah berikut pula menunjukkan pecahan sumber pendapatan dalam tempoh lima tahun kajian mengikut kiraan peratus: Merujuk kepada rajah 1, didapati punca terbesar pendapatan MAMBS diperoleh melalui hasil derma dan sumbangan iaitu 72% atau sebanyak RM3,202,932.93. Lain-lain pendapatan pula merupakan penyumbang kedua terbesar dengan pecahan 25% atau sebanyak RM1,116,019.06. Seterusnya, sewaan menyumbang sebanyak 2% daripada keseluruhan pendapatan dengan jumlah RM67,002.50 manakala sumber pendapatan terendah adalah 1% atau sebanyak RM57,586.10 yang diperoleh melalui keuntungan daripada program yang dijalankan di bawah anjuran unit-unit Pegawai Pengurusan MAMBS. Secara keseluruhannya, MAMBS telah memperoleh pendapatan sebanyak RM4,443,540.60 sepanjang tahun 2019-2023. Secara keseluruhannya, MAMBS tidak bergantung sepenuhnya kepada punca pendapatan daripada derma dan sumbangan tetapi hasil lain-lain pendapatan, sewaan dan juga program unit turut memainkan peranan sebagai punca hasil pendapatan.



Rajah 1. Pecahan Pendapatan MAMBS 2019-2023

Sumber: Diolah daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Tabung Masjid

Seterusnya analisis dilakukan terhadap sumber pendapatan daripada tabung masjid. Tabung masjid yang dianalisis adalah berdasarkan tabung yang bersifat kekal iaitu tabung jumaat, tabung tetap, tabung peti besi, tabung pengajian dan tabung tabarrua'at. Sebaliknya tabung seperti tabung yang bermusim seperti tabung Ihyā' Ramadan, tabung perayaan aidilfitri dan tabung program tidak dianalisis secara terperinci.

Jadual 2. Kutipan tabung Masjid MAMBS Tahun 2019-2023

Bil	Jenis Tabung	2019	2020	2021	2022	2023	Jumlah
1.	Tabung Jumaat	110,378	69,330	74,883	189,117	161,282	604,990
2.	Tabung Tetap	270,078	191,849	158,249	292,495	209,199	1,121,870
3.	Tabung Peti Besi	99,665	43,128	35,938	38,639	21,533	238,903
4.	Tabung Pengajian	16,795	10,874	10,569	8,638	5,746	52,622
5.	Tabung Tabarrua'at	60,023	37,093	35,083	45,652	45,040	222,891
Jumlah		556,939	352,274	314,722	574,541	442,800	

Sumber: Diubah suai daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Kajian mendapati trend kutipan tabung masjid MAMBS sentiasa mengalami perubahan pada setiap tahun dari 2019-2023. Hasil kutipan mengalami penurunan sebanyak 36.7% dan 10.7% tahun 2020 dan 2021. Bagaimanapun, hasil kutipan mengalami peningkatan sebanyak 82.6% iaitu RM259,819 pada tahun 2022. Namun, pada tahun 2023 hasil kutipan kembali mengalami penurunan 22.3% iaitu sebanyak RM131,741. Penurunan yang berlaku pada tahun 2020 dan 2021 kemungkinan berpunca daripada penutupan masjid ekoran daripada wabak virus Covid-19 yang melanda negara ini. Wabak tersebut semestinya menjejaskan kutipan tabung masjid yang mana hasil sumbangan daripada orang ramai.

Sewaan

Analisis seterusnya dilakukan terhadap hasil sewaan MAMBS. Terdapat dua jenis sewaan yang disediakan di MAMBS iaitu sewaan dewan dan sewaan peralatan. Dalam usaha untuk meningkatkan hasil pendapatan, sewaan juga dapat mengelakkan fasiliti MAMBS daripada berada dalam keadaan terbiar dan tidak digunakan.

Jadual 3. Hasil sewaan MAMBS Tahun 2019-2023

Bil	Pendapatan	2019	2020	2021	2022	2023	Jumlah
1.	Sewaan	25,740	5,101	3,325	16,683	16,153.50	67,002.50

Sumber: Diubah suai daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Merujuk kepada jadual 3 di atas, jumlah hasil sewaan menunjukkan trend penurunan dari tahun ke tahun kecuali pada tahun 2022. Pada tahun 2019, hasil sewaan yang diperoleh adalah yang tertinggi iaitu sebanyak RM25,740. Namun, jumlahnya terus menurun pada tahun berikutnya kepada RM5,101 dan RM3,325 pada tahun 2020 dan 2021 dengan peratus penurunan sebanyak 80.2% dan 34.8%, penurunan disebabkan oleh pelaksanaan Perintah Kawalan Pergerakan (PKP) Covid-19. Pada tahun 2022, hasil sewaan mengalami peningkatan sebanyak RM13,358 iaitu RM16,683. Bagaimanapun, hasil sewaan kembali mengalami penurunan sebanyak 3.2% pada tahun 2023.

