

TAHAP AMALAN KEPEMIMPINAN PENERUSA MASJID DI TERENGGANU (LEADERSHIP PRACTICE AMONG MOSQUE CHAIRMAN IN TERENGGANU)

HAILAN SALAMUN^{1*} DAN ROFISHAH RASHID²

¹Jabatan Kenegaraan dan Peradaban, Pusat Pendidikan Asas dan Liberal, Universiti Malaysia Terengganu, Terengganu.

²Institut Pendidikan Guru, Kampus Dato' Razali Ismail, Batu Rakit, Kuala Terengganu, Terengganu.

*Corresponding author: hailan@umt.edu.my

Abstrak: Artikel ini bertujuan untuk membincangkan empat amalan kepimpinan dalam kalangan pengerusi jawatankuasa masjid. Berikut adalah amalan kepimpinan; menyemai pembinaan ihsan, hubungan intim, budaya ilmu dan aktiviti pengurusan masjid. Walau bagaimanapun, kelemahan pengurusan dan kepimpinan jawatankuasa masjid sebelum ini sedikit sebanyak menyumbang kepada penurunan pengimarahan masjid. Kajian ini mengaplikasikan kaedah kuantitatif untuk mendapat jawapan setelah data diperolehi melalui soal selidik dan ditadbirkan kepada sampel kajian yang terdiri daripada Pengerusi dan ahli jawatankuasa masjid. Hasil kajian ini menunjukkan tahap amalan kepimpinan berada pada tahap sederhana tinggi. Dapatan ini menunjukkan pengerusi-pengerusi masjid di seluruh Terengganu boleh memimpin perkara berkaitan dengan kerohanian dan pembangunan ilmu. Namun, amalan kepimpinan pengerusi masjid masih kurang menyerlah dalam aspek-aspek ilmu profesional dan juga pengurusan berkesan.

Kata kunci: Kepimpinan, pembinaan ihsan, hubungan intim, pengurusan aktiviti masjid, budaya ilmu.

Abstract: This article aims to discuss four leadership practices among mosque's committee chairman. Here are the leadership practices; inculcating good qualities, intimate relationship, knowledge culture, and management activities of the mosque. However, weaknesses in the management and leadership of the mosque committee previously contributed to a decline in prosperity of the mosque. This study applies quantitative methods to get a response after the data were collected through questionnaires, and a survey administered to a sample consisting of a chairman and members of the mosque committee. The results of this study showed that the level of leadership practices at a moderate level. These findings demonstrate the chairmen of mosques throughout Terengganu can lead to spiritual matters and the development of science. However, the leadership practices of mosque's chairmen are less prominent in the areas of professional and efficient management.

Keywords: Leadership, inculcating good qualities, intimate relationship, knowledge culture and management activities of the mosque.

Pengenalan

Dalam sejarah Islam, Rasulullah SAW telah membina masjid sebagai langkah sebelum sampai ke Madinah dalam peristiwa hijrah. Baginda Rasulullah SAW begitu prihatin tentang fungsi yang seharusnya dimainkan masjid sejak awal pembinaan sebuah negara Islam. Rasulullah SAW sebagai seorang pemimpin telah memberikan contoh bagaimana untuk mengimarahkan masjid sehingga ia dapat berfungsi sebagai pusat komuniti yang

menjana segala aktiviti umat Islam, sama ada yang berkaitan dengan urusan kerohanian dan lain-lain kegiatan, termasuk dalam hubungan antara manusia dengan manusia. Kegiatan kemasyarakatan seperti pembentukan sahsiah generasi baru, pendidikan, pengurusan, khidmat nasihat, dan segala urusan telah berlangsung di masjid (Mohamad Tajuddin Mohamad Rasdi, 1998; Yusmini Binti Md. Yusoff & Mohd Anwarulhaq Bin Sulaiman, 2004; Mohd Yahya Mohd Hussin, Fidlizan

Muhammad, Azila Abdul Razak & Mohamad Ali Roshidi Ahmad, 2014). Justeru itu, Islam menyarankan supaya umatnya bersedia untuk mengimarahkan masjid. Ini sesuai dengan firman Allah di dalam surah al-Taubah:

“Sesungguhnya orang-orang yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang yang beriman kepada Allah dan hari akhirat serta mendirikan sembahyang dan menunaikan zakat dan tidak takut melainkan Allah. Mudah-mudahan mereka termasuk di kalangan orang-orang yang mendapat petunjuk”

Institusi masjid merupakan tapak asas dalam pembangunan ummah. Kepentingannya menjadi tuntutan yang diperjelaskan dalam Al-Quran dan Hadis. Begitu juga kupasan – kupasan yang diketengahkan oleh para sahabat Rasulullah dan tabiin. Keadaan ini telah mencorakkan kecenderungan umat Islam untuk mengimarahkan serta membangunkan masjid ke tahap zaman kegemilangannya. Usaha mengimarahkan masjid merupakan satu agenda besar bagi masyarakat Islam hingga ke hari ini. Justeru, peranan masjid menjadi lebih dinamik dan perlu bertindak secara proaktif sebagai institusi sosial komuniti setempat yang dilihat menjadi begitu penting.

