

## TADBIR URUS KOPERASI MENURUT KONSEP TAUHID, SYURA DAN TA'AWUN: KAJIAN TERHADAP KOPERASI KARIAH MASJID DI MALAYSIA

*(Cooperative Governance According to the Concepts of Tawhid, Shura, and  
Ta'awun: A Study on Mosque Cooperatives in Malaysia)*

<sup>1</sup>MUHAMAD MAUDUDI MOHAMAD RAIS\*

<sup>1,2</sup>MUHAMMAD HAKIMI MOHD SHAFIAI

<sup>1</sup>MOHAMAD SABRI HARON

<sup>1</sup>Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor,  
Malaysia

<sup>2</sup>Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi,  
Selangor, Malaysia

---

### ABSTRAK

Kesepaduan antara sistem koperasi dan institusi masjid di Malaysia telah mewujudkan gerakan koperasi kariah masjid yang menunjukkan perkembangan positif di seluruh negara. Inisiatif yang diwujudkan untuk menyediakan sumber ekonomi dan pendapatan yang mampan dan konsisten kepada institusi masjid bukan sahaja membantu dalam aktiviti keagamaan masjid tetapi sebagai penyumbang utama dalam mewujudkan ekosistem yang berkesan untuk melahirkan dan meningkatkan kejayaan sosioekonomi ummah. Oleh itu, untuk mencapai kejayaan tersebut, terdapat keperluan untuk tindakan dalam pembentukan dasar tadbir urus yang sempurna bagi mencapai pengurusan operasi koperasi yang baik. Integriti sesebuah organisasi bergantung kepada kesempurnaan tadbir urus yang menjadi rujukan dan panduan utama kepada pergerakan organisasi. Kajian ini menyatakan bahawa konsep tadbir urus Syariah seperti *Tawhidi*, *Syura* dan *Ta'awun* yang mendasari teori ini akan memberi impak yang besar kepada koperasi kariah masjid dari segi pengurusan dan pembangunan koperasi Islam yang kondusif di Malaysia. Tambahan pula, melalui penerapan nilai-

---

\*Corresponding author: Muhamad Maududi Mohamad Rais, Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 Bangi, Selangor, Malaysia, e-mel: mmaududi.mrais@my.panasonic.com

Diserahkan: 1 September 2023

Diterima: 24 Oktober 2024

DOI: <http://dx.doi.org/10.17576/JH-2024-1602-07>

nilai tadbir urus Syariah yang berkesan, ia boleh mempengaruhi tindakan dan tingkah laku pengurusan koperasi kariah masjid dalam memastikan koperasi ditadbir secara profesional.

**Kata Kunci:** Koperasi kariah masjid; tadbir urus syariah; konsep *tawhidi*; syura dan *ta'awun*

### ***ABSTRACT***

*The integration between the cooperative system and the mosque institutions in Malaysia has created a mosque cooperative movement that shows positive developments throughout the country. The initiatives created to provide sustainable and consistent economic and income resources to mosque institutions not only assist in the religious activities of mosques but as a major contributor to creating an effective ecosystem to produce and enhance the socioeconomic success of the ummah. Therefore, to achieve such success, there is a need for robust and structured governance and regulatory actions and processes. This is because, the integrity of an organization depends on the governance and regulatory aspects that are the main reference and guide to the movement of the organization. This study is to establish syariah governance of Mosque Cooperative. The expected results show that the concepts of Tawhidi, Syura and Ta'awun that underlie this theory will have a significant impact on the Mosque Cooperative in terms of the management and development of a conducive Islamic cooperative in Malaysia. Furthermore, through the effective application of Shariah governance values, it can influence the actions and behaviour of the management of the mosque cooperative in ensuring that the cooperative is well administered professionally.*

**Keywords:** Mosque cooperative; shariah governance; concepts of *tawhid*; syura and *ta'awun*

## **PENGENALAN**

Institusi masjid merupakan pusat ibadah yang membawa lambang kebesaran, kemuliaan, perpaduan dan kesejahteraan seluruh umat Islam di Malaysia. Selain dijadikan pusat ibadah, masjid juga merupakan pusat kehidupan umat Islam bahkan turut memegang peranan sebagai pusat rujukan, percambahan ilmu malah pusat segala kegiatan aktiviti sosial komuniti masyarakat setempat. Kemakmuran sesebuah masjid itu tidak hanya terbatas kepada kecemerlangan pentadbiran oleh barisan Anggota Lembaga Masjid semata-mata bahkan boleh ditingkatkan dengan kepelbagaian aktiviti yang melibatkan penglibatan komuniti dan kariah. Aktiviti tersebut termasuk aktiviti amal dan kebajikan, sukaneka, kenduri kendara, aktiviti keagamaan dan aktiviti perniagaan sebagai sumber dana pendapatan kepada masjid. Maka, lahirlah idea untuk membentuk sebuah entiti perniagaan dengan penubuhan koperasi masjid yang dimiliki oleh ahli kariah serta berfungsi menambah pendapatan dan keuntungan untuk dipulangkan kembali kepada ahli kariah yang menyumbang dalam bentuk modal syer dan saham.

Selain sebagai fungsi mencari pendapatan dan keuntungan kepada masjid, koperasi juga boleh berperanan sebagai pembuka peluang pekerjaan dan perniagaan (keusahawanan) kepada ahli kariah melalui penglibatan di dalam jaringan rangkaian perniagaan dan perkhidmatan koperasi di samping memenuhi keperluan bersama bagi seluruh ahli kariah dengan menawarkan aktiviti-aktiviti yang diperlukan oleh masyarakat terutamanya ahli kariah di kawasan sesebuah masjid tersebut.

Koperasi Kariah Masjid (KKM) adalah cetusan idea asal Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM) pada tahun 1990 yang didukung pelbagai agensi lain termasuk Angkatan Koperasi Kebangsaan Malaysia (ANGKASA), Institut Koperasi Malaysia (IKMa) serta Kementerian Perdagangan Dalam Negeri, Koperasi dan Kepenggunaan (KPDNKK) dengan matlamat meningkatkan profesionalisme tadbir urus dana masjid selain mengawal selia aktiviti-aktiviti ekonomi dan pengurusan dana dengan tujuan mengimarahkan masjid melalui keterlibatan kariah masjid dalam pelbagai aktiviti ekonomi yang bermanfaat kepada Ahli Koperasi Masjid (ALK) serta komuniti setempat (Nurdina Abdul Rahman 2018). Selain itu, KKM juga bertujuan menyokong usaha masjid menjadi berdikari dalam meningkatkan kutipan dana selain menyumbang kepada masyarakat setempat. Namun, pengurusan KKM bukanlah sesuatu yang mudah kerana ia membabitkan modal, pengetahuan dan integriti pengurusan, pengetahuan dalam perundangan dan amalan kerja baik yang memerlukan kepimpinan keusahawanan yang dinamik bagi mencapai objektif penubuhannya. Ia selari dengan pendekatan tadbir urus Islamik dan ekonomi bersepadu dalam kes sektor koperasi. Menurut Ismail al Qudsy et al. (2009), prinsip tadbir urus dalam Islam dirumuskan

seawal pembentukan Madinah sebagai negara Islam. Ini boleh dirujuk dalam al-Quran and al-Hadith dan penekanan *maqasid al-shariah* yang diberikan kepada *maslahah 'ammah* (manfaat umum) dan mencegah *mafsadah* (kemungkaran). Walaupun Islam tidak menghuraikan semua keperluan kehidupan manusia, bukan bermakna Islam lalai menggariskan dasar dan prinsip semua peraturan, terutamanya sistem yang diperlukan oleh kehidupan manusia untuk memastikan kelangsungan hidup yang memberi manfaat dan menjauhkan diri daripada kemudaratannya.

Maka matlamat dan proses pengurusan KKM perlu berlandaskan prinsip tadbir urus Islam yang menekankan konsep *Tawhidi* (Keesaan), *Syura* (Musyawarah) dan *Ta'awun* (Tolong-menolong) kerana ia bertepatan dengan agenda ekonomi ummah yang memfokuskan kepada ketaatan kepada Allah demi kemaslahatan masyarakat khususnya umat Islam di Malaysia.

### **PERNYATAAN MASALAH**

Sehingga September 2022, bilangan KKM yang didaftarkan di bawah Akta Koperasi 1993 adalah berjumlah 536 buah iaitu 3.5% daripada jumlah bilangan keseluruhan koperasi berdaftar. Penubuhan koperasi kariah masjid ini adalah melalui institusi masjid di seluruh negara dan bilangan 536 buah ini adalah 7.82 % daripada jumlah masjid yang didaftarkan di bawah Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM) iaitu sebanyak 6850 buah (JAKIM 2020). KKM didaftarkan dengan pelbagai fungsi perniagaan seperti pertanian, perumahan, perindustrian, pengguna, pembinaan, dan perkhidmatan.

Antara objektif penubuhan KKM ialah bagi membangunkan aset-aset atau dana yang dimiliki oleh masjid seterusnya melonjakkan institusi masjid sebagai pusat menjana ekonomi komuniti serta menjadikan KKM sebagai pusat pelaksanaan ekonomi umat Islam (Nurdina 2018). Selain daripada itu, melalui KKM, masyarakat setempat akan memperolehi manfaat ekonomi dan sosial serta mempelajari ilmu pengurusan dan perniagaan. Menyedari isu ini, pembangunan KKM perlu diperkasakan dengan menerapkan tadbir urus yang berkesan. Ini kerana, KKM adalah merupakan satu cabang daripada sasaran koperasi kluster komuniti yang terkandung di dalam Dasar Koperasi Negara 2011-2020 (DKN-2011-2020) yang berfungsi untuk memenuhi keperluan bersama demi meningkatkan taraf sosio-ekonomi anggota dan masyarakat kariah masjid setempat (Suruhanjaya Koperasi Malaysia 2020).

Manakala antara strategi di dalam hala tuju Rancangan Malaysia Kesebelas (RMK-11), 2016-2020 iaitu peningkatan taraf isi rumah B40 ke arah Masyarakat Kelas Menengah adalah melalui pembangunan perusahaan dan keusahawanan

berasaskan komuniti dan sosial yang boleh dilaksanakan melalui gerakan koperasi yang diharapkan mampu menjadi tunjang kepada pembangunan ekonomi komuniti (EPU, 2015, RMK-11). Koperasi juga digalakkan menjalankan aktiviti-aktiviti yang berteraskan perusahaan secara komuniti dan sosial seperti pusat asuhan kanak-kanak, pusat tuisyen dan rumah anak yatim bagi isi rumah B40 di luar desa. Perusahaan ini juga digalakkan untuk mewujudkan kerjasama dengan syarikat yang mempunyai pengalaman dan kemampuan bagi memperluaskan aktiviti yang berteraskan secara komuniti dan sosial (Mohd Ikhmal, Fadzil 2022).