Program Unit

Program unit merupakan program yang dianjurkan oleh pegawai-pegawai pengurusan MAMBS mengikut unit masing-masing. Hasil utama daripada program-program yang telah dijalankan merupakan hasil kutipan yuran seperti kelas berbayar, program pengajian dan kursus-kursus khas. Merujuk kepada jadual 4, jumlah hasil pendapatan program unit pada tahun 2020 adalah sebanyak RM17,435. Hasil daripada program unit menurun pada tahun 2021 iaitu RM11,120 dengan peratus penurunan sebanyak 36.2%. Walau bagaimanapun, hasil pendapatan program unit mencatatkan peningkatan pada tahun 2021 hingga tahun 2023. Jumlah keseluruhan hasil pendapatan untuk tempoh 2019 hingga tahun 2023 adalah sebanyak RM57,586.10. Data program unit menunjukkan bahawa program unit tidak memberikan pendapatan yang lumayan kepada MAMBS. Hal ini kerana kebanyakan program yang dijalankan hanya dapat menampung sebahagian daripada kos program terutamanya makanan peserta. Dapatan kajian yang terhasil ini tidak menjejaskan teori awal kutipan hasil program yang tidak konsisten setiap tahun.

Jadual 4. Hasil pendapatan program unit MAMBS Tahun 2019-2023

Bil	Pendapatan	2019	2020	2021	2022	2023	Jumlah
1.	Program Unit	-	17,435	11,120	14,005	15,026.10	57,586.10

Sumber: Diubah suai daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Perbelanjaan MAMBS

Terdapat empat kategori utama perbelanjaan yang ditanggung oleh MAMBS iaitu gaji dan elaun kakitangan, baiki dan selenggara, pengimarah dan program keagamaan, dan lain-lain perbelanjaan. Gaji dan elaun kakitangan merupakan bayaran kepada kakitangan termasuk elaun lebih masa serta elaun imam dan bilal rawatib. Imam dan bilal rawatib ialah mereka yang bertugas sebagai imam dan bilal separuh masa. Bayaran mereka dikreditkan terus kepada akaun penerima secara atas talian. Pembaikan dan selenggara pula adalah perbelanjaan yang meliputi penyelenggaraan pejabat, siling dewan solat, sistem siar raya, penghawa dingin dan penyelenggaraan fasiliti yang lain. Perbelanjaan pengimarah dan program keagamaan merupakan perbelanjaan yang melibatkan program yang dijalankan di MAMBS termasuk elaun penceramah, elaun sukarelawan, pembekal makanan, pembelian air mineral dan lain-lain. Manakala lain-lain perbelanjaan adalah perbelanjaan seperti perbelanjaan utiliti, caj bank, uniform dan pembelian kitab wakaf.