Penyataan Masalah

Sejarah awal Islam menunjukkan bahawa masjid-masjid yang dibina merupakan pusat kegiatan sosial muslimin (Muhd Fadli Ismail, 2003). Suasana institusi masjid pada hari ini tidak sama gambarnya seperti suasana masjid di peringkat sejarah awal Islam. Masjid kelihatan sepi selepas waktu solat dan sebahagiannya nampak tidak terurus (Asmak Haji Ali & Hashim Mat Said, 2007). Malah masjid hanya menjadi tumpuan golongan tua berusia 40 tahun ke atas (Nizaita Omar & Zulkifly Muda, 2010).

Masjid selayaknya diurus tadbir secara profesional dan berkesan. Apa yang menyedihkan, terdapat sebahagian masjid yang terbiar usang tanpa dipedulikan penyelenggaraannya (Ahmad Zaharuddin

Sani Ahmad Sabri & Mohd Rasul Mohammad Noor, 2007). Kegagalan untuk mengurus masjid secara profesional hari ini dan corak pentadbirannya yang masih berbentuk tradisi menyebabkan institusi masjid tidak dilihat memenuhi peranan sebagai pusat kecemerlangan ummah (Abd. Aziz bin Harjin, Abd. Rashid Said Asghar & Abd. Muin b. Abdul Rahman, 2002). Namun, kajian-kajian masjid banyak tertumpu pada aspek pengurusan (Mahazan A. M. & Abdullah. A. G., 2013) seperti melihat institusi masjid sebagai pusat sumber kehidupan yang kini dilihat sebagai tempat upacara keagamaan dan aktiviti ritual (Asmak Haji Ali & Hashim Mat Said, 2007); pusat kegiatan sosial muslimin (Muhd Fadli Ismail, 2003) dan kelemahan pengimarahkan masjid (Idris Ahmad *et al.*, 1998). Menurut Mahazan dan Abdullah (2013), banyak penulis yang membincangkan masjid dari aspek kekuatan pengurusan dan pengimarahkan. Antara faktor yang sering dibincangkan adalah berkaitan dengan bagaimana seseorang Imam dapat memenuhi tanggungjawab dan juga meningkatkan daya kepemimpinannya.

Secara umumnya, banyak kajian yang mengaitkan kepemimpinan antara faktor penting memainkan peranan sebagai agen perubahan organisasi khususnya kajian-kajian yang dijalankan sejak tahun 1960an dan 1970an (Bush, 2003). Pemimpin dilihat dapat menyelesaikan suatu masalah di dalam satu sistem dan bagaimana untuk menggerakkan sistem yang berkaitan dengan pengurusan dan pentadbiran (Bush, 2003). Cuban (1990) menggunakan perkataan ‘*political*’, manakala Norris (1990) menggunakan terminologi ‘*intuitive*’ untuk menggambarkan cara penyelesaian sesuatu perkara di luar jangka. Pemimpin perlu menggunakan kaedah rasmi dan tidak rasmi untuk mempengaruhi, memujuk, menggunakan pelbagai sumber dalam genggamannya seperti ahli jawatankuasa atau sistem pentadbiran untuk mencapai hasil yang dicita-citakan (Ubben & Hughes, 1992).

Kini, penumpuan kepemimpinan mulai berubah dengan meletakkan pendidikan sebagai fokus utama sesebuah organisasi khususnya

perkhidmatan pendidikan (Hallinger, 2003; Rahimah, 2001; Hailan, 2008). Kajian berkaitan institusi masjid dan kepimpinan tidak banyak ditulis selain daripada penulis-penulis seperti Abd. Aziz *et al.* (2002), Idris Ahmad *et al.* (1998) serta Ahmad Puhad dan Siti Rodhiah (2010) yang tidak membicarakan kepimpinan masjid sebagai fokus kajiannya. Dalam kajian ini, kaedah kuantitatif akan digunakan untuk melihat fenomena amalan kepimpinan institusi masjid di seluruh negeri Terengganu.

Kepimpinan

Kepimpinan menurut Shaharir (2010) yang merujuk kepada era ketamadunan lebih hampir dengan jiwa Melayu. Kepimpinan difahami sebagai orang yang memimpin, iaitu dengan mengambil akar kata "pimpin". Perkataan pimpin membawa makna memegang tangan seseorang seiring dengan yang memegang itu untuk di bawa bersama menuju ke destinasi yang dikehendaki oleh yang memegang itu. Kepimpinan yang diambil daripada nilai melayu Islam membawa maksud seseorang pemimpin mempunyai wawasan dan tidak akan berlepas tangan untuk beriringan dengan pengikut atau orang yang dipimpin menuju ke destinasi impiannya.

Hubungan institusi masjid dengan pemimpin sangat erat (Mahazan, A. M. & Abdullah, A. G., 2013). Pemimpin yang berwawasan mampu membimbing untuk membawa ahli kariah masjid menuju ke arah kehidupan yang lebih bermakna iaitu menjadi manusia yang lebih bertaqwa. Institusi masjid bukan lagi dipandang sepi khusus untuk orang-orang tua dan orang yang sudah pencen. Seorang pemimpin seharusnya mempunyai wawasan untuk mengembalikan institusi masjid seiring dengan institusi sosial yang hampir dengan hati nurani masyarakat Islam.

Kajian yang akan dijalankan dari aspek tema, skop, pendekatan dan fokus kajian memberikan tumpuan kepada aspek kepimpinan yang mempunyai jiwa Melayu Islam yang cuba ditonjolkan dalam institusi

masjid. Model kepimpinan Rabbani (Hailan Salamun, 2010) yang memfokuskan pendidikan akan diaplikasikan dalam kepimpinan jawatankuasa institusi masjid dengan melihat empat dimensi kepimpinan iaitu menyemai pembinaan ihsan, hubungan intim, budaya ilmu dan pengurusan aktiviti masjid.