Namun begitu, objektif penubuhan KKM dilihat masih belum mencapai objektif seperti mana yang telah dinyatakan oleh pihak SKM iaitu penubuhan KKM masih belum mampu memberi pulangan kepada anggota dari sudut pulangan dividen dan ekonomi, kurang keyakinan dan sokongan dari kalangan komuniti serta sistem penyampaian dan tadbir urus yang lemah (SKM 2017). Selain daripada itu perkara yang menjadi kebimbangan kepada pihak pengurusan KKM apabila masih ada lagi pihak yang mempertikaikan adakah wang masjid yang dibelanjakan untuk penubuhan koperasi akan kembali kepada masjid semula (Sutarji 2014). Hal ini menunjukkan ada pihak yang meragui dan tidak yakin dengan kecekapan pengurusan KKM.

Keadaan ini menunjukkan KKM kini masih belum mencapai tahap yang memuaskan kerana pada asalnya, penubuhan KKM dilihat mampu membangunkan aset atau dana yang dimiliki oleh masjid dan menjadi pusat bagi menjana ekonomi masyarakat. Dalam masa yang sama, KKM berpotensi menjadi penjana ekonomi berlandaskan syariah Islam. Selain daripada itu, KKM melalui aktivitinya berperanan menjaga kebajikan masyarakat setempat. Penubuhan KKM diharapkan dapat memberikan kebaikan dan keuntungan kepada anggota, pihak masjid dan juga seluruh komuniti.

Namun, masalah berkaitan anggota, tadbir urus, dan kewangan menjadi penghalang kepada KKM memperoleh keuntungan dan mencapai prestasi yang lebih baik. Oleh itu, kajian ini akan menyelidik masalah-masalah yang dihadapi oleh pihak pengurusan KKM supaya dapat memahami realiti sebenar cabaran yang dihadapi oleh pihak pengurusan KKM. Artikel ini akan menjelaskan cabaran yang dihadapi oleh pihak pengurusan KKM yang menyebabkan KKM kini masih belum berada di tahap yang membanggakan.

Justeru, kesempatan ini perlu dimanfaatkan oleh pengurusan masjid dan Ahli Lembaga KKM untuk bergerak secara mandiri dalam meningkatkan keupayaan tadbir urus dana dan perniagaan koperasi dengan lebih efisien, komited, akauntabiliti dan telus selari dengan prinsip tadbir urus Islam yang mengutamakan pendekatan *Tawhidi* (Keesaan), *Syura* (Musyawarah) dan *Ta'awun* (Tolong-menolong) seperti

yang diamalkan oleh banyak organisasi di Malaysia masa kini (Samad & Shafi 2017). Seterusnya, melihat bagaimana prinsip-prinsip ini mampu diterapkan di dalam pengurusan KKM dan akhirnya memberi kesan yang positif dari sudut ekonomi dan sosial.

## **OBJEKTIF KAJIAN**

Oleh itu, objektif kajian ini bertujuan untuk:

1. Mengetahui pasti permasalahan berkaitan tadbir urus koperasi yang dihadapi oleh KKM di Negeri Selangor.
2. Mencadangkan kerangka tadbir urus koperasi menurut perspektif Islam dengan mengutamakan pendekatan *Tawhidi* (Keesaan), *Syura* (Musyawarah) dan *Ta'awun* kepada ALK, ahli qarariah serta pihak pengurusan di dalam menguruskan KKM.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Tadbir Urus Koperasi**

Tadbir urus koperasi merujuk kepada hubungan antara tiga kumpulan pemegang taruh utama, iaitu pertama, anggota-anggota sebagai pemilik perniagaan; kedua, pihak pengurusan sebagai pengendali perniagaan dan ketiga, anggota lembaga koperasi sebagai pihak penasihat kepada pengurusan bagi pihak anggota-anggota agar matlamat penubuhan koperasi dapat dicapai (JPKM 2007).

Prestasi tadbir urus koperasi merupakan maklumat bukan kewangan koperasi yang menjadi satu daripada perkara yang dinilai bagi menentukan prestasi koperasi terbaik di Malaysia. Tadbir urus semasa koperasi sedang berhadapan dengan isu melibatkan kegagalan tadbir urus yang menyebabkan salah laku, penyalahgunaan kuasa dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi (SKM 2014)

Kegagalan tadbir urus yang menyebabkan salah laku, penyalahgunaan kuasa, dan penyelewengan dalam kalangan pihak pengurusan dan ALK yang merupakan isu yang subjektif yang hanya boleh dinilai sebab dan akibatnya melalui petunjuk prestasi bukan kewangan (Kaplan & Norton 1992).

Di Malaysia, tadbir urus koperasi adalah amat penting dalam menegakkan integriti organisasi dan pemeliharaan identiti koperasi (Intan Waheedah, Maslinawati

& Azizah 2013). Walaupun begitu, isu-isu seperti kekurangan modal, kurangnya aktiviti konvensional, struktur yang lemah, ketiadaan tadbir urus koperasi yang baik dan ketidakpatuhan kepada Akta Koperasi 1993 serta undang-undang berkaitan telah menghasilkan prestasi yang tidak memuaskan (Yeop Hussin 2007).

Isu-isu berkenaan tadbir urus koperasi timbul disebabkan beberapa kelemahan yang kritikal seperti sikap tidak peduli dan ketidakcekapan pengurusan oleh anggota-anggota koperasi (Azmah & Fatimah 2008). Menurut Laporan Tahunan Koperasi SKM (2014b), masalah tadbir urus yang dialami adalah lebih kepada salah laku dalam kalangan pihak pengurusan dan anggota lembaga koperasi. Ini boleh dilihat melalui jumlah aduan yang diterima pihak SKM bagi setiap tahun. Sebagai contoh, bagi tahun 2013, sebanyak 407 aduan diterima berkaitan salah laku yang berlaku dalam koperasi (SKM 2014).

ALK merupakan pihak yang penting terlibat dalam tadbir urus koperasi yang mana apa-apa kelemahan anggota lembaga koperasi akan menjejaskan pentadbiran koperasi seterusnya memberi kesan kepada prestasi koperasi secara keseluruhannya. Maka, secara khususnya, artikel ini akan mengkaji prestasi bukan kewangan yang juga pembolehubah tidak bersandar dengan memfokuskan kepada tadbir urus koperasi sebagaimana kriteria yang dinilai oleh pihak SKM bagi menentukan prestasi terbaik koperasi-koperasi di Malaysia (Shafawaty Mohamad Shabri 2017).

Pihak pengurusan KKM mengalami pelbagai kerumitan dan permasalahan sepanjang penubuhan KKM. Pertama, permasalahan daripada sudut keanggotaan koperasi iaitu kurang kefahaman berkaitan kepentingan koperasi yang sering menyebabkan anggota tidak memberikan sokongan dan kerjasama yang baik terhadap aktiviti perniagaan koperasi (SKM 2017). Oleh yang demikian, anggota tidak menjadi pembeli dan pengguna barangan dan perkhidmatan koperasi secara berterusan. Malah, anggota tidak menunjukkan minat terhadap aktiviti koperasi, ini dapat dilihat dengan kehadiran anggota dalam Mesyuarat Agung Tahunan yang tidak memberangsangkan (Sutarji 2014).

Seterusnya, sistem penyampaian dan tadbir urus yang lemah (SKM 2017) juga menyumbang kepada permasalahan yang dihadapi oleh KKM. Penubuhan koperasi kariah masjid memerlukan sokongan daripada pihak pentadbiran masjid dan pengalaman di kalangan ALK dalam menguruskan koperasi. Pihak pentadbiran masjid perlu proaktif dan memahami peranan koperasi untuk membantu masjid dalam meningkatkan dana masjid (Nurdina 2018). Bagi memastikan kejayaan sesebuah koperasi masjid, pengalaman dan kemahiran pengurusan amat diperlukan dan ALK yang mempunyai kemahiran pengurusan yang baik dan cekap dapat menjadikan

koperasi masjid lebih berjaya. Pihak pentadbiran masjid juga perlu memberi kerjasama dan peluang kepada KKM untuk memanfaatkan aset dan dana masjid bagi kepentingan komuniti dan umat Islam sekitarnya.

KKM juga dilihat masih belum mampu menyediakan sebarang pulangan yang baik kepada anggota dalam bentuk dividen berbanding koperasi-koperasi besar yang lain. Ini memandangkan KKM tiada pelan perniagaan yang komprehensif dan pelan strategik perniagaan. Selain daripada itu, kekurangan modal dan sumber perniagaan menghalang kemajuan KKM dalam aktiviti perniagaannya. Bilangan anggota yang sedikit juga menjadi punca kepada KKM bagi menambah dana dalaman (SKM 2017). Anggota juga dilihat sukar dan kurang keyakinan untuk menambah pegangan saham mereka tetapi mengharap pulangan yang segera (Sutarji 2014).

Menurut laporan Norihan Mahafar (2015), beliau mengutarakan beberapa cabaran yang dihadapi oleh KKM yang telah dikenal pasti oleh Unit Koperasi Kariah Masjid, Angkasa (UKKM), antaranya latarbelakang pendidikan dan pengalaman kerja ALK yang memimpin KKM yang amat kurang berpengalaman malah ada yang tidak pernah terdedah langsung dengan perniagaan. Selain daripada itu, pemilihan Jawatankuasa Masjid yang dilaksanakan oleh pihak masjid juga mempengaruhi pihak pentadbiran koperasi dalam membuat keputusan yang mana terdapat konflik antara pihak pentadbiran masjid dan KKM. Norihan juga mengutarakan beberapa masalah lain seperti penggunaan tanah waqaf milik masjid, penglibatan golongan muda, persepsi masyarakat dan masalah-masalah birokrasi yang melibatkan agensi-agensi kerajaan yang masih menjadi cabaran kepada KKM dalam menjalankan perniagaan dan proses tadbir urus koperasi. Isu-isu sedemikian telah menyebabkan defisit keyakinan sebahagian daripada anggota koperasi (Jamilah et al. 2010). Kejadian ini juga perlu dijadikan teladan dan pedoman di kalangan ALK masa kini bagi mengelakkan kemudaratan terhadap imej dan identiti koperasi di negara ini.