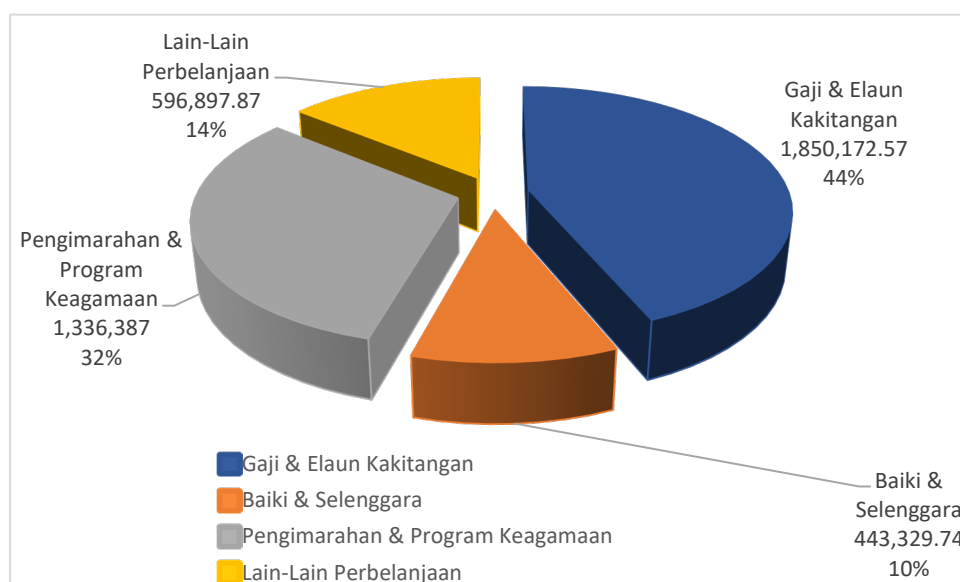
Merujuk kepada jadual 5, didapati trend perbelanjaan MAMBS mengalami penurunan dan peningkatan. Pada tahun 2019, MAMBS membelanjakan sebanyak RM994,577 manakala perbelanjaan pada tahun 2020 didapati menurun kepada RM708,682.95. Perbelanjaan didapati menurun lagi sehingga ke tahun 2021 kepada RM707,582.44 disebabkan masjid ditutup ketika Covid-19. Perbelanjaan pada kedua-dua tahun tersebut merekodkan jumlah terendah kerana program-program yang tidak dapat dijalankan akibat wabak tersebut. Jika dilihat kepada kos perbelanjaan pengimarah dan program keagamaan pada tahun 2020 dan 2021, kos perbelanjaannya lebih rendah berbanding tahun-tahun yang lain iaitu sebanyak RM203,830.05 dan RM199,849.41. Perbelanjaan MAMBS terus meningkat pada dua tahun berikutnya kepada RM812,644.51 dan RM1,003,300.13.

Jadual 5. Perbelanjaan MAMBS Tahun 2019-2023

Bil	Perbelanjaan	2019	2020	2021	2022	2023	Jumlah
1.	Gaji & Elaun Kakitangan	345,909	358,587.33	346,243.39	383,987.77	415,445.08	1,850,172.57
2.	Baiki & Selenggara	147,355	52,538.06	67,854.95	28,565.98	147,016.60	443,330.59
3.	Pengimarahahan & Program Keagamaan	394,982	203,830.05	199,849.41	260,012.40	277,712.14	1,336,386
4.	Lain-Lain Perbelanjaan	106,331	93,727.51	93,634.69	140,078.36	163,126.31	596,897.87
Jumlah		994,577	708,682.95	707,582.44	812,644.51	1,003,300.13	

Sumber: Diubah suai daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Seterusnya perbelanjaan MAMBS akan dianalisis mengikut pecahan kategori dan jenis perbelanjaan pula. Dapat dilihat melauai rajah berikut:



Rajah 2. Peratus perbelanjaan MAMBS 2019-2023

Sumber: Diolah daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Berdasarkan rajah 2, didapati perbelanjaan gaji dan elaun kakitangan merupakan perbelanjaan terbesar MAMBS. Perbelanjaan ini mewakili 44% perbelanjaan keseluruhan dengan jumlah RM1,850,172.57. Pengimarahahan dan program keagamaan pula merupakan perbelanjaan kedua terbesar iaitu sebanyak 32% bersamaan RM1,336,387. Perbelanjaan ketiga terbesar adalah lain-lain perbelanjaan iaitu sebanyak 14% dengan jumlah RM596,897.87. Perbelanjaan baiki dan selenggara pula yang terendah iaitu sebanyak RM443,329.74 atau mewakili 10%. Secara keseluruhannya MAMBS telah membelanjakan sebanyak RM4,226,787.18 sepanjang tahun 2019-2023.

2. Analisis Pendapatan Dan Perbelanjaan

Merujuk kepada jadual 6, didapati kedudukan kewangan bagi MAMBS adalah agak membimbangkan belakangan ini. Secara purata MAMBS memperolehi pendapatan sebanyak RM888,708.12. Dari segi perbelanjaan pula, MAMBS membelanjakan secara purata RM845,357.41 setahun. Berdasarkan jumlah tersebut, MAMBS perlu lebih berhati-hati dalam menguruskan dana yang dimiliki. Hal ini adalah kerana peratusan simpanan MAMBS pada tahun 2023 berada pada peratusan yang negatif berbanding tahun-tahun yang sebelumnya. Namun, perkiraan bagi tempoh lima tahun mendapati pendapatan yang diperoleh selama lima tahun masih lagi melebihi kadar perbelanjaan. Dalam tempoh lima tahun tersebut, MAMBS telah membelanjakan 95.10% daripada jumlah keseluruhan pendapatan sebanyak RM4,226,787.03 manakala wang disimpan adalah 4.90% bersamaan RM216,753.57. Kajian juga membuktikan bahawa MAMBS menggunakan dana yang diperoleh dengan optimum. Namun, perlu diingatkan bahawa dana yang diperoleh perlu