Metodologi Kajian

Kajian ini menggunakan pendekatan kuantitatif bagi mengumpulkan semua data primer yang dikehendaki. Manakala untuk data sekunder, pengkaji menggunakan pendekatan kajian perpustakaan untuk mendapatkan segala maklumat. Jumlah masjid dalam negeri Terengganu sehingga September 2014 adalah sebanyak 498 buah masjid. Data kuantitatif ditadbir kepada sampel kajian yang melibatkan seramai 480 orang ahli jawatankuasa daripada 80 buah masjid di seluruh Terengganu. Kajian ini menggunakan pemilihan rawak berstruktur, di mana responden dipilih berdasarkan daerah-daerah yang diwakili seramai 60 ahli jawatankuasa daripada setiap daerah. Namun, hanya sebanyak 401 borang soal selidik yang telah diterima, dan hanya melibatkan 69 buah masjid sahaja. Data kuantitatif dianalisis secara deskriptif dengan melihat taburan kekerapan, peratusan dan juga nilai skor min amalan kepimpinan.

Objektif kajian ini adalah untuk melihat tahap kepimpinan penerus ahli jawatankuasa institusi masjid serta melihat kepelbagaian kecenderungan menonjolkan amalan kepimpinan rabbani dalam kalangan penerus masjid di seluruh negeri Terengganu.

Profil Kajian

Jadual 1 menunjukkan jumlah penerus Jawatankuasa Masjid yang terdiri daripada 10 buah masjid (14.5%) iaitu daerah Setiu sebanyak 10 buah masjid (14.5%), daerah Kuala Terengganu sebanyak 10 buah masjid (14.5%) dan daerah Marang sebanyak 10 buah masjid (14.5%). Manakala daerah Kemaman sebanyak 9 buah masjid (13.04%), daerah

Jadual 1: Bilangan Ahli Jawatankuasa (401), dan Pengerusi masjid mengikut daerah (N=69)

Responden Daerah	Ahli Jawatankuasa		Pengerusi Masjid	
	Bilangan	Peratus %	Bilangan	Peratus %
Kemaman	54	13.4	9	13.04
Dungun	53	13.2	9	13.04
Kuala Berang	45	11.2	8	11.6
Kuala Terengganu	60	14.9	10	14.5
Kuala Nerus	53	13.2	9	13.04
Marang	55	13.7	10	14.5
Setiu	60	14.9	10	14.5
Besut	21	5.2	4	5.7
Jumlah	401	100%	69	100%

Dungun sebanyak 9 buah masjid (13.04%) dan daerah Kuala Nerus sebanyak 9 buah masjid (13.04%). Daerah Kuala Berang sebanyak 8 buah masjid (11.6%) dan daerah Besut sebanyak 4 buah masjid (5.7%).

Dapatan Kajian dan Perbincangan

Kajian yang dijalankan memberi tumpuan kepada aspek kepemimpinan dengan menggunakan model kepemimpinan Rabbani (Hailan Salamun, 2010) yang memfokuskan kepemimpinan pendidikan dan diaplikasikan dalam kepemimpinan jawatankuasa institusi masjid. Kepemimpinan institusi masjid diukur melalui amalan kepemimpinan yang berkaitan dengan empat dimensi amalan kepemimpinan rabbani, iaitu pembinaan ihsan, hubungan intim kumpulan, budaya ilmu dan pengurusan aktiviti masjid.

Kajian-kajian sebelum ini banyak melihat dari aspek pengurusan dan aktiviti yang dijalankan di dalam masjid. Bagi Aziz *et al.* (2002) kurangnya aktiviti yang dijalankan tidak dapat membendung gejala sosial. Beliau menyarankan agar peranan masjid dipertingkatkan dengan memainkan peranan sebagai institusi pendidikan yang boleh membangunkan komuniti ummah dari pelbagai aspek kehidupan. Asmak Haji Ali dan Hashim Mat Said (2007) pula melihat peranan

masjid kurang menyerlah hingga kelihatan sepi selepas waktu solat dan sebahagiannya nampak tidak terurus. Manakala Nizaita (2010) dan Ahmad Zaharuddin, Sani Ahmad Sabri & Mohd Rasul Mohammad Noor (2007) menganggap masjid hanya menjadi tumpuan golongan tua yang berusia 40 tahun ke atas berdasarkan jumlah bilangan jamaah yang sangat sedikit berbanding dengan keluasanya dan keghairahan mendirikan masjid. Begitu juga dengan kajian Idris Ahmad *et al.* (1998) fungsi masjid tidak begitu mempengaruhi kehidupan masyarakat persekitarannya kerana kelemahan dari aspek pengimarahannya institusi tersebut.

Manakala kajian Mahazan dan Abdullah (2013) yang mengaitkan kepemimpinan Imam dengan keberkesanan sesebuah masjid berasaskan penganalisisan kandungan dengan melihat aspek kadar peningkatan jumlah ahli kariah yang dapat menunaikan solat lima waktu secara berjemaah, aktiviti-aktiviti yang dijalankan, kedudukan kewangan yang stabil, dan juga prasarana dan kedudukan fizikal sesebuah masjid. Berbeza dengan kajian ini yang lebih menumpukan dari aspek kepemimpinan institusi masjid bagi melihat amalan yang melibatkan empat dimensi kepemimpinan rabbani iaitu menyemai pembinaan ihsan, hubungan intim dalam kumpulan, budaya ilmu dan pengurusan aktiviti masjid.