### **Konsep Pengurusan *Tawhidi, Syura dan Ta'awun* dalam tadbir urus Koperasi**

Tadbir urus koperasi Islam menghubungkan nilai dan tingkah laku perniagaan ke arah sifat iman dan transendental. Tadbir urus koperasi Islam adalah kesan kepada kepercayaan masyarakat Islam kepada Allah SWT. Tadbir urus koperasi Islam mengajar tentang nilai tauhid sebagai garis panduan dari segi akidah, pemikiran, dan tingkah laku muslim. Prinsip keadilan adalah perkara terbesar tentang nilai tauhid. Islam mengajar ummah agar mempunyai sikap adil dalam semua situasi seperti isu syariah, akhlak, dan aqidah sebagai bentuk keimamatan untuk mencapai ketakwaan. Firman Allah SWT (Al-Quran, al-Maidah 5: 8) yang bermaksud:



Wahai orang-orang yang beriman! Jadilah kamu sebagai penegak keadilan karena Allah, (ketika) menjadi saksi dengan adil. Dan janganlah kebencianmu terhadap suatu kaum mendorong kamu untuk berlaku tidak adil. Berlaku adillah. Karena (adil) itu lebih dekat kepada takwa. Dan bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah Maha Teliti terhadap apa yang kamu kerjakan.

Selain itu, Islam turut menggalakkan hubungan ekonomi melalui permuafakatan mengenai matlamat mewujudkan keadilan, keamanan dan masyarakat yang sejahtera dengan kehendak Allah SWT. Firman Allah SWT dalam Surah An-Nur 24:55 yang bermaksud:

Allah telah menjanjikan kepada orang-orang di antara kamu yang beriman dan yang mengerjakan kebajikan, bahwa Dia sungguh, akan menjadikan mereka berkuasa di bumi, sebagaimana Dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh, Dia akan meneguhkan bagi mereka dengan agama yang telah Dia redhai. Dan Dia benar-benar mengubah (keadaan) mereka, setelah berada dalam ketakutan menjadi aman sentosa. Mereka (tetap) menyembah-Ku dengan tidak mempersekutukan-Ku dengan sesuatu apa pun. Tetapi barangsiapa (tetap) kafir setelah (janji) itu, maka mereka itulah orang-orang yang fasik.

Ini adalah janji Allah kepada Rasul-Nya bahawa Dia akan menjadikan umatnya pengganti di bumi, iaitu, mereka akan menjadi pemimpin dan penguasa umat manusia, yang melaluinya Dia akan memperbaharui dunia dan kepada siapa orang akan tunduk, supaya mereka bertukar takut dengan keamanan (Tafsir Ibn Kathir).

Justeru, menurut Nik Hassan (2012), apabila tadbir urus korporat/koperasi berasaskan kerangka Islam, maka tiga elemen perlu ditekankan organisasi dalam bidang berikut:

- i. Manusia (lembaga, pasukan pengurusan, ahli) sebagai pemain utama dalam organisasi.
- ii. Operasi organisasi atau sifat aktiviti.
- iii. Sifat organisasi di mana ia berada (persekitaran organisasi).

Kesinambungan dari itu, penekanan konsep *tawhidi* adalah falsafah akidah yang dapat meningkatkan nilai etika Islam dalam memastikan tiga elemen tadbir urus koperasi Islam berjalan lancar. Dalam Islam, etika mencerminkan sifat seseorang budi pekerti dan orang mukmin itu dikatakan mempunyai akhlak yang baik dan

ianya bermula dari sifat tauhid yang tinggi terhadap keesaan Allah SWT (Ismail & Sariff 2011). Etika membincangkan sistem moral dengan nilai tauhid yang ditetapkan oleh Allah SWT untuk kehidupan manusia manakala kegiatan ekonomi Islam mesti memenuhi Islam keperluan etika (peraturan Syariah) (Dusuki & Abdullah 2007).

### **Falsafah dan Konsep Tawhidi**

*Tauhid* adalah komponen tertinggi dalam menegakkan tadbir urus Islam (Md Zain & Shafii 2018), manakala *syura* ialah sistem dalam korporat tadbir urus untuk memutuskan dan mencapai persetujuan bersama. *Tauhid* merujuk kepada Allah SWT, keesaan sebagai landasan Islam tentang akidah umat Islam, membimbing umat Islam melalui syariat Ilahi. Tauhid memimpin umat Islam untuk memahami dan beriman kepada wujudnya hakim agung, iaitu Allah SWT, bukannya hakim manusia. Penghakiman tertinggi adalah hari pengadilan (*Yaumul Qiyamah*) dalam Islam. Kepercayaan terhadap Hari Kiamat adalah salah satu daripada rukun Islam; Umat Islam percaya bahawa, semasa penghakiman pada hari perhitungan di akhirat, manusia akan diminta pertanggungjawaban atas perbuatan mereka, dan akan diputuskan sama ada mereka akan diberi ganjaran atau hukuman mengikut amalan mereka (*'amal*) semasa mereka seumur hidup (Md Zain & Shafii 2018). Kepercayaan ini membimbing manusia untuk menjauhi kejahatan dan melakukan perbuatan baik dalam kehidupan seharian. Nilai ini juga menggalakkan orang ramai untuk mencegah tingkah laku tidak beretika dan membawa mereka untuk komited memohon kemaafan atas kesilapan yang mereka lakukan. Nilai tersebut mendorong mereka melaksanakan tugas dengan jujur dan kebolehpercayaan dalam amalan organisasi (Muhamad Sor et al. 2015).

Sebagaimana Allah SWT mengetahui segala-galanya dan semua manusia bertanggungjawab kepada-Nya, prinsip *Tauhid* hendaklah menjadi asas kepada model tadbir urus koperasi dalam Islam sebagai pihak yang terlibat dalam perbadanan bertanggungjawab kepada Allah SWT. Bagi orang Islam, kod etika kelakuan berdasarkan pandangan dunia *Tauhid* dan nilai al-Quran dianggap lebih tinggi daripada itu terlepas daripada tambatan agama (Bardai 2002). Islam mempunyai ramuan penting yang boleh mendorong pembangunan holistik sesebuah negara. Paradigma yang terkandung dalam al-Quran dan Sunnah Nabi (SAW) adalah relevan pada masa kini dan untuk selamanya. Islam adalah cara hidup yang lengkap dan menyeluruh yang merangkumi semua aspek kehidupan, masyarakat dan negara, termasuk hal ehwal ekonomi. Pendekatan agama ini bertujuan untuk membimbing umat Islam supaya proaktif dan mengatur kehidupan masyarakat bagi mewujudkan tamadun yang sihat. Memusatkan matlamat hidup manusia dapat memberikan keseragaman dalam cita-cita hidup (Nik Hassan 2012). Pandangan dunia Islam yang berteraskan semangat keimanan mampu mengatur pelbagai dimensi kehidupan. Perspektif ini menekankan

kepentingan melihat keperluan untuk membina masyarakat manusia dari perspektif yang menyeluruh. Dalam merangkul urusan ekonomi, falsafah akidah menganjurkan usaha mewujudkan momentum al'adl wal ihsan (Choudhury & Hoque 2004). Firman Allah SWT (Surah An Nahl 16:90) yang bermaksud:

Sesungguhnya Allah menyuruh (kamu) berlaku adil dan berbuat kebajikan, memberi bantuan kepada kerabat, dan Dia melarang (melakukan) perbuatan keji, kemungkaran, dan permusuhan. Dia memberi pengajaran kepadamu agar kamu dapat mengambil pelajaran.

Dalam tafsir Ibn Kathir, ayat di atas menonjolkan bahawa Allah SWT memerintahkan hamba-Nya untuk menjadi adil, iaitu adil dan sederhana, dan Allah SWT menggalakkan kebaikan dan perlakuan yang baik. Prinsip keadilan adalah asas yang dinamik untuk mengatur dan menjalankan hal ehwal ekonomi tempatan. Tunjang yang kukuh adalah penting dalam sistem ekonomi untuk memastikan sistem itu boleh menyumbang kepada keadilan dan semangat kecemerlangan. Oleh itu, ia menyediakan ruang untuk individu bekerja dalam persekitaran yang positif dan optimistik. Untuk mencapai kejayaan, Islam menekankan semangat bekerjasama dan harmoni. Oleh itu, pertikaian antara unit ekonomi dapat diminimumkan kerana semua unit menumpukan kepada matlamat yang sama untuk memupuk semangat kerjasama daripada bersaing antara satu sama lain. Ini adalah intipati integriti dalam ekonomi masyarakat seperti yang disarankan oleh Islam iaitu kerjasama untuk kewujudan sesebuah organisasi yang bermanfaat (Syahrul Ujang et al. 2022).

Sistem pengurusan koperasi yang cekap dan berkualiti semestinya perlu diikat dengan konsep *tawhidi* ini kerana ia merupakan intipati ajaran Islam itu sendiri. Sekiranya seseorang ALK dalam organisasi koperasi mempunyai nilai *tawhidi* yang utuh, nescaya beliau akan melaksanakan tanggungjawab tinggi terhadap konsep *tawhidi* tersebut mampu membuahkan hasil dalam usaha memartabatkan keadilan dalam segala sudut pengurusan koperasi. Semua tenaga pengurusan di dalam KKM tidak kira dari pihak ALK sehinggalah pihak pengurusan koperasi akan memastikan keadilan dan kesaksamaan dalam pemberian hak akan diperoleh setiap anggota dan kakitangan koperasi. Situasi sebegini bukan sahaja melahirkan nilai kepuasan kepada para pekerja atau pelanggan, akan tetapi kesan penyebaran luas nilai keadilan tersebut sekali gus mendatangi kebahagiaan sejagat dapat dinikmati.

Justeru itu, beberapa implikasi daripada konsep *tawhidi* terhadap KKM ini akan terjelma kepada pihak ALK dan pihak pengurusan seperti yang ditegaskan oleh Ilhaanie Abdul Ghani Azmi, antaranya:

1. Setiap umat manusia akan bersifat terbuka dan mempunyai matlamat yang jelas serta berpandangan jauh.
2. Membentuk individu soleh yang bersifat dengan sifat *tawadu'*, tidak sombong dan ujub, sentiasa bersyukur dengan nikmat yang dikurniakan oleh Allah SWT.
3. Melahirkan seorang pekerja yang beramanah dan berintegriti tinggi, rajin, cekap dan berdisiplin dalam melaksanakan tugas sebaik mungkin.
4. Bersikap dengan sifat tawakkal, tidak mudah berputus asa apabila ditimpa sebarang musibah kerana amat percaya dengan qada' dan qadar Allah SWT.
5. Mempunyai nilai kesabaran serta keazaman yang tinggi dalam diri sendiri.
6. Bersikap redha, tidak dengki atau iri hati dengan pihak yang lain
7. Patuh dan setia kepada peraturan atau undang-undang yang telah ditetapkan dalam al-Quran dan Sunnah Rasulullah SAW.