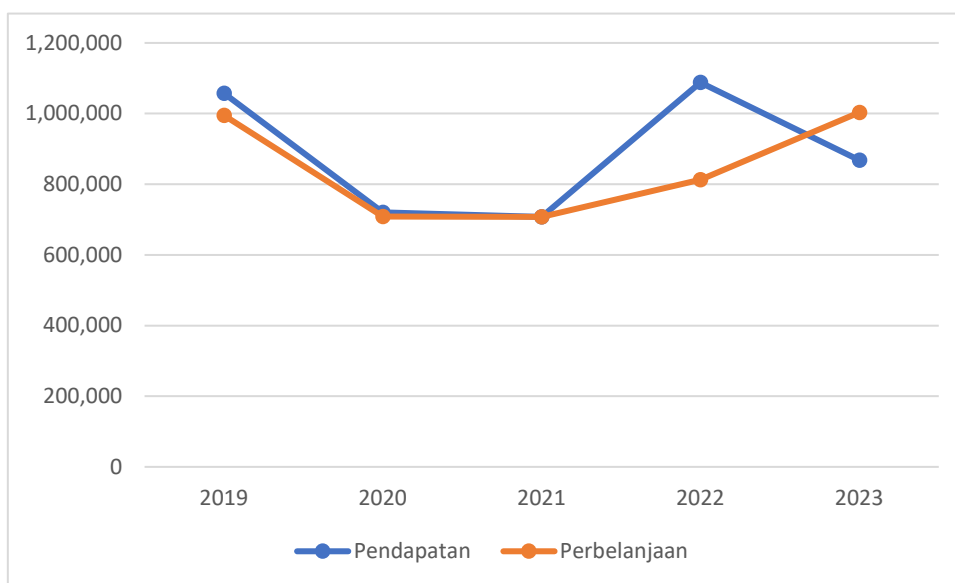
dimanfaatkan sebaik mungkin agar dapat mengelakkan daripada digunakan secara berlebihan melebihi pendapatan seperti yang berlaku pada tahun 2023.

Jadual 6. Analisis keseluruhan pendapatan dan perbelanjaan MAMBS 2019-2023

Bil	Tahun	Pendapatan	Perbelanjaan	Lebih/ (Kurangan)	% Belanja	% Simpan
1.	2019	1,057,558	994,577	62,981	94.04	5.96
2.	2020	720,698.12	708,682.95	12,015.17	98.33	1.67
3.	2021	709,044.05	707,582.44	1,461.61	99.80	0.2
4.	2022	1,087,924.36	812,644.51	275,279.85	74.70	25.3
5.	2023	868,316.07	1,003,300.13	(134,984.06)	115.54	-15.54
Jumlah		4,443,540.60	4,226,787.03	Baki= RM216,753.57		

Sumber: Diubah suai daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

Merujuk kepada rajah 3, secara keseluruhan MAMBS telahpun menggunakan sumber kewangan mereka secara optimum pada tahun 2019-2021. Pengkaji telah mengenal pasti beberapa faktor yang mempengaruhi perbelanjaan tersebut iaitu pendapatan melalui hasil hasil tabung masjid dan sewaan berkurang pada tahun 2020 dan 2021 berbanding tahun-tahun yang lain. Seterusnya pada tahun 2022, MAMBS memiliki baki dana sebanyak RM275,279.85. Lebihan dana ini adalah disebabkan oleh penurunan perbelanjaan untuk kategori baiki dan selenggara yang hanya menelan perbelanjaan sebanyak RM28,565.98. Pada tahun 2023 pula, MAMBS mengalami kerugian sebanyak RM134,984.06. Perbelanjaan dana yang digunakan mengatasi hasil pendapatan yang diperoleh. Antara faktor yang mempengaruhi perbelanjaan berlebihan pada tahun 2023 adalah kerana pendapatan MAMBS yang menurun. Dalam masa yang sama, perbelanjaan MAMBS pada tahun tersebut meningkat terutamanya dari segi gaji dan elaun kakitangan.