Tahap Kepemimpinan

Dapatan kajian yang merujuk Jadual 2, menunjukkan tahap amalan kepemimpinan jawatankuasa masjid di seluruh Terengganu berada pada tahap sederhana tinggi iaitu nilai min 3.78. Tahap kerabbanian kepemimpinan pengerusi masjid berdasarkan persepsi ahli jawatankuasa yang merujuk pada Jadual 3, menunjukkan bahawa hanya pengerusi masjid-masjid di Kuala Terengganu dapat menyerlahkan kepemimpinan pada tahap tinggi, iaitu nilai min 4.21. Manakala sebahagian besar pengerusi masjid-masjid di daerah Kemaman, Dungun, Marang, Kuala

Nerus, Setiu dan Besut berada pada kedudukan sederhana tinggi, iaitu nilai min di antara 3.5 hingga 3.9. Nilai min sebenar dapat dilihat berdasarkan kedudukan nilai min daerah Kemaman 3.78, daerah Dungun 3.57, daerah Marang 3.68, daerah Kuala Nerus 3.94, daerah Setiu 3.85 dan daerah Besut 3.69. Namun tahap kepemimpinan pengerusi masjid-masjid di Hulu Terengganu berada pada kedudukan sederhana, iaitu nilai min pada 3.23.

Jadual 2: Tahap amalan kepemimpinan Jawatankuasa masjid

N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviation
401	1.68	4.85	3.7813	.62705

Daripada dapatan ini menunjukkan bahawa tidak semua pengerusi masjid dapat menyerlahkan amalan kepemimpinan dengan berkesan. Pengerusi masjid yang tidak dapat menyerlahkan amalan kepemimpinan menyumbang kepada penurunan usaha mengimarahkan masjid. Keadaan ini menyokong dapatan kajian oleh Nizaita (2010) dan Ahmad Zaharuddin Sani Ahmad Sabri & Mohd Rasul Mohammad Noor (2007) di mana masjid hanya menjadi tumpuan golongan tua berdasarkan jumlah bilangan jemaah yang sangat sedikit.

Jadual 3: Tahap kerabbanian kepemimpinan Jawatankuasa masjid

Kepemimpinan Masjid	Mean	Std. Deviation
Kemaman	3.7891	.62466
Dungun	3.5790	.85953
Kuala Berang	3.6858	.37927
Kuala Terengganu	4.2181	.51514
Kuala Nerus	3.9477	.59424
Marang	3.2377	.65847
Setiu	3.8507	.52203
Besut	3.6931	.61808
Valid N (<i>listwise</i>)	401	

Amalan Pembinaan Ihsan

Pembinaan ihsan diukur melalui amalan-amalan pengerusi masjid yang menunjukkan usaha membina kebaikan (4 item), menggambarkan kekuatan rohani (5 item), dan amalan-amalan penghayatan nilai dalam visi dan misi dakwah dalam kalangan ahli jawatankuasa dan ahli kariah (5 item). Jadual 4 menunjukkan persepsi ahli jawatankuasa terhadap kerabbanian kepemimpinan pengerusi masjid daripada aspek pembinaan Ihsan.

Pada keseluruhannya dapat dilihat bahawa amalan pembinaan ihsan adalah sederhana tinggi (min= 3.85) dan nilai min bagi setiap sub-amalan pembinaan Ihsan iaitu; membina kebaikan, kekuatan rohani, dan pembinaan penghayatan nilai dalam visi dan misi dakwah, adalah masing-masing 3.87, 3.88 dan 3.79.

Ini menunjukkan ahli-ahli jawatankuasa masjid beranggapan tahap kerabbanian amalan pembinaan ihsan yang ditonjolkan oleh pengerusi masjid-masjid di seluruh Terengganu adalah pada kedudukan sederhana tinggi. Lebih 50% ahli-ahli jawatankuasa bersetuju bahawa pengerusi masjid telah dapat menyerlahkan amalan membina kebaikan, kekuatan rohani, dan penghayatan nilai dalam visi dan misi dakwah di masjid-masjid seluruh Terengganu.

Dapatan ini menunjukkan bahawa peranan pengerusi telah dapat menonjolkan amalan pembinaan ihsan dengan membina kebaikan, menguatkan rohani, dan juga menjelaskan nilai serta visi dan misi kepemimpinannya. Dapatan kajian ini menyokong rumusan penganalisisan kajian Mahazan dan Abdullah (2013) yang melihat kebanyakan para imam memberi tumpuan pada aspek ilmu keagamaan jika dibandingkan dengan aspek pengurusan yang lain.