### **Konsep Syura**

Dalam buku bertajuk *The Islamic Community in the Quran and Sunnah* yang ditulis oleh Yusuf Qaradawi (2005), penulis menekankan kepentingan syura dalam kehidupan manusia. al-Quran adalah salah satunya elemen terpenting dalam masyarakat yang telah membina prinsip asas dan meletakkannya sebagai asas kehidupan Islam. Syura pada dasarnya adalah proses pembuatan keputusan dan membuat keputusan secara perundingan yang dianggap sama ada wajib atau dikehendaki oleh ulama Islam (Daeng Maruak Sadek et al. 2018). Prinsip ini selari dengan firman Allah SWT (Ali Imran 3:159) yang bermaksud:

Maka berkat rahmat Allah engkau (Muhammad) berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya engkau bersikap keras dan berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekitarmu. Kerana itu maafkanlah mereka dan mohonkanlah ampunan untuk mereka, dan bermusyawarahlah (syura) dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian, apabila engkau telah membulatkan tekad, maka bertawakallah kepada Allah. Sungguh, Allah mencintai orang yang bertawakal.

Menurut Daud (1999), syura ialah istilah yang diperkenalkan oleh al-Quran. Ia adalah proses komunikasi yang merangkumi perbincangan, perundingan, sumbang saran, pengumpulan dan pertukaran maklumat, pengumpulan data, serta pengumpulan dan pertukaran idea daripada setiap sudut. Ia adalah keputusan majoriti untuk mencapai matlamat kebenaran. Keputusannya ialah dilaksanakan dalam bentuk tindakan oleh setiap individu.

Manakala dalam struktur koperasi, terdapat dua organisasi yang mempunyai kuasa untuk membuat keputusan bagi syarikat iaitu anggota koperasi yang membuat keputusan melalui mesyuarat agung dan ALK yang membuat keputusan dalam mesyuarat lembaga koperasi. Kuasa pengurusan terutamanya diwakilkan kepada lembaga pengurusan melalui tata tertib koperasi. Dalam konteks koperasi, pernyataan bahawa koperasi “tidak mempunyai personaliti fizikal dan tidak mampu membuat keputusan sendiri” merujuk kepada fakta bahawa koperasi, seperti entiti perniagaan lain, bukanlah individu yang mempunyai pemikiran atau kesedaran. Sebaliknya, ia adalah entiti yang diwujudkan oleh undang-undang dan diuruskan oleh individu-individu yang berfungsi sebagai wakil atau pentadbirnya. Di bawah undang-undang Islam, struktur membuat keputusan dipanggil syura. Menurut Nor Razinah Mohd Zain, Zulkarnain & Hassan (2015), syura ialah istilah Arab yang berasal daripada kata kerja ‘*Shawara*’. Ia juga berkaitan dengan perkataan ‘*Shara*’ (*Shara – Yashuru – Shawrun*) yang bermaksud yang dipamerkan, diperlihatkan atau memaparkan sesuatu perkara secara teknikal. Syura ditakrifkan sebagai mesyuarat atau perundingan mengenai sesuatu atau isu untuk memastikan setiap orang mendapat hak untuk menyatakan pandangan dan lembaga mesyuarat meminta keputusan konsensus bagi sesuatu isu untuk menyimpulkan hasil daripadanya (Mahmud AlKhalidi 1986). Ia juga ditakrifkan sebagai manusia berkumpul ke arah menyimpulkan kebenaran dengan mengemukakan beberapa pendapat tentang sesuatu masalah supaya mereka dibimbing untuk mencapai resolusi termasuk sosio-ekonomi dan politik dan lain-lain yang harus diputuskan melalui perundingan (Ariff et al. 2016).

Manakala menurut Al Shawi (1990), syura ialah satu proses penyertaan sosial dalam mencapai pendapat atau resolusi dan skop bertanggungjawab dalam perhubungan sosial dan ia adalah istilah yang dirujuk sebagai cara iaitu dilabelkan oleh syariah kita bagi memudahkan pengurusan ummah melalui tujuan murni syariah untuk mencapainya objektif, manakala keupayaan dan kekuatan yang memudahkannya bersama-sama dengan tujuan-tujuan tersebut ialah akidah yang benar dan prinsip undang-undang syariah. Oleh itu, syura adalah perundingan yang datang dalam pemikiran ummah dan pendapat individunya dalam masyarakat, sedangkan syariah yang merangkumi syura sebagai antaranya nilai dan prinsip, mencipta pemikiran ini, memurnikannya, dan menjadikannya sebagai sesuatu yang benar.

Syura disebut sebagai sifat ketiga bagi seorang masyarakat muslim selepas iman dan solat. Ini menunjukkan bahawa syura dianggap sebagai kewajipan agama yang sangat penting (ibadah). Syura juga disebut sebelum perbuatan infaq yang menunjukkan bahawa ia adalah asas proprietari dan perhubungan ekonomi (Jaber 2009). Justeru, prinsip penting tadbir urus Islam ialah syura. Pemimpin Islam harus bekerja dengan mencari cadangan daripada anggota bawahannya melalui perundingan. Dia sepatutnya tidak mengamalkan gaya pengurusan autokratik. Firman Allah SWT (Al-Quran, al-Syura 26: 38) yang bermaksud:

Dan (bagi) orang-orang yang menerima (mematuhi) seruan Tuhan dan melaksanakan salat, sedang urusan mereka (diputuskan) dengan musyawarah (syura) antara mereka; dan mereka menginfakkan sebagian dari rezeki yang Kami berikan kepada mereka, semua urusan kehidupan.

Prinsip syura ialah konsep penting pengurusan Islam yang membimbing pengurus untuk berkelakuan dengan orang bawahan mereka dengan kesaksamaan dan keadilan. Ini membuktikan bahawa perundingan memainkan peranan penting untuk tadbir urus korporat yang lancar (Samad et al. 2021). Sementara itu, mengabaikan syura boleh mempunyai implikasi negatif seperti merebaknya konflik dan krisis dalam keluarga, masyarakat, organisasi, nasional, dan antarabangsa. Ia juga membawa kepada perpecahan, perselisihan, dan persengketaan, selain melahirkan autokrasi dan nepotisme yang akhirnya membawa kepada kemerosotan dan kemusnahan tadbir urus manusia, organisasi, dan ekonomi.

Justeru itu, dengan pelaksanaan prinsip syura seperti yang digariskan oleh syariah Islam berbanding ilmu saintifik barat tentang sistem pengurusan sesebuah organisasi yang semestinya ia bersifat terhad, tidak menyeluruh dan hanya menekankan kejayaan yang sementara sahaja. Oleh yang demikian, konsep bermesyuarat atau syura perlu dijadikan sebagai alternatif yang terbaik dalam sistem pengurusan KKM kerana ia merupakan satu konsep yang dinamik yang merangkumi aspek kepimpinan dan aspek pengurusan itu sendiri. Bahkan melalui syura, ahli-ahli dapat bertukar pandangan dan idea semasa sendiri, bukan hanya mengikut hawa nafsu sahaja serta dapat mengukuhkan lagi keharmonian dan perhubungan silaturahim antara semua pihak yang terlibat seperti anggota koperasi, ALK serta pihak pengurusan (Abdul Ghafar 2007). Ini akan dapat memberi kesan secara langsung kepada pengurusan KKM dalam menyelesaikan sebarang permasalahan yang dihadapi oleh KKM. Tambahan pula, pihak kepimpinan koperasi mampu mendorong seluruh pasukan atau anggota KKM mencapai sesuatu matlamat dan indek pengurusan yang telah diputuskan oleh pihak lembaga pengurusan KKM.

### **Konsep Ta'awun**

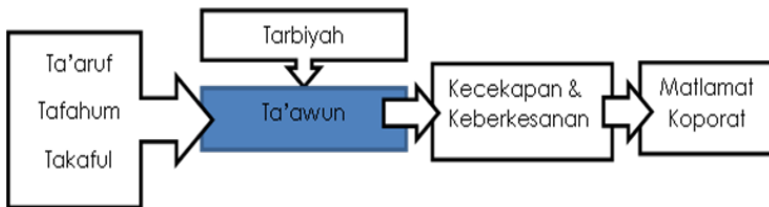
*Ta'awun* adalah satu konsep yang luas yang ditetapkan dalam al-Quran yang menggalakkan saling membantu untuk tujuan yang baik dan melarang bantuan atau kerjasama untuk punca niat jahat. Firman Allah SWT (Al-Quran, al-Maidah 5: 2) yang bermaksud:

Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (menggangu) hadyu (hewan-hewan

kurban) dan *qala'id* (haiwan-haiwan korban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari kurnia dan keredhaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi dari Masjid al-Haram, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.

*Ta'awun* atau kerjasama yang didorong kerohanian meningkatkan kerohanian dan ketaqwaan kepada kerja berpasukan. Secara umum, *ta'awun* memfokuskan membina ikatan yang baik sesama manusia dengan kebaikan (*al-birr*) dan integriti (*al-Taqwa*) (Sarif 2015; Sarif 2017; Mazlan & Khairuldin 2018). Pengukuran terpilih ialah bimbingan rohani dan agama. *Ta'awun* atau saling membantu bukanlah fenomena sosial. Ia memerlukan keyakinan (*iman*), amalan (*'amal*), dan ekosistem pendidikan (*tarbiyyah*) (Sarif 2017). Prasyarat kerjasama (*ta'awun*) dalam konteks agama termasuk keadaan mengetahui (*ta'aruf*), keupayaan kognitif untuk memahami dan empati (*tafahum*) dan tanggungjawab kolektif untuk saling perlindungan (*takaful*) (Sarif 2015; Sarif 2017; Mazlan & Khairuldin 2018). Justeru, dalam konteks tadbir urus korporat Islam, telah menggambarkan secara konseptual pengaruh *ta'awun* dalam memastikan pencapaian matlamat dengan cekap dan berkesan. Beberapa faktor meningkatkan dan mengekalkan *ta'awun*, iaitu *ta'aruf*, *tafahum* dan *takaful* dalam ekosistem tarbiyyah seperti rajah 1.