Rajah 3. Perbandingan pendapatan dan perbelanjaan MAMBS 2019-2023
 Sumber: Diolah daripada penyata penerimaan dan perbelanjaan MAMBS (2019-2023)

3. Cabaran Dan Halangan Dalam Pengurusan Dana MAMBS

Pengurusan dana yang efisien dan sistematik dapat memastikan kelangsungan sumber dana kewangan. Terdapat beberapa cabaran dan halangan yang dihadapi oleh MAMBS. Kecekapan pihak pengurusan dan pentadbiran MAMBS dalam menguruskan dana masjid sehingga MAMBS mampu berdikari tanpa bergantung kepada sumbangan dan peruntukan daripada kerajaan. Pelbagai inisiatif telah dilakukan oleh MAMBS untuk memastikan kecekapan dalam menguruskan dana yang diamanahkan. Namun di sebalik kejayaan itu juga, MAMBS tidak terlepas daripada menghadapi beberapa cabaran dan halangan.

Berdasarkan temu bual dengan Ketua Unit Perkhidmatan Korporat & Komuniti MAMBS, pengurusan dana masjid dijalankan secara sistematik dan terancang. Beliau menjelaskan:

"Kami memastikan setiap transaksi kewangan direkodkan dengan teliti. Semua perbelanjaan perlu mendapat kelulusan terlebih dahulu sebelum digunakan. Ini penting untuk memastikan ketelusan dan akauntabiliti dalam pengurusan dana masjid."

Pegawai Unit Informasi & Komunikasi pula menekankan betapa pentingnya pemantauan terhadap dana yang diterima:

"Sumbangan masyarakat adalah sumber utama dana masjid. Jadi, kami sentiasa memastikan ada sistem audit dalaman supaya setiap sen yang diterima digunakan dengan baik dan tidak disalah guna."

Laporan kewangan MAMBS mencatatkan penurunan sumbangan sebanyak 20.2% pada tahun 2023 berbanding tahun sebelumnya, menandakan keperluan untuk mencari sumber pendapatan lain bagi menampung kos operasi. Walaupun dana diurus secara sistematik dan dipantau rapi, pengurusan sewaan fasiliti menghadapi beberapa cabaran, termasuk pertindihan tempahan dan permintaan penyewaan yang tinggi akibat kadar sewa yang rendah berbanding dewan lain di kawasan sekitar. Bagi mengatasi masalah ini, pihak pengurusan telah memperkenalkan sistem jadual tempahan yang lebih tersusun serta hebahan dalaman bagi memastikan pengurusan sewaan lebih efisien

Peningkatan kos operasi juga antara cabaran yang dihadapi. Seperti mana masjid-masjid yang lain, MAMBS juga mengeluarkan perbelanjaan untuk kos gaji elaun dan kakitangan. Pembiayaan yang disediakan oleh MAIDAM dan JHEAT hanya dibekalkan untuk pembayaran elaun kepada Pembantu Am Kebersihan dan Pembantu Am Keselamatan. Pembiayaan yang diperuntukkan adalah maksimum RM4,000 kepada Pembantu Am Kebersihan dan maksimum RM5,000 kepada Pembantu Am Keselamatan untuk setiap bulan. Tanggungan gaji kakitangan memberi implikasi yang cukup besar kepada perbelanjaan MAMBS. Dapatan kajian menunjukkan bahawa kos perbelanjaan gaji dan elaun kakitangan terus meningkat dari tahun ke tahun sehingga mencecah RM415,445.08 pada tahun 2023. Selain itu, pembiayaan lain yang dibekalkan adalah untuk membiayai kos bil elektrik MAMBS sahaja iaitu sebanyak maksimum RM7,000 sebulan. Walaubagaimanapun, kos perbelanjaan bil elektrik yang dikeluarkan setiap bulan tidak melebihi RM7,000. Kos elektrik MAMBS hanya mencapai RM77,870.95 pada tahun 2023 dengan kos purata RM6,489.25 untuk setiap bulan.

Salah satu cabaran utama yang dihadapi ialah ketidakpastian dalam jumlah sumbangan yang diterima. Ketua Unit Perkhidmatan Korporat & Komuniti menjelaskan:

"Kadangkala jumlah sumbangan yang diterima tidak mencukupi untuk menampung kos operasi bulanan. Sebab itu, kami berusaha mencari sumber pendapatan lain seperti menyewakan fasiliti masjid dan menganjurkan program berbayar untuk menampung keperluan kewangan."

Selain itu, kos operasi yang semakin meningkat turut menjadi cabaran besar. Dalam temu bual, salah seorang pegawai menyatakan:

"Kos elektrik, gaji kakitangan, dan penyelenggaraan masjid semakin meningkat. Walaupun ada sedikit bantuan daripada pihak berkuasa, ia masih tidak mencukupi. Kami perlu mencari cara untuk menguruskan dana dengan lebih efisien."