Jadual 4: Maklum balas Ahli Jawatankuasa Masjid mengenai amalan pembinaan ihsan

No	Perkara	N	1	2	3	4	5	Min
		401	%	%	%	%	%	
A Membina Kebaikan								
1	Menjadikan diri contoh teladan yang baik	401	1.5	4.7	30.9	39.2	23.7	3.79
2	Menjalankan tugas dengan yakin untuk mendapat keredaan Allah	401	0.2	4.2	24.9	44.4	26.2	3.92
3	Bekerja dengan penuh komitmen sebagai satu ibadah.	401	0.5	4.2	26.7	40.4	27.9	3.91
	Min membina kebaikan							3.87
B Kuat Rohani								
1	Menyedari diri memikul tanggungjawab untuk memenuhi amanah	401	0.5	4.7	22.2	48.9	22.9	3.90
2	Melakukan kebaikan dengan menjauhi perkara yang melanggar hukum syarak.	401	0.2	5.5	21.7	39.4	32.9	4.00
3	Tekun dan berdedikasi dalam menjalankan kerja.	401	0.2	5.2	24.2	50.4	20	3.85
4	Bersama memelihara budaya dan peraturan masjid.	401	0.2	5	23.9	48.1	22.4	3.88
5	Melaksanakan semua proses bidang pekerjaan mengikut peraturan	401	0.5	4.2	30.2	45.6	19.2	3.79
	Min kuat rohani							3.88
C Nilai dalam Visi dan Misi								
1	Bersama membina visi dan misi masjid secara bersepadu	401	1	5.7	24.2	50.4	18.7	3.80
2	Mengenal pasti fokus penambahbaikan bagi mencapai misi masjid.	401	1	4.5	26.9	43.1	23.9	3.85
3	Secara bersama menentukan matlamat aktiviti masjid.	401	1.2	4.7	25.9	48.9	18.7	3.79
4	Menyedia dan melaksana plan tindakan untuk memenuhi misi masjid.	401	1.5	6	28.7	44.4	19.5	3.74
	Min nilai dalam visi dan misi							3.8
	Min Pembinaan Ihsan							3.85

Nota * 1 (Tidak Pernah), 2 (Jarang-jarang), 3 (Kadang-kadang), 4 (Kerap), 5 (Sangat Kerap)

Amalan Hubungan Intim dalam Kumpulan

Pembinaan hubungan intim dalam kumpulan merujuk kepada usaha pengerusi masjid yang menggambarkan hubungan interpersonal (4 item), boleh dipercayai (4 item), dan amalan-amalan kolaboratif (5 item) ke arah mewujudkan hubungan intim dalam kalangan ahli jawatankuasa masjid. Jadual 5 menunjukkan persepsi ahli-ahli jawatankuasa masjid terhadap kerabbanian kepemimpinan pengerusi masjid daripada aspek pembinaan hubungan intim dalam kumpulan. Pada keseluruhannya dapat dilihat amalan hubungan intim dalam kumpulan adalah pada kedudukan sederhana tinggi (min= 3.84) dan nilai min bagi

setiap sub-amalan hubungan interpersonal, amalan boleh dipercayai dan amalan-amalan kolaboratif adalah masing-masing 3.79, 3.86 dan 3.87.

Item-item amalan kepemimpinan yang menumpukan kepada hubungan intim dalam kumpulan telah mempengaruhi persepsi ahli jawatankuasa masjid di seluruh Terengganu pada kedudukan sederhana tinggi. Walau bagaimanapun lebih 50% bersetuju bahawa pengerusi masjid dapat menyerlahkan sub-amalan hubungan intim dalam kumpulan dari aspek membina hubungan interpersonal, amalan boleh dipercayai dan amalan-amalan kolaboratif.

Jadual 5: Maklum balas Ahli Jawatankuasa Masjid mengenai amalan hubungan intim dalam kumpulan

No	Perkara	N	1	2	3	4	5	Min
		401	%	%	%	%	%	
A Hubungan Interpersonal								
1	Menyarankan semua AJK meningkatkan kemahiran berkomunikasi	401	3.2	5.7	29.2	43.4	18	3.67
2	Menasihati AJK menerima kenyataan perbezaan pandangan merupakan lumrah..	401	1.7	5.5	23.9	53.4	15.2	3.75
3	Memberi ruang AJK memberi pandangan sebelum sesuatu keputusan dibuat	401	0.5	4.2	22.2	49.4	23.4	3.91
4	Memberi ruang waktu AJK mengukuhkan hubungan sesama mereka.	401	0.2	7.5	17.7	56.1	18.5	3.85
	Min hubungan Interpersonal							3.79
B Boleh Dipercayai								
1	Prihatin tentang kebajikan ahli jawatankuasa	401	1	4.7	26.9	44.6	22.7	3.8
2	Menekankan perasaan hormat menghormati sesama AJK.	401	0.5	3.5	24.4	47.4	24.2	33.91
3	Konsisten dengan tindakan setelah keputusan dibuat	401	0.5	4.5	24.9	49.9	20.2	3.85
	Min boleh dipercayai	401						3.86

C Kolaboratif								
1	Menghargai setiap idea yang diutarakan AJK masjid	401	0.5	5	23.4	50.1	20.7	3.86
2	Sentiasa memberi sokongan kepada AJK melaksanakan tugas masjid.	401	0.2	3.7	21.9	48.4	25.4	3.95
3	Menekankan semangat kerjasama dan kolaborasi dalam kalangan AJK masjid	401		6.2	20.9	52.1	20.7	3.87
4	Bersama AJK merancang dan melakukan penambahbaikan di masjid.	401	0.5	5.5	21.2	46.1	26.7	3.93
4	Bersama AJK mendapatkan kerjasama daripada agensi luar	401	1	8.2	21.9	49.4	19.5	3.78
	Min kolaboratif							3.87
	Min membina kejeleketan kumpulan							3.84

Nota * 1 (Tidak Pernah), 2 (Jarang-jarang), 3 (Kadang-kadang), 4 (Kerap), 5 (Sangat Kerap)