RAJAH 1 Konsep ekosistem *ta'awun* dalam tadbir urus Islam



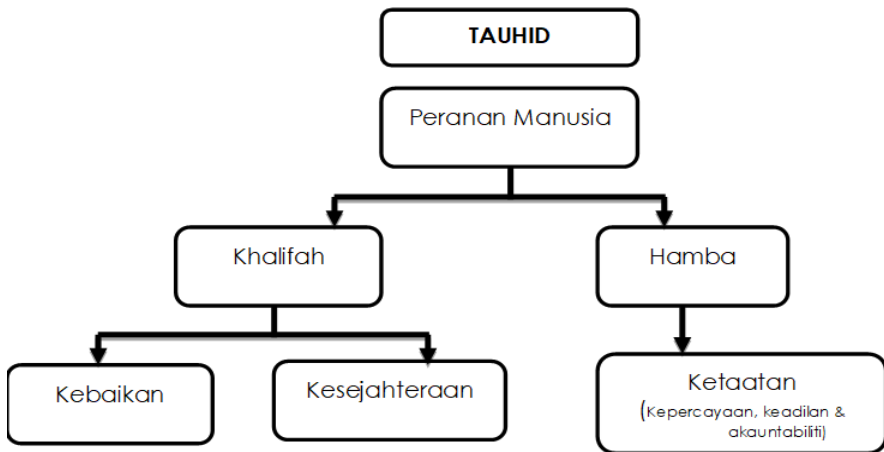
Sumber: Sarif & Yahya (2020)

Selain itu juga, konsep *ta'awun* ini telah banyak dibincangkan oleh ulama syariah klasik dan kontemporari. Perbincangan sebegini tertumpu kepada menggalakkan ketaqwaan (*taqwa*) dan kerjasama dalam kalangan umat Islam ke arah tujuan yang baik. Ini bertujuan untuk mempromosikan mencapai kemaslahatan ummah, antara lain:

- a. Menyokong antara satu sama lain ke arah menjadi Muslim yang lebih baik (menggalakkan ke arah hubungan baik dengan Allah)
- b. Menggalakkan perpaduan sosial dengan mengekalkan hubungan kaum (menggalakkan keharmonian sosial ke arah membina kebaikan masyarakat/ ummah); dan
- c. Perkongsian sumber yang berkesan untuk menggalakkan pengagihan kekayaan yang adil dan saksama seperti yang digalakkan dalam Islam

Skop saling membantu atau *ta'awun* adalah berfokus kepada usaha untuk memajukan kebenaran dan ketaatan kepada Allah SWT. Rajah 2 menggambarkan peranan paradigma tauhid. Ciptaan manusia yang mempunyai dua peranan yang memerlukan mereka untuk bekerjasama. *Ta'awun* hendaklah selari dengan sikap sukarela, keikhlasan, dan integriti yang akan melahirkan perpaduan atau persaudaraan sejagat. Ciri-ciri ini penting untuk tadbir urus perniagaan moden dan kontemporari untuk menghadapi cabaran kehidupan termasuk dalam konteks pengurusan koperasi masjid (Elamin & Tlais 2015; Harangozó & Zilahy 2015).

RAJAH 2 Peranan manusia & tadbir urus dalam paradigma tauhid



Sumber: Sarif (2015)

## METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini dilakukan ke atas KKM di negeri Selangor untuk mengenalpasti permasalahan dan cabaran yang dihadapi oleh pihak pengurusan KKM sepanjang penubuhan KKM. Beberapa buah KKM telah dipilih berdasarkan tahap keaktifan KKM dari sudut aktiviti ekonomi dan sosial. Kajian kualitatif ini menggunakan kaedah kajian lapangan. Kaedah ini dipilih adalah untuk mengetahui keadaan dan suasana operasi di KKM di samping memahami cabaran dan masalah yang dihadapi dengan lebih mendalam.



Dalam kajian ini, pengkaji memilih ALK sebagai peserta kajian. ALK adalah golongan tertinggi dalam organisasi koperasi dan terlibat dalam keseluruhan aktiviti pengurusan koperasi. Pemilihan peserta ini menggunakan kaedah pensampelan bertujuan. Pemilihan ini dibuat berdasarkan tujuan mendapatkan peserta dengan ciri-ciri yang ditetapkan oleh pengkaji dan pengetahuan pengkaji tentang sesuatu kumpulan. Tambahan pula, responden yang informatif adalah penting dalam kajian kualitatif (Farlizawati 2012; Othman 2013). Justeru, pelbagai maklumat serta dokumen yang boleh diperolehi daripada proses temu bual tersebut.

Selain itu, dalam kajian ini, empat orang ALK yang ditemu bual terdiri daripada pengerusi, setiausaha, dan bendahari serta pengurus koperasi yang bekerja sepenuh masa. Empat orang ALK tersebut adalah dari empat KKM yang berbeza dari beberapa daerah di Negeri Selangor seperti Klang, Shah Alam, Puchong, dan Bangi. Bilangan peserta dalam kajian kualitatif tidak terbatas kerana ia ditentukan berdasarkan kaedah pengumpulan data yang digunakan dan matlamat kajian tercapai (Farlizawati 2012). Hal ini adalah untuk mendapatkan data daripada responden yang mungkin berada dalam persekitaran masjid yang berbeza.

## **HASIL KAJIAN DAN PERBINCANGAN**

### **Konsep *Tawhidi***

*Tawhidi* merujuk kepada keesaan Allah SWT sebagai landasan Islam tentang akidah umat Islam dan membimbing umat Islam melalui syariat Ilahi. Tauhid memimpin umat Islam untuk memahami dan beriman kepada wujudnya hakim agung, iaitu Allah SWT, bukannya hakim manusia. Penghakiman tertinggi adalah hari pengadilan (*Yaumul Qiyamah*) dalam Islam. Kepercayaan terhadap Hari Kiamat adalah salah satu daripada rukun Islam; umat Islam percaya bahawa, semasa hari penghakiman, manusia akan diminta pertanggungjawaban atas perbuatan mereka, dan akan diputuskan sama ada mereka akan diberi ganjaran atau hukuman mengikut amalan mereka (*'amal*) semasa mereka seumur hidup (Md Zain & Shafii 2018).

Justeru prestasi tadbir urus KKM yang cemerlang seharusnya di tadbir oleh pemimpin yang memahami tentang keesaan kepada Allah dengan melaksanakan tugas selari dengan etika yang disarankan oleh al-Quran dan hadis. Menurut Niz Azis Nik Pa (2007) pula, kepimpinan merupakan kunci dan faktor penentu bagi pembentukan dan pembangunan institusi masjid berprestasi tinggi. Bahkan kejayaan sesebuah organisasi masjid juga banyak bergantung kepada kecekapan tadbir urus pihak pengurusanannya.

Kalau ikut pengerusi baru koperasi masjid ni dia nampak ke arah tulah.. dia lebih fokus ke arah..nak menambah dana, dana

pendapatan masjid, dia tak bergantung pada kutipan jumaat tu, dia nak cari ruang, peluang-peluang yang boleh tambah lagi, dan kita pun memang nampak benda tu..”

Yang menerajui masjid ni dia kena.. ada tokoh-tokoh ciri-ciri untuk mencari dana kewangan kan.. dia tidak boleh kita hanya mengharapkan..hanya duduk, jawatankuasa duduk.. harap duit sumbangan daripada jemaah je..

Analisis terhadap temu bual turut mendapati ciri-ciri kepimpinan lain yang perlu ada ialah berkemahiran dalam mengurus dan mentadbir institusi masjid. Untuk mencapai sesuatu matlamat, seseorang pemimpin mestilah mahir dan mempunyai pengetahuan terhadap segala aspek proses pentadbiran dan proses itu ialah management (Liang Gie 1968) Kesemua informan menekankan aspek kemahiran dalam pengurusan sebagaimana yang dinyatakan oleh informan dengan kenyataan:

Kepimpinan kita macam pengurusan, pengerusi kita ni dia.. berpengalaman (pengurusan),serius bab-bab hukum syariah ni.. dia pun lama kerja kerajaan jadi KSU.Jadi ada kemahiran mengurus..

Ciri-ciri ini didapati selari dengan hasil kajian Roselana Mansor & Mohd Izham (2015) yang mendapati kemahiran dalam mengurus ini merupakan salah satu daripada lima kompetensi utama yang perlu ada pada pemimpin yang berkualiti. Beliau turut menyatakan bahawa kemahiran mengurus ini merupakan kemahiran merancang dalam erti kata mengenal pasti langkah-langkah yang perlu diambil bagi mencapai sesuatu matlamat. Dapatan ini juga menyamai hasil kajian yang dilakukan oleh Mohd Hassan Osman (2007) yang mendapati salah satu daripada tiga faktor kejayaan kritikal yang utama bagi kejayaan usahawan TEKUN ialah kemahiran dalam pengurusan.

Di samping itu juga, pernyataan daripada informan turut membawa maksud corak pengurusan yang sistematik mampu memberi impak ke arah kejayaan pentadbiran sesebuah institusi masjid. Institusi masjid pada masa kini memerlukan kepimpinan yang mempunyai perancangan untuk memacu institusi masjid mencapai matlamat yang telah ditetapkan sesuai dengan peredaran zaman. Ini juga bermakna, sistem ataupun corak pengurusan masjid sedia ada yang diamalkan perlu kepada satu pembaharuan, contohnya dengan mengadaptasi corak pengurusan syarikat swasta korporat yang lebih berdaya saing sebagaimana yang dinyatakan oleh informan:

Saya nampaklah kan apabila wujudnya koperasi kariah Masjid... pengurusan aktiviti masjid lebih tersusun dan pembaharuan banyak di lakukan oleh kepimpinan koperasi...iyerlah dia dulu kerja

swasta..jadi dia lagi mahir selok belok korporat...kita ni orang kampung je...hehehe...kita belajar dengan dia jugalah kadang-kadang...sama macam masa saya pergi masjid di Singapore tu..dia separate urusan masjid dan urusan dana masjid...

Perkara ini juga didapati bertepatan dengan hasil kajian Nor Raudhah Haji Siren (2006) yang mendapati perubahan cara berfikir, mengurus, mentadbir dan mendidik boleh membantu peningkatan institusi masjid. Menurut Mustafa Haji Daud (1994), asas kepimpinan Islam bertunjangkan akidah, tauhid, dan syariah manakala asas kepimpinan barat ialah suasana, persekitaran, masa, dan tempat semata-mata. Pemimpin yang memiliki sifat tauhid yang tinggi akan mendahulukan kepentingan Allah berbanding kepentingan lain-lain sebagaimana yang dinyatakan informan.

Imam kat sini strict sikit bab produk-produk halal yang nak masuk masjid dan bab aurat tetamu masjid...AJK dan ALK masjid pun tak sewenang-wenangnya bagi orang yang tak tutup aurat betol masuk masjid...sebab nak jaga kesucian masjid...lagi satu koperasi sini serius pasal penyata kewangan masjid...eemm..semua diaorang nak check..