Ketidakpastian sumbangan daripada pihak kerajaan merupakan satu cabaran besar kepada ekonomi MAMBS. Masjid ini hanya mendapat peruntukan kecil dalam bentuk sumbangan sahaja. Hasil temu bual mendapati sumbangan dari JHEAT kebiasaannya hanyalah untuk Ihyā' Ramadan sahaja manakala sumbangan daripada agensi-agensi lain akan ada apabila pihak pengurusan dan pentadbiran membuat permohonan atau menghantar surat untuk memohon sumbangan. Atas sebab ini wang pendapatan masjid digunakan semaksimum mungkin bagi menanggung segala kos perbelanjaan yang besar. Dari sudut positif, kekurangan

sumber pendapatan mendorong pihak pengurusan dan pentadbiran untuk mengembangkan kreativiti dalam merangka kaedah dan alternatif terbaik untuk menggerakkan ekonomi. Secara keseluruhannya, pengurusan dana di MAMBS berjalan dengan baik, tetapi masih ada ruang untuk penambahbaikan, terutamanya dalam memastikan sumber pendapatan yang lebih stabil dan mengurangkan kebergantungan kepada sumbangan awam semata-mata.

Kesimpulan

Kajian ini meneliti pengurusan dana di Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS), Terengganu, dengan fokus kepada bagaimana dana diuruskan, pendekatan perbelanjaan, serta cabaran dan halangan yang dihadapi. MAMBS menguruskan dana dengan sistematik dan terancang, ditadbir oleh Lembaga Pengurusan dan Pegawai Pengurusan MAMBS, dengan sumber dana termasuk derma, sumbangan, sewaan fasiliti, dan program-program masjid. Perbelanjaan utama melibatkan gaji dan elaun kakitangan, baiki dan selenggara, serta pengimarah dan program keagamaan, dengan perbelanjaan terbesar adalah untuk gaji dan elaun kakitangan. Walaupun terdapat peningkatan kos operasi, MAMBS berjaya menguruskan dana dengan baik, walaupun mengalami defisit pada tahun 2023. Cabaran utama termasuk kesukaran dalam urusan sewaan fasiliti yang sering mengalami pertindihan tempahan dan lambakan penyewa disebabkan kadar sewaan yang rendah, peningkatan kos operasi, dan ketidakpastian sumbangan daripada pihak kerajaan. Cadangan untuk memperbaiki pengurusan dana termasuk latihan pengurusan kewangan untuk ahli jawatankuasa masjid, penubuhan jawatankuasa kewangan khusus, menjalankan jualan amal dan koperasi masjid, serta menyusun program derma berkala. Secara keseluruhannya, kajian ini memberikan pandangan mendalam tentang pengurusan dana masjid dan mencadangkan langkah-langkah praktikal untuk meningkatkan kecekapan dan keberkesanan pengurusan dana di MAMBS, yang diharapkan dapat menjadi panduan berguna bagi masjid-masjid lain dalam usaha mereka untuk menguruskan dana dengan lebih baik dan berkesan.

Penghargaan: Penulis ingin merakamkan setinggi-tinggi penghargaan kepada pihak pengurusan dan kakitangan Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS) atas kerjasama dan maklumat yang diberikan. Setinggi-tinggi terima kasih atas sokongan Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya kerana memberikan kemudahan dan sokongan terhadap penyelidikan ini.

Kenyataan persetujuan termaklum: Persetujuan termaklum telah diperolehi daripada semua informan yang terlibat dalam kajian.

Konflik kepentingan: Penulis bersetuju bahawa penyelidikan ini dijalankan tanpa adanya sebarang faedah diri, konflik komersial atau kewangan dan mengisytiharkan ketiadaan kepentingan yang bercanggah dengan dana.

Rujukan

- Amru Alhaz, A. (2015). *Pengurusan derma awam dalam menjana ekonomi masjid: Perbandingan Masjid Negara dan Masjid Al-Ghufran Pinggiran Taman Tun Dr Ismail Kuala Lumpur* (Tesis Sarjana, Universiti Malaya).
- Amru Alhaz, A. (2020). *Penjanaan ekonomi masjid menerusi aktiviti perniagaan: Kajian di masjid-masjid Wilayah Persekutuan Kuala Lumpur* (Tesis Kedoktoran, Universiti Malaya).
- Aris, H. R., & Musa, N. S. (2014). Pengurusan tabung masjid ke arah pembangunan ekonomi masyarakat setempat. *Proceeding of the International Conference in Masjid, Zakat and Waqaf (IMF 2014)*.
- Azhar, A. W. (2008). *Financial management of mosques in Kota Setar district: Issues and challenges* (Tesis Sarjana, Universiti Utara Malaysia).
- Borhan, J. T., Hussin, M. Y. M., & Muhammad, F. (2011). Membentuk usahawan Muslim: Peranan dana masjid. *Institutions*, 9(2), 27–64.
- Chua, Y. P. (2006). *Kaedah dan statistik penyelidikan: Kaedah penyelidikan (Buku 1)*. McGraw-Hill Education.