Amalan Pembinaan Budaya Ilmu

Pembinaan budaya ilmu merujuk kepada usaha pengerusi masjid memupuk perkongsian nilai ilmu pengetahuan dalam kalangan ahli jawatankuasa dan ahli kariah, memupuk semangat belajar dan menggalakkan perkongsian ilmu antara satu sama lain ke arah mempertingkatkan diri sebagai profesional. Usaha membina budaya ilmu diukur melalui amalan-amalan yang menunjukkan perkongsian nilai (6 item), menggambarkan semangat belajar (5 item), dan perkongsian ilmu profesionalisme (7 item). Jadual 6 menunjukkan persepsi ahli-ahli jawatankuasa terhadap kerabbanian kepemimpinan pengerusi masjid daripada aspek pembinaan budaya ilmu. Pada keseluruhannya dapat dilihat bahawa amalan pembinaan budaya ilmu adalah pada kedudukan sederhana tinggi (min= 3.72) dan nilai min bagi setiap sub-amalan perkongsian nilai ilmu, memupuk semangat belajar, amalan menggalakkan perkongsian ilmu profesionalisme adalah masing-masing pada nilai 3.66, 3.73 dan 3.79. Sub-amalan perkongsian nilai dilihat menyumbang kepada tahap amalan pembinaan budaya ilmu

pada kedudukan sederhana tinggi, kurang sedikit jika dibandingkan dengan sub-amalan memberi semangat belajar dan perkongsian ilmu profesional.

Ahli-ahli jawatankuasa masjid beranggapan semua pengerusi masjid 'tidak begitu kerap' dapat menghayati, mempamerkan dan menceritakan visi dan misi dakwah dengan fakta ilmu dan maklumat di masjid. Pengerusi masjid juga dilihat tidak begitu kerap menggalakkan ahli jawatankuasa dan kariah membaca atau menghafaz al-Quran di masjid. Ada pengerusi masjid yang hanya 'kadang-kadang' meningkatkan motivasi dalam kalangan ahli jawatankuasa dan juga ahli kariah untuk perkongsian ilmu profesional di masjid. Amalan-amalan ini telah mempengaruhi persepsi ahli jawatankuasa masjid yang melihat tahap pembinaan budaya ilmu pengerusi masjid berada pada kedudukan sederhana tinggi. Lebih 50% bersetuju bahawa pengerusi masjid menyerlahkan amalan pembinaan budaya ilmu baik daripada segi perkongsian nilai, semangat belajar dan perkongsian ilmu profesional.

Jadual 6: Maklum balas Ahli Jawatankuasa Masjid mengenai amalan pembinaan budaya ilmu

No	Perkara	N	1	2	3	4	5	Min
		401	%	%	%	%	%	
A Perkongsian Nilai								
1	Memastikan semua ahli kariah boleh menghayati visi dan misi masjid	401	4.0	8.0	28.9	39.2	19	3.62
2	Memastikan misi dan visi masjid dipamerkan dalam kawasan masjid.	401	4.5	9	28.2	44.4	13.5	3.54
3	Memastikan kawasan masjid diceriakan dengan fakta ilmu dan maklumat	401	1.2	8.7	27.7	45.9	16	3.67
4	Menggalakkan ahli kariah boleh membaca atau menghafaz ayat-ayat al-Quran dan hadis.	401	3	8.7	27.9	42.1	17.7	3.63
5	Memupuk ahli kariah semangat suka kebaikan dengan melakukan perubahan ke arah yang positif.	401	0.7	6.5	24.9	48.1	18.5	3.78
6	Memupuk ahli kariah semangat cintakan belajar sepanjang hayat	401	2.5	7.5	24.2	44.9	20.4	3.74
	Min perkongsian nilai							3.66
B Semangat Belajar								
1	Berusaha belajar mempertingkatkan diri sebagai seorang berilmu.	401	1.5	6.5	27.2	46.9	17.5	3.73
2	Bekerja bersama antara mereka dengan berkongsi pendapat	401	1	6.5	25.7	51.4	15.2	3.74
3	Membuat refleksi diri untuk meningkat perkongsian ilmu	401	1.2	6.7	29.7	43.9	18.2	3.7
4	Suka memerhati dengan mengambil pengajaran baik daripada orang lain.	401	1.2	5.5	25.9	50.1	16.7	13.76
	Min semangat belajar							3.73
C Perkongsian ilmu profesionalisme								
1	Menyumbang idea-idea yang baik meningkatkan perkongsian ilmu	401	1	6.2	25.2	45.9	21.2	3.80
2	Belajar daripada amalan yang salah dan memperbaikinya	401	1.5	7	21.2	51.9	18.2	3.79
3	Memberi fokus bagaimana untuk mengimarahkan masjid	401	0.5	5.7	23.2	49.6	20.7	3.8

4	Meningkatkan motivasi orang lain	401	1.5	6.2	29.9	49.1	13	53.66
5	Meraikan ahli kariah lain menghadiri kuliah di masjid.	401	1.2	5.2	22.9	45.4	24.9	3.88
	Min perkongsian ilmu profesionalisme							3.79
	Min keseluruhan							3.72

Nota * 1 (Tidak Pernah), 2 (Jarang-jarang), 3 (Kadang-kadang), 4 (Kerap), 5 (Sangat Kerap)

Amalan Pengurusan Aktiviti Masjid

Pengurusan aktiviti masjid merujuk kepada amalan pengerusi masjid yang menggambarkan usaha membina prosedur kerja (6 item), pengurusan aktiviti (6 item), dan penyeliaan berterusan (5 item). Jadual 7 menunjukkan persepsi ahli jawatankuasa terhadap kerabbanian kepemimpinan pengerusi masjid membina amalan pengurusan aktiviti masjid. Pada keseluruhannya amalan kepemimpinan pengerusi masjid dalam pengurusan aktiviti masjid adalah pada tahap sederhana tinggi (min=3.74), dan nilai min pada setiap sub-amalan membina prosedur kerja, pengurusan aktiviti, dan penyeliaan berterusan adalah masing-masing pada nilai 3.77, 3.68 dan 3.79.