Kesinambungan daripada itu, penekanan konsep tauhid adalah falsafah akidah yang dapat meningkatkan nilai etika Islam pemimpin dalam memastikan elemen tadbir urus korporat Islam berjalan lancar. Dalam Islam, etika mencerminkan sifat seseorang budi pekerti dan orang mukmin itu dikatakan mempunyai akhlak yang baik dan ianya bermula dari sifat tauhid yang tinggi terhadap keesaan Allah SWT (Ismail & Sariff 2011). Etika membincangkan sistem moral dengan nilai tauhid yang ditetapkan oleh Allah SWT untuk kehidupan manusia manakala kegiatan ekonomi Islam mesti memenuhi keperluan etika (peraturan Syariah) (Dusuki & Abdullah 2007).

### **Prinsip Syura**

Amalan syura merupakan elemen yang turut disentuh oleh informan. Dalam merancang dan memutuskan sesuatu perkara terutama berkaitan perancangan projek-projek ekonomi masjid, ahli jawatankuasa akan membuat keputusan setelah melalui proses perbincangan dan mesyuarat. Berikut merupakan antara petikan yang dinyatakan oleh informan:

Kalau kita usulkan satu benda dia rasa kalau benda tu mendatangkan hasil kebaikan kepada masjid ekonomi, untuk masjid, terus on. Kalau benda tu masih orang cakap 50 50, kita hold dulu, baru kita akan masukkan mesyuarat akan datang. Tapi Alhamdulillah AJK dan Koperasi masjid Al-Muttaqin ni tak de kerenah takde apa-apa.

Definitely, dia.. ajk.. aktiflah, aa.. aktif dan kita bincang banyak lah, kalau apa-apa.. sesuatu tu kita aa.. kita prepare lah, kita akan call mesyuarat khas ke, mesyuarat aa.. untuk satu satu program kita panggil satu mesyuarat lah kan..

Pengamalan konsep syura dalam institusi masjid ini dapat dilihat dengan wujudnya mesyuarat yang melibatkan pengerusi dan ahli jawatankuasa koperasi masjid. Ia memberi peluang kepada semua pihak berkongsi idea dan pendapat untuk melaksanakan sesuatu perkara yang seterusnya memperoleh keputusan yang terbaik untuk manfaat masjid. Mengambil contoh baginda Rasulullah SAW sentiasa mengamalkan sistem bermesyuarat bersama para sahabat yang terdiri di kalangan yang cerdik pandai dalam bidang masing-masing seperti ekonomi, pentadbiran, dan bidang politik. Ia terbukti di mana dalam organisasi pentadbiran, baginda membentuk satu majlis mesyuarat yang terdiri dari kalangan golongan *Muhajirin* dan *Ansar* (Ahmad Ibrahim Abu Sin 1991). Keperluan bermesyuarat atau dikenali dengan nama syura ini amat dititik beratkan dalam Islam sebagaimana firman Allah SWT (Ash-Shura 42:38) yang bermaksud:

Dan juga (lebih baik dan lebih kekal bagi) orang-orang yang menyahut dan menyambut perintah Tuhannya serta mendirikan sembahyang dengan sempurna; dan urusan mereka dijalankan secara bermesyuarat sesama mereka; dan mereka pula mendermakan sebahagian dari apa yang Kami beri kepadanya.

Hasilnya, dapatlah dikatakan bahawa kerja berpasukan dan juga kesepakatan (syura) merupakan dua elemen yang berkait dan saling berhubung di antara satu sama lain. Hal ini disokong dengan kenyataan oleh Ahmad Ibrahim Abu Sin (1991) berhubung pra-syarat bagi mencapai kemajuan tadbir urus dan pentadbiran institusi koperasi masjid. Menurut beliau, antara ciri-ciri yang perlu ada pada setiap tadbir urus dan masjid ialah demokrasi, syura, tolong-menolong, dan bekerja berpasukan.

Kepimpinan yang saling bekerjasama ialah satu pasukan atau kumpulan yang memainkan peranan dan bersama-sama mendokong aspirasi organisasi. Dalam erti kata yang lain, kerjasama dan kesepakatan dalam semua peringkat hierarki organisasi yang melibatkan pengerusi masjid, ahli jawatankuasa dan juga pegawai-pegawai masjid iaitu imam dan bilal. Elemen kerja secara berpasukan sangat penting dalam memastikan sesebuah organisasi mencapai matlamat yang diinginkan dan ia tidak akan dapat dicapai tanpa kemuafakatan. Kemuafakatan ini pula akan diperolehi melalui sesi perbincangan atau amalan syura yang diadakan melalui mesyuarat di peringkat AJK dan ALK masjid. Dalam merancang dan memutuskan sesuatu perkara terutama berkaitan perancangan projek-projek ekonomi masjid, AJK dan ALK masjid akan membuat keputusan bersama setelah melalui proses perbincangan dan mesyuarat.

## **Prinsip *Ta'awun***

Analisis daripada temu bual juga mendapati budaya kerjasama atau *ta'awun* saling membantu yang diterapkan dalam pengurusan institusi masjid ini bermula di peringkat atas hingga ke bawah yang melibatkan pengerusi, seluruh ahli jawatankuasa dan juga imam. Ia merupakan budaya kerja yang positif yang telah dipraktikkan di institusi masjid. Kerjasama dalam organisasi atau pun kerja secara berpasukan merupakan elemen yang penting dalam memastikan sesebuah organisasi dapat mencapai matlamat yang diinginkan. Ia bertepatan dengan kenyataan Azman Che Omar (2014) bahawa kerja secara berpasukan menjadi syarat penting bagi mencapai kejayaan dalam sesebuah jabatan, kumpulan atau organisasi kerana kebiasaannya sesuatu pekerjaan tidak mampu disiapkan seorang diri. Dapatan ini juga selari dengan pandangan Razaleigh bin Muhamat Kawangit (2002) yang menyatakan asas keaktifan sesebuah masjid itu bergantung kepada banyak perkara, antaranya peranan AJK masjid itu sendiri. Menurut Hasan Bahrom (2008), penerapan nilai korporat dan tadbir urus dalam diri AJK pengurusan masjid juga amat penting, antaranya AJK masjid sanggup bekerjasama dengan semua pihak di samping mempunyai hati yang terbuka menerima pandangan dan teguran orang lain. Budaya bekerjasama di antara satu sama lain ini disandarkan melalui firman Allah SWT (al-Maidah 5:2) yang bermaksud:

Wahai orang-orang yang beriman! Janganlah kamu melanggar syiar-syiar kesucian Allah, dan jangan (melanggar kehormatan) bulan-bulan haram, jangan (mengganggu) hadyu (haiwan-haiwan korban) dan qala'id (haiwan-haiwan korban yang diberi tanda), dan jangan (pula) mengganggu orang-orang yang mengunjungi Baitulharam; mereka mencari kurnia dan keredhaan Tuhannya. Tetapi apabila kamu telah menyelesaikan ihram, maka bolehlah kamu berburu. Jangan sampai kebencian(mu) kepada suatu kaum karena mereka menghalang-halangi kamu dari Masjidil Haram, mendorongmu berbuat melampaui batas (kepada mereka). Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan permusuhan. Bertakwalah kepada Allah, sungguh, Allah sangat berat siksaan-Nya.

Dalil di atas jelas menggesa agar umat Islam sentiasa bekerjasama dan saling bantu membantu dalam perkara kebaikan tetapi dalam masa yang sama tidak bekerjasama dalam perkara keburukan dan dosa. Sikap kerjasama yang praktikkan di KKM terlibat menepati apa yang telah disyariatkan oleh Allah SWT. Kerjasama di kalangan jawatankuasa itu tidak akan dapat dicapai melainkan ia perlu kepada kemuafakatan.

Kemuafakatan ini akan diperolehi melalui sesi perbincangan yang diadakan melalui mesyuarat-mesyuarat di peringkat AJK masjid. Namun, dapatan kajian mendapati prinsip *ta'awun* dan kerjasama antara AJK masjid dan KKM masih rendah.

### **KESAN PENERAPAN KONSEP *TAWHIDI*, PRINSIP SYURA DAN *TA'WUN* DALAM PENGURUSAN KOPERASI KARIAH MASJID**

Konsep *tawhidi* yang merangkumi beberapa prinsip dalam pengurusan Islam termasuk prinsip syura dan *ta'awun* sentiasa saling berhubung dalam semua aspek kehidupan di bawah prinsip mengesakan Allah sebagai pencipta pastinya mempunyai kesan yang mendalam dalam menangani isu-isu yang berlaku dalam pengurusan koperasi khususnya dalam KKM. Konsep ini menyediakan rangka kerja rohani dan etika untuk mengurus koperasi, memupuk rasa perpaduan, akauntabiliti, dan bertujuan. Oleh itu, konsep *tawhidi* ini mampu mempengaruhi pengurusan KKM dan menangani isu pengurusan antara seperti berikut:

1. Pengurusan yang holistik dan kesatuan

Konsep *tawhidi* menggalakkan pendekatan yang holistik terhadap pengurusan KKM, di mana semua tindakan dilihat sebagai saling berkaitan di bawah kehendak Allah SWT. Ini menggalakkan pihak pengurusan dan anggota koperasi untuk melihat aktiviti perniagaan mereka bukan sebagai terasing daripada kepercayaan atau tanggungjawab terhadap masyarakat, tetapi sebagai sebahagian daripada amanah dan tanggungjawab kepada tuhan dan masyarakat.

Isu yang sering berlaku di dalam pengurusan koperasi ialah ketidakselarasan antara matlamat perniagaan dan kewajipan sosial atau etika pengurusan dan perniagaan koperasi. Justeru itu, konsep *tawhidi* ini mampu membantu menyelaraskan semua keputusan dengan tujuan yang lebih tinggi, memastikan aktiviti ekonomi selaras dengan nilai etika dan rohani, serta mewujudkan perpaduan dalam matlamat koperasi di kalangan setiap yang terlibat dalam KKM.

2. Akauntabiliti dan kepimpinan beretika

Tauhid menekankan bahawa semua individu bertanggungjawab kepada tuhan di atas setiap tindakan mereka. Di dalam pengurusan koperasi, ini membawa kepada tingkat etika atau akhlak yang lebih tinggi, di mana pemimpin dan anggota bertindak dengan rasa tanggungjawab bukan sahaja kepada satu sama lain, tetapi kepada tuhan. Ini menggalakkan integriti, keadilan, dan kepercayaan dalam kepimpinan.