- Hamdan, N., Ramli, A. M., Jalil, A., Abd Aziz, M. A., & Haris, A. (2022). Penerimaan penggunaan aplikasi E-MIMAS di kalangan pentadbir kewangan masjid: Kajian penerokaan. *International Journal of Mosque, Zakat and Waqaf Management (Al-Mimbar)*.
- Hussin, M. Y. M., Muhammad, F., Hassan, M., Razak, A. A., & Habidin, N. F. (2014). Sistem elektronik perakaunan masjid (EMAS) mencetus idea penjanaan ekonomi masyarakat setempat. *Prosiding Perkem Ke-9*, 747–753.
- Hussin, M. Y., Muhammad, F., Abdul Razak, A., & Roshidi Ahmad, M. A. (2014). Persepsi masyarakat terhadap keupayaan pengembangan dana masjid. *Sains Humanika*, 2(1). <https://doi.org/10.11113/sh.v2n1.372>
- Hussin, M. Y. M., Muhammad, F., Razak, A. A., Habidin, N. F., & Mohamad, S. I. S. (2012). Eksplorasi dana kewangan masjid di negeri Perak. *Prosiding Persidangan Kebangsaan Ekonomi Malaysia Ke VII*, 1274–1286.
- Idris, J., Nor, F. M., Atan, N. S., & Azman, A. S. (2023). Pelaksanaan e-pembayaran dalam pengurusan kutipan sumbangan masjid di Selangor: Satu kajian rintis. *e-Jurnal Penyelidikan dan Inovasi*, 10(2), 104–116.
- Intan Nadia Ghulam Khan, Hasnizam Hashim, Nabilah Yusof, Haliza A. Shukor (2018). Pemerksaan institusi masjid dari aspek perundangan di Malaysia. In *E-Book of Masjid, Zakat & Wakaf 2018* (pp. 113-121). Masjid al-Azhar, Kolej Universiti Islam Antarabangsa Selangor, Kajang, Selangor. ISBN E-ISBN: 978-967-13087-4-5.
- Ismail, N. A., & Yusoff, M. H. S. M. (2020). Persepsi masyarakat terhadap peranan masjid menguruskan dana sedekah. *International Journal of Social Science Research*, 2(3), 1–11.
- Islamiyah, N. (2019). The financial management practice of mosque: Study case in Malaysia. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia*, 16(1), 108–121.
- Jabatan Kemajuan Islam Malaysia. (2023, October 18). <http://e-smaf.Islam.gov.my/e-smaf/index.php/main/mainv1/fatwa/pr/12034>.
- Laman sesawang rasmi JHEAT. (2024, January 28). <http://emasjid.terengganu.gov.my/report3.php>.
- Laman sesawang rasmi JHEAT. (2024, January 28). <https://jheat.terengganu.gov.my/bahagian-masjid/>.
- Laman sesawang rasmi MAIWP. (2024, January 28). <https://www.maiwp.gov.my/i/index.php/en/had-al-kifayah>.
- Laman sesawang rasmi MAMBS. (2024, January 26). <https://masjid-ambs.blogspot.com/2013/02/masjid-ladang.html>.
- Laporan Perkembangan Maktabah Al-Ghazālī daripada Tahun 2015-2023, Bahagian Pentadbiran Masjid Al-Muktafi Billah Shah.
- Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS). (2023). *Penyata kewangan MAMBS tahun 2019–2023*. Bahagian Pentadbiran Masjid Al-Muktafi Billah Shah.
- Masjid Al-Muktafi Billah Shah (MAMBS). (2023). *Penyata kewangan MAMBS tahun 2023*. Bahagian Pentadbiran Masjid Al-Muktafi Billah Shah.
- Nor, F. M., Idris, J., Atan, N. S., & Azman, A. S. (2022). Pengurusan dana masjid di Malaysia: Satu analisis bibliometrik. *International Journal of Mosque, Zakat and Waqaf Management (Al-Mimbar)*, 99-109.
- Norsaadah Din @ Mohamad Nasirudin, Talib, H., & Ibrahim, S. Z. (2019). Kolaborasi interaksi masyarakat terhadap golongan kurang upaya di institusi masjid. *e-BANGI: Journal of Social Sciences and Humanities*, 16(2), 1–9
- Omar, A. R. C., Hussin, M. Y. M., & Muhammad, F. (2017). Perniagaan sosial menerusi aktiviti ekonomi masjid. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)*, 1(1), 39-46.
- Omar, H. H., Isa, M. Y., & Yusuff, N. (2015). Pengurusan kewangan dana masjid: Satu kajian di Daerah Kubang Pasu, Kedah. *International Journal of Management Studies*, 22(2), 115-134.
- Radzi, M. B. M., & Yaacob, S. E. A. (2023). Masjid sebagai alternatif pusat penjanaan ekonomi masyarakat setempat: Satu sorotan literatur. *Journal of Contemporary Islamic Law*, 8(1), 36-41.
- Asharaf Mohd Ramli, Abdullaah Jalil, Norman Hamdan, Asmaddy Haris, Mohd Aizuddin Abd Aziz (2009). Kerangka pengurusan ekonomi dan kewangan masjid: Satu analisa. *Journal Islamic Economic System iECONS Conference*, 1-17.