Ahli-ahli jawatankuasa masjid beranggapan tidak semua pengerusi ‘kerap kali’ menganalisis prestasi aktiviti masjid, membina strategi

dan juga menyediakan plan tindakan aktiviti masjid. Pengerusi masjid juga tidak kerap kali meletakkan kayu ukur setiap aktiviti masjid yang dijalankan. Mereka juga tidak kerap kali menerangkan prosedur kerja dengan jelas bagaimana sesuatu aktiviti mahu dijalankan di masjid.

Amalan-amalan ini mempengaruhi persepsi ahli jawatankuasa masjid yang melihat tahap kepemimpinan rabbani pengerusi menyerlahkan pengurusan aktiviti masjid adalah berada pada kedudukan sederhana tinggi. Walau bagaimanapun lebih 50% bersetuju bahawa pengerusi masjid menyerlahkan amalan pengurusan aktiviti masjid baik daripada segi membina prosedur kerja, pengurusan aktiviti, dan penyeliaan berterusan di masjid.

Jadual 7: Maklum balas Ahli Jawatankuasa Masjid mengenai amalan pengurusan aktiviti masjid

No	Perkara	N	1	2	3	4	5	Min
		401	%	%	%	%	%	
A	Sistem Kerja							
1	Ambil peduli perkara yang berkaitan pengurusan masjid	401	0.5	5.2	24.4	43.4	26.2	3.9
2	Menyediakan sumber keperluan bagi kemudahan AJK menjalani tugas masjid	401	1.2	4	24.7	51.9	17.2	3.81
3	Memantau pelaksanaan sistem kerja teratur di masjid	401	0.7	7.2	23.9	47.9	20	3.79
4	Meletakkan kayu ukur setiap program atau aktiviti yang dijalankan.	401	2.7	7.7	29.9	45.4	13.5	3.60

5	Menerangkan prosedur kerja untuk difahami dalam kalangan AJK Min sistem kerja	401	2	7	28.7	46.6	15.2	3.66 3.75
<hr/>								
B	Pengurusan program							
1	Merancang bersama program dan aktiviti seiring dengan misi dan visi masjid	401	1	6.2	22.4	53.6	16.5	3.79
2	Menganalisis prestasi terkini organisasi berasaskan dokumen dan rekod	401	2.2	10	30.9	38.7	17.5	3.60
3	Meletakkan fokus atau matlamat yang ingin dicapai oleh masjid	401	1.7	7	27.9	44.9	17.5	3.70
4	Membina strategi merealisasikan program yang dirancang	401	2	8	27.7	44.1	17.5	3.68
5	Menyediakan plan tindakan bagi memastikan setiap program dapat berjalan lancar	401	3.2	8	27.4	44.4	16.7	3.64
6	Membentuk pasukan untuk melaksanakan pelan tindakan yang disediakan Min pengurusan program	401	3.2	5.5	29.4	43.1	18	3.68 3.68
<hr/>								
C	Penyeliaan Berterusan							
1	Membahagikan tugas penyeliaan dalam kalangan pegawai masjid.	401	1	6.2	25.2	45.9	21.2	3.80
2	Suka mendengar pandangan dan cadangan AJK masjid dalam menjalankan tugas mereka	401	1.5	7	21.2	51.9	18.2	3.79
3	Memastikan tanggungjawab setiap AJK masjid berjalan lancar	401	0.5	5.7	23.2	49.6	20.7	3.8
4	Meminta AJK masjid bekerja bersama memberikan komitmen terbaik. Min Penyeliaan Berterusan Min pengurusan program masjid	401	1.5	6.2	29.9	49.1	13	53.66 3.79 3.72

*Nota * 1 (Tidak pernah), 2 (Jarang-jarang), 3 (Kadang-kadang), 4 (Kerap), 5 (Sangat Kerap)*

Rumusan

Ahli-ahli jawatankuasa masjid di Terengganu melihat pengerusi mereka telah pun menyerlahkan amalan kepemimpinan rabbani. Mereka menganggap amalan-amalan kepemimpinan pengerusi masjid berada pada kedudukan sederhana tinggi, terutama dalam aspek pembinaan ihsan (min 3.85), hubungan intim dalam kumpulan (min 3.84), manakala pembinaan budaya ilmu (min 3.72) dan pengurusan aktiviti masjid (min 3.74) kurang menyerlah. Jika dilihat daripada mata kasar, skor-skor ini agak rendah sedikit tetapi masih lagi berada pada kedudukan sederhana tinggi. Walau bagaimanapun, boleh dikatakan pengerusi masjid boleh menyesuaikan diri memimpin ahli kariah berkaitan dengan urusan kerohanian dan juga hubungan keinsanan.