Isu yang dapat diatasi dari sudut salah urus, kekurangan ketelusan, dan rasuah boleh menjadi isu penting dalam koperasi. Dengan menerapkan prinsip *tawhidi*, pemimpin koperasi bermotivasi untuk mengurus sumber secara beretika, mengelakkan rasuah, dan mengekalkan ketelusan, mengetahui mereka akhirnya bertanggungjawab kepada pihak berkuasa yang lebih tinggi.

3. Keadilan Sosial dan Kesaksamaan

Kepercayaan kepada keesaan Allah juga menggalakkan idea kesaksamaan dan keadilan di kalangan semua orang yang terlibat. Dalam pengurusan koperasi, ini menggalakkan layanan saksama terhadap semua anggota, memastikan kekayaan dan sumber diagihkan secara adil, dan tiada anggota yang dipinggirkan secara tidak adil.

Isu yang mampu ditangani di dalam sesetengah KKM adalah seperti dinamik kuasa yang tidak sama rata, pengagihan keuntungan yang tidak adil, atau pilih kasih. Prinsip *tawhidi* membantu memupuk rasa ekuiti, memastikan semua anggota, tanpa mengira status atau sumbangan mereka, dilayan secara adil dan mendapat manfaat daripada kejayaan koperasi.

4. Menggalakkan Prinsip Ta'awun dan Tanggungjawab Kolektif

Tauhid menekankan bahawa individu saling berkaitan dan harus bekerjasama untuk kebaikan yang kolektif. Ini menggalakkan kerjasama dan sokongan bersama di kalangan anggota koperasi, mengukuhkan kepentingan kerja berpasukan, dan tanggungjawab kolektif.

Isu yang ditangani antaranya adalah isu perpecahan atau persaingan di kalangan AJK masjid dan pihak pengurusan KKM yang boleh melemahkan matlamat kejayaan koperasi. Dengan mempromosikan idea bahawa semua tindakan mempunyai tujuan yang lebih besar dan bersatu, nilai tauhid mampu membantu menyelesaikan konflik, mengurangkan persaingan, dan menggalakkan ahli untuk menyokong antara satu sama lain dan mengukuhkan struktur koperasi.

5. Amalan Ekonomi Mampan dan Beretika

Konsep *tawhidi* menggalakkan pengawasan sumber dan menggalakkan amalan ekonomi yang mampan dan beretika. Koperasi digalakkan untuk mengelakkan amalan berbahaya dan memberi tumpuan kepada kemampuan jangka panjang yang memberi manfaat kepada generasi semasa dan akan datang.

Isu yang mampu ditangani adalah di mana koperasi kadangkala

mungkin terlalu menumpukan kepada keuntungan jangka pendek dengan mengorbankan kemampuan jangka panjang atau pertimbangan etika. Dengan rangka kerja *tawhidi*, koperasi dibimbing untuk membuat keputusan yang selaras dengan kelestarian alam sekitar, kebajikan sosial, dan perlakuan perniagaan yang beretika, serta memastikan aktiviti mereka bermanfaat untuk komuniti dan alam sekitar yang lebih luas.

6. Amanah dan Integriti dalam Pengurusan Sumber

Menurut perspektif konsep *Tawhidi* menekankan konsep amanah dalam mengendalikan sumber, kerana semua sumber akhirnya dilihat sebagai milik Allah SWT. Pemimpin dan anggota koperasi diamanahkan untuk mengurus sumber-sumber ini dengan bijak dan bertanggungjawab.

Isu yang dapat diatasi antaranya salah urus sumber dan kekurangan akauntabiliti adalah isu biasa yang berlaku dalam pengurusan koperasi. Konsep amanah yang bersumberkan tauhid mengukuhkan lagi idea bahawa sumber harus diuruskan dengan integriti, mengelakan pembaziran, penipuan atau eksploitasi, dan memastikan bahawa kebaikan kolektif diutamakan daripada keuntungan individu semata-mata.

7. Keselarasan dengan Tanggungjawab Sosial dan Kebajikan Masyarakat

Konsep *tawhidi* menekankan kepentingan *maslaha ummah* (kepentingan awam dan kebajikan sosial). Konsep ini menggalakkan koperasi beroperasi dengan cara yang bukan sahaja memberi manfaat kepada anggotanya tetapi juga menyumbang secara positif kepada koperasi dan masyarakat amnya.

Isu koperasi yang mampu ditangani adalah di mana koperasi menghadapi cabaran dalam mengimbangi perolehan keuntungan dengan tanggungjawab sosial mereka. Pandangan *tawhidi* memastikan bahawa tanggungjawab sosial adalah penting dalam misi koperasi, mempromosikan aktiviti seperti sumbangan amal, pembangunan komuniti, dan amalan perniagaan beretika yang memberi manfaat kepada masyarakat secara keseluruhannya.

8. Prinsip Syura (Perundingan / Mesyuarat) dan Pembuatan Keputusan Inklusif

Pengurusan Islam berasaskan tauhid. Menggalakkan syura dalam membuat keputusan, memastikan semua ahli mempunyai suara dan keputusan dibuat melalui perundingan dan muafakat kolektif.

Isu yang mampu ditangani melalui prinsip syura ini dalam kebanyakan koperasi, pembuatan keputusan berpusat boleh menyebabkan kehilangan hak anggota atau dinamik kuasa yang tidak sama rata. Prinsip syura



memastikan keputusan dibuat secara inklusif, memupuk rasa pemilikan dan tanggungjawab di kalangan semua anggota, dan menangani isu-isu tadbir urus yang berpotensi.

9. *al-Falah* (Kejayaan Holistik)

*Falah* atau kejayaan yang holistik adalah teras kepada konsep tauhid, yang menekankan bukan sahaja kemakmuran material tetapi juga pengisian rohani dan moral. Pengurusan koperasi, yang dipengaruhi oleh konsep *tawhidi* ini akan memastikan kejayaan bukan sahaja dari segi kewangan tetapi juga dengan kesan positif terhadap kesejahteraan anggota koperasi dan masyarakat.

Isu koperasi yang hanya mengutamakan kejayaan ekonomi tanpa mengambil kira kerohanian, moral anggota atau kesejahteraan sosial mampu diseimbangkan. Konsep tauhid menggalakkan keseimbangan antara kejayaan material dan kepuasan rohani, memastikan koperasi berusaha mencapai kejayaan menyeluruh yang memberi manfaat kepada kedua-dua anggota koperasi dan masyarakat.

## KESIMPULAN

Konsep tadbir urus KKM yang terbaik pastinya berlandaskan kepada ajaran Islam yang berteraskan hubungan manusia sebagai makhluk dan penciptanya (*Hablu min Allah*) serta hubungan sesama manusia (*Hablu min annas*). Ini kerana, matlamat akhirnya adalah untuk mencapai keredhaan Allah (*Mardatillah*) dan kejayaan serta kebahagiaan yang hakiki di dunia dan di akhirat (*al-Falah*). Oleh yang demikian, ALK dan pihak pengurusan mahupun anggota KKM perlu sentiasa melazimi tahap ketelusan, akauntabiliti, bertanggungjawab, dan bersifat adil bagi memastikan matlamatnya akan tercapai.

Justeru itu, bagi memantapkan sistem pengurusan dan tadbir urus yang lancar dan berkesan seterusnya mencapai keredhaan Allah swt, konsep *tawhidi* yang merangkumi prinsip syura dan *ta'awun* dalam pengurusan KKM dapat membawa pendekatan holistik, beretika dan berasaskan kerohanian kepada pengurusan koperasi. Ia membantu menangani isu utama seperti salah urus, kekurangan akauntabiliti, perpecahan, dan kebimbangan etika dengan memupuk perpaduan, kebolehpercaya, ekuiti, dan tanggungjawab sosial. Dalam konteks koperasi di Malaysia, di mana KKM memainkan peranan penting dalam ekonomi, integriti yang berprinsipkan tauhid ini memastikan bahawa koperasi beroperasi dengan cara yang bukan sahaja berdaya maju dari segi ekonomi tetapi juga sejajar dengan nilai-nilai Islam yang memberi manfaat kepada anggota koperasi dan masyarakat yang lebih luas. Seterusnya, cadangan

pemantapan sistem tadbir urus Syariah yang dibincangkan dijangka dapat menjadi garis panduan kepada ALK, pihak pengurusan dan anggota serta seluruh pemegang taruh yang terlibat di dalam gerakan KKM agar dapat dimanfaatkan seterusnya membuka kepada kajian-kajian yang berkaitan pada masa akan datang.

## RUJUKAN

- Ab. Mumin Ab, Ghani. 2006. Sistem Pengurusan Islam: Tinjauan Menyeluruh dari Aspek Konsep. Ab. Mumin Ab, Ghani & Fadillah Mansor (pnyt.). *Dalam Dimensi Pengurusan Islam: Mengurus Kerja dan Mengurus Modal Insan*. Kualau Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Abdul Ghafar Don, Berhanundin Abdullah & Zulkiple Abd. Ghani. 2007. *Dakwah dan Pengurusan Islam di Malaysia: Konsep dn Pelaksanaan*. Bangi: Penerbit UKM.
- Abdullah Mat, Muhyidin Aziz. 2003. *Konsep dan Falsafah Masjid, dalam Membangun Institusi Masjid*. Norrodzah Hj Siren, Yusmini Md. Yusoff (pnyt.). Kuala Lumpur: Jabatan Dakwah dan Pembangunan Insan, Akademi Pengajian Islam, Universiti Malaya.
- Ahmad Ibrahim Abu Sin. 1991. *Islam dan Pengurusan Sumber Manusia*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Fauzi Mohd Shahar & Muhammad Yusuf Marlon Abdullah. 2016. *Strategi Pembangunan Ekonomi Masjid As-Salam Sebagai Wasilah Dakwah Kontemporari*. International Conference on Aqidah, Dakwah and Syariah 2016, (IRSYAD 2016).
- Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Yahya Mohd Hussin & Fidlizan Muhammad. 2016. *Mosques, Social Entrepreneurship and Its Achievement*. Proceeding National Conference on The Sciences and Social Science, Open University Malaysia, 2016, hlm. 1-9.
- Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Yahya Mohd Hussin & Fidlizan Muhammad. 2017. Perniagaan sosial menerusi aktiviti ekonomi masjid. *Journal of Global Business and Social Entrepreneurship (GBSE)* 1(1) (2017): 39-46.
- Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Yahya Mohd Hussin & Fidlizan Muhammad. 2015. Social entrepreneurship practices among mosques in Selangor. Konvensyen Kebangsaan Keusahawanan Islam kali ke-11. Anjuran Universiti Sains Islam Malaysia dengan kerjasama Institut Latihan Islam Malaysia, Dewan Datuk Mohd Shahir ILIM, 17-19 November.