- Ramli, A. M., Jalil, A., Hamdan, N., Haris, A., & Aziz, M. A. A. (2009). Kerangka pengurusan ekonomi dan kewangan masjid: Satu analisa. In *Islamic Economic System iECONS Conference* (pp. 1-17).
- Ramli, A. M., Jalil, A., Hamdan, N., Haris, A., & Aziz, M. A. A. (2014). *Pengurusan kewangan masjid: Model imarah masjid*. Wisdom Publication.
- Said, J., Mohamed, A., Sanusi, Z. M., & Yusuf, S. N. S. (2013). Financial management practices in religious organizations: Empirical evidence of mosque in Malaysia. *International Business Research*, 6(7), 111.
- Sarkam, M. K. A. B. M., Yasin, R. B., Ghani, S. B. A., & Nasional, U. P. (2013). Pengurusan dana tabung masjid di Malaysia: Satu kajian di Masjid Al-Muttaqin Wangsa Melawati, Kuala Lumpur bagi tahun 2012-2013. *Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2014)* (e-ISBN 978-967-13087-1-4). 1-2 December 2014, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Shamsiah, H. M., Nordin, Z. S., & Zaidi, S. A. (2023). Kelestarian dana masjid di Negeri Sarawak. *e-Bangi: Journal of Social Sciences and Humanities*, 20(2), 237–250.
- Siraj, S. A., & Shahul Hameed Mohamed, I. M. S. (2008). Pengurusan kewangan: Mempamerkan akauntabiliti masjid. In M. I. Mustari & K. A. Jasmi (Eds.), *Pengurusan Berkualiti Memacu Kecemerlangan Pengurusan Masjid* (1st ed.). Universiti Teknologi Malaysia.
- Siraj, S. A., et al. (2007). The financial management practices of state mosques in Peninsular Malaysia. *Indonesian Management and Accounting Research*, 6(2).
- Tuan Sidek, T. M., Rashidi, A., & Mansor, S. (2017). Pengurusan dana masjid dan surau berpandukan pencapaian maqasid syariah. In *4th International Conference on Masjid, Zakat and Waqf Management (IMAF-2017)* (pp. 1-8).
- Virginia Braun & Victoria Clarke. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 93.
- Wahid, H., Nor, N. G. M., Ahmad, J., & Ahmad, S. (2009). Masjid dan pembentukan modal sosial: Apakah faktor penentu aktivism masjid. *Prosiding Bengkel Penyelidikan Gunaan dalam Ekonomi Islam*, 1-9.
- Yasoa, M. R., Ghazali, M. S., Alwi, M. A. M., Ab Rahman, A. H., Abdullah, S. S., Abdullah, A. R., ... & Yaacob, M. R. (2016). Pengurusan dana pusat ibadah: Kajian eksplorasi kes beberapa masjid di Kelantan. *Journal of Education and Social Sciences*, 5(1), 155-165.
- Wan Zakaria, W. Z., Ilias, N., Wahab, N., & Wan Abdullah, W. Z. (2020). A preliminary study on financial management practices among Kuala Nerus mosques. *International Journal of Islamic Business*, 5(2), 34-47.