Berdasarkan dapatan kajian dapat dilihat bahawa pengerusi masjid kurang menyerlah dalam mengurus tenaga yang berkaitan dengan pengembangan ilmu profesional dan juga mengendalikan aktiviti masjid. Dapatan kajian ini sebenarnya menyokong dapatan kajian Mahazan dan Abdullah (2013) yang melihat kebanyakan para Imam hanya menumpukan perhatian dari aspek ilmu keagamaan tetapi masih belum dapat meningkatkan keupayaan untuk menguasai ilmu pengurusan dan kepemimpinan. Pengerusi masjid dilihat tidak dapat menghayati, mempamerkan dan menceritakan visi dan misi dakwah dengan fakta ilmu dan maklumat di masjid. Pengerusi masjid juga dilihat tidak begitu menggalakkan ahli jawatankuasa dan kariah membaca atau menghafaz al-Quran di masjid serta kurang memberi motivasi dalam kalangan ahli jawatankuasa dan juga ahli kariah untuk berkongsi ilmu profesional di masjid. Secara ringkasnya, kepemimpinan rabbani pengerusi-pengerusi masjid di seluruh Terengganu boleh memimpin ahli jawatankuasa dan ahli kariah dalam perkara berkaitan dengan kerohanian dan aktiviti ilmu. Namun, kepemimpinan pengerusi masjid masih kurang menyerlah dalam aspek-aspek pengembangan dan perkongsian ilmu khususnya ilmu profesional dan juga pengurusan berkesan.

Rujukan

- Abdul Aziz, H., Abdul Rashid, S. A. & Abdul Muin, A. R. (2002). *Pengurusan Masjid Negeri Perlis: Satu Tinjauan*. Arau, Perlis: Biro Penyelidikan dan Perundangan UiTM. Dimuat turun pada 28 November 2013, daripada <http://076115masjid.blogspot.com/2008/04/kajian-pengurusan-masjid-negeri-perlis.html>
- Abdul Muin Abdul Rahman & Abd Aziz Harjin. (2007.) *Sikap AJK dan Pegawai-pegawai Masjid Negeri Perlis dalam Memakmurkan Masjid*. Research Reports. Institute of Research, Development and Commercialization, Shah Alam: UiTM.
- Ahmad Puhad Alim & Siti Roddiah Abdullah. (2010). *Audit Pengurusan Masjid: Kajian di Daerah Pasir Puteh, Kelantan*. Universiti Teknologi Malaysia: Tidak Diterbitkan.
- Ahmad Zaharuddin Sani Ahmad Sabri & Mohd Rasul Mohammad Noor. (2008). Peranan dan Kepentingan Pengurusan Sumber Manusia dalam Pengurusan Masjid. Dalam Mohd. Ismail Mustari & Kamarul Azmi Jasmi (Eds.), *Fungsi dan peranan Masjid dalam Masyarakat Hadhari*. (79-108). Skudai, Johor: Penerbit UTM.
- Asmak Haji Ali & Hashim Mat Said. (2008). Peranan Masjid dalam Masyarakat Hadhari.
- Dalam Mohd. Ismail Mustari & Kamarul Azmi Jasmi (Eds.), *Fungsi dan peranan Masjid dalam Masyarakat Hadhari*. (29-46). Skudai, Johor: Penerbit UTM.
- Bush, T. (2003). *Theories of Educational Leadership and Management*. (3rd Ed.). London: Sage Publication Ltd.
- Cuban, L. (1990, Jan-Feb). Reforming Again, Again, and Again. *Educational Researcher*, 19(1): 3-13.
- Hailan Salamun. (2010). *Kepemimpinan Rabbani Sekolah Menengah Kebangsaan Agama*. Tesis Doktor Falsafah yang

- tidak diterbitkan, Institut Pengajian Keperguruan, Universiti Malaya.
- Hailan Salamun & Rahimah Hj. Ahmad. (2008). Kepimpinan Rabbani di Sekolah. *Masalah Pendidikan (Issues in Education)*, 31(1): 163-179.
- Hallinger, P. (2003). Leading Educational Change: Reflections on the Practice of Instructional and Transformational Leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3): 329-351.
- Hopkins, D. (2003). Instructional Leadership and School Improvement. Dalam A. Harris, C. Day, D. Hopkins, M. Hadfield, A. Hargreaves, & C. Chapman, *Effective Leadership for School Improvement* (hlm. 55-71). London, UK: Routledge Falmer.
- Idris Ahmad, Ismail Md. Saman, Abd. Rashid Said Asghar, Yahya Ismail, & Abdul Rahman Said. (1998). *Satu Kajian Awal Kedudukan Masjid di Negeri Perlis*. Research Reports. Institute of Research, Development and Commercialization, Shah Alam: UiTM.
- Mahazan, A. M. & Abdullah, A. G. (2013). A Model of Imam's Leadership and Mosque Performance in Malaysia. *GJAT*, 3(2): 53-64.
- Mohamad Tajuddin Mohamad Rasdi. (1998). *The Mosque as a Community Development Centre*. Skudai: Universiti Teknologi Malaysia.
- Mohd Yahya Mohd Hussin, Fidlizan Muhammad, Azila Abdul Razak & Mohamad Ali Roshidi Ahmad. (2014). Persepsi Masyarakat Terhadap Keupayaan Pengembangan Dana Masjid. *Sains Humanika*, 2(1): 13-21.
- Muhd Fadli Ismail. (2003). *Peranan Masjid*. Kuala Lumpur: Darul Nu'man.
- Nizaita Omar & Zulkifly Muda. (2010). *Tahap