- Ariff Zuhairah, M., Abd Ghadas, H. & Aziz, H. 2016. *Kepimpinan dan Pengurusan dalam Organisasi Pendidikan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Azmah, O., Norma, M. & Fatimah, K. 2014. Assessing the performance of cooperatives in Malaysia: An analysis of co-operative groups using a data envelopment analysis approach. *Asia Pacific Business Review* 20 (3): 484-505.
- Azman Che Omar. 2014. *Pendidikan Islam dan cabaran semasa*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Bardai, A. 2002. *Pengurusan sumber manusia dalam organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Bhatti, M.S. 2017. *Impact of Islamic Management Principles on Organizations Regardless of Religion*. International journal of multidisciplinary and current research.
- Choudhury, M.A. & Hoque, M.Z. 2006. *Corporate governance in Islamic perspective. Corporate Dalam Kewangan Islam*
- Choudhury, N. & Hoque, Z. 2004. The impact of organizational culture on the effectiveness of management control systems. *Journal of Management Studies* 41(3): 465-490.
- Daeng Masuk Sadek, A., Abd Rahman, A. & Ismail, Z. 2018. *Inovasi dalam pengajaran dan pembelajaran pendidikan tinggi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Daud, M. 1999. *Konsep Syura dalam Pengurusan dan Kepimpinan Islam*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Dusuki, A. W. & Abdullah, N. I. 2007. Maqasid al-Shari'ah, masalah, and corporate social responsibility. *The American Journal of Islamic Social Sciences* 24(1): 25-45.
- Elamin, A. M. & Tlaiss, H. 2015. The role of human resource management in fostering organizational commitment. *Journal of Business Research* 68 (8): 1803-1810.
- Farlizawati, S. 2012. *Pengurusan risiko dalam organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Fidlizan Muhammad & Mohd Yahya Mohd Hussin. 2009. *Peranan Masjid Sebagai Institusi Sosio Ekonomi Bagi Membantu Masyarakat Menghadapi Krisis Ekonomi*. Majalah Cahaya JAKIM, 10.
- Harangozo, G. & Zilaly, G. 2015. Corporate social responsibility and organizational performance: The role of corporate governance. *Journal of Cleaner Production* 107: 149-157.
- Hasan Al-Banna bin Mohamed, Ab Mumin Ab Ghani, Siti Arni binti Basir. 2011. *Pemantapan Sistem Pengurusan Islam Berkualiti Melalui Konsep Tawhidi, Budaya Itqaan dan Nilai Ihsan*. World Congress on Islamic Systems 2011 (World-ISLAM 2011).
- Hasan Bahrom. 2008. *Strategi Pengajaran dan Pembelajaran dalam Pendidikan Islam*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Ibn Kathir. (n.d.). *Tafsir Ibn Kathir* (Terj.). Kuala Lumpur: Darul Fikir.
- Ibn Manzur Jamaluddin Muhammad Mukarram. 1993. *Lisan al-Lisan Tahzib Lisan al-'Arab*. Beirut: Dar al-Kutub al-'Ilmiyyah.
- Ilhaanie Abdul Ghani Azmi. (n.d.). *Pengaruh Teknologi Terhadap Pembelajaran dan Pengajaran*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Intan N. & Setiawan. 2020. *Peranan Koperasi Syariah Sebagai Pusat Kegiatan Muamalah Jamaah Masjid*. Jurnal Ilmiah Mizani: Wacana Hukum, Ekonomi dan Keagamaan, 7(1).
- Ismail, A. & Shariff, S. 2011. *Pembangunan Modal Insan dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Institut Terjemahan Negara Malaysia.
- Jaber, M. 2009. *Manajemen sumber daya manusia dalam organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Jamilah., S. Maimunah. & Hazalinda., S. Shuzaida. 2010. *Kajian Tahap Penglibatan Anggota dalam Aktiviti Ekonomi Koperasi di Malaysia*. Maktab Kerjasama Malaysia.
- JPKM. 2007. *Panduan Tadbir Urus Koperasi. Jabatan Pembangunan Koperasi Malaysia*.

- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. 1992. The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70(1): 71-79.
- Liang Gie, M. 1986. *Perkembangan Pemikiran Ekonomi Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mahmud Al Khalidi. 1986. *Pengantar Ilmu Politik Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Mazlan, M. S. & Khairuldin, M. 2018. *Kepimpinan dan Pengurusan Perubahan dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Md Zain, Z. & Shafii, Z. 2018. *Pengurusan kewangan Islam: Prinsip dan Aplikasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Mohamed, Hj. Hasan Al-Banna & Ab ghani, Ab Mumin & Basir, Siti. 2013. Sistem pengurusan Islam yang berkualiti mampu menjamin kepuasan pekerja: Suatu realiti dan cabaran masa hadapan. *Global Journal Al-Thaqafah*. 3 (1): 67-84.
- Mohd Zul Izwan Aliyasaq, M. y. 2019. Mosquepreneur in Perak: Reality or fantasy. *Research in World Economy* 10 (5).
- Mohd Ikhmal, Fadzil. 2022. Keusahawanan sosial terbaik institusi masjid dalam membangun modal insan: Kajian kes di Daerah Seberang Perai Utara 2014-2019. Doctoral Thesis, Universiti Utara Malaysia.
- Muhamad Sor, A., Zulkarnaik, H., Ekdandar, M. & Mohamad, S. M. 2015. *Pengantar Kewangan Islam*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Nik Azis Nik Pa. 2007. *Konsep Amalan Masjid Terbaik, dalam Islam Hadhari Kekuatan Masjid dalam Menjana Masyarakat Gemilang*. Terj. Abd. Hamid Othman. Putrajaya: Yayasan Islam Hadhari.
- Nik Hassan, N. M. 2012. *Strategi Pemasaran dalam Perniagaan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Nor Raudhah Haji Siren. 2006. *Pendidikan dan Pembangunan Modal Insan di Malaysia*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Nor Razinah Mohd Zain, A., Zulkarnain, H. & Hassan, S. 2015. *Perkembangan dan Cabaran dalam Pengurusan Pendidikan di Malaysia*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.

- Nurdina Rahman, Zamzuri Zakaria .2018. *Cabaran Pengurusan Koperasi Kariah Masjid*. At-Tahkim, Vol. 8, Tazkia Unversity College of Islamic Economic
- Othman, R. 2013. *Kepimpinan dan Motivasi dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Rahimah Abd. Samad. 2016. *Membentuk dan Menilai Reputasi Koperasi*. DimensiKoop Bil.4.2016.
- Razaleigh bin Muhamad Kawangit. 2002. *Pemikiran Islam dalam Konteks Pengurusan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- Roselana Mansor & Mohd Izham, M. 2015. *Inovasi dalam Pendidikan Tinggi: Teori dan Amalan*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Roziah Mohamed, Nur Anizah Aziz. 2021. Cabaran Dalam Pengurusan dan Pentadbiran Koperasi Kariah Masjid di Semenanjung Malaysia (Challenges in the Management and Administration of Kariah Masjid Co-operatives in Peninsular Malaysia). *Malaysian Journal of Co-operative Studies* 17.
- Samad, R. & Shafii, Z. 2021. An Islamic approach to governance and an integrated economy: In the case of cooperatives. *International Journal of Business and Economy* 3(4): 79-90.
- Sarif, A. 2017. *Pengurusan Inovasi dalam Organisasi*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Kebangsaan Malaysia.
- Shabri, Shafawaty & Al, Ram & Abu Bakar, Azizi. 2017. *Model Kajian Prestasi Tadbir Urus Koperasi di Malaysia (A Research Model of Cooperative Governance Performance in Malaysia)*. 1268147.
- Shafawaty Mohamad Shabri, Ram Al Jaffri Saad, Azizi Abu Bakar. 2017. Model kajian prestasi tadbir urus koperasi di Malaysia. *Journal of Humanities, Language, Culture and Business (HLCB)*1(3).
- Shahrul Ujang, M., Ulfi, I. & Izzuhaq, M. 2022. *Pendidikan Kewarganegaraan dan Perkembangan Sosial di Malaysia*. Kuala Lumpur: Penerbit Universiti Malaya.
- SKM. 2015. Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM) 2015. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/32-laporan-tahunan-2015/3-laporan-tahunan> [29 Ogos 2024].

- SKM. 2016. Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM)2016. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/46-laporan-tahunan-2016/3-laporan-tahunan> [25 Ogos 2024].
- SKM. 2017. Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM)2017. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/50-laporan-tahunan-2017/3-laporan-tahunan> [20 Ogos 2024].
- SKM. 2018. Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM)2018. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/52-laporan-tahunan-2018/3-laporan-tahunan> [19 Ogos 2024].
- SKM. 2019. Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM)2019. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/59-annual-report-2019-embargo/3-laporan-tahunan> [15 Ogos 2024].
- SKM. 2022. Laporan ekonomi suruhanjaya koperasi Malaysia (SKM)2019. <https://www.skm.gov.my/index.php/my/pusat-media/penerbitan/laporan-tahunan/book/70-annual-report-2022-embargo/3-laporan-tahunan> [5 Ogos 2024].
- Suraiya Ishak & Ahmad Rafliis Che Omar. 2015. Keusahawanan sosial sebagai satu pendekatan inovatif ke arah transformasi sosial masyarakat: Kajian kes di Malaysia. *Geografia Malaysian Journal of Society and Space*11(8) (2015): 38-51
- Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM). 2017. *Pelan Strategik Pembangunan Koperasi Kariah Masjid 2017-2020*. Selangor. Terbitan Suruhanjaya Koperasi Malaysia
- Sutarji Kasmin. 2014. *Membina Model Koperasi Kariah Masjid Pengalaman Koperasi Masjid Al-Hasanah Bangi Berhad*.
- Triyuwono, I. 2000. Akuntansi syari'ah: Implementasi nilai keadilan dalam format metafora amanah. *Jurnal Akuntansi dan Auditing Indonesia* 4(1): 1-34.
- Yeop Husin, M. 2007. *Keberkesanan Program Latihan dalam Meningkatkan Produktiviti Pekerja*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Zelhuda Shamsuddin, Abdul Ghafar Ismail, Bayu Taufiq Possumah. 2014. Penilaian teoritikal terhadap ciri-ciri tadbir urus di kalangan Lembaga Pengarah Koperasi di Malaysia. *Proceeding of the 1<sup>st</sup> International Conference on Management and Muamalah 2014 (1st ICoMM)*, 13th – 14th November 2014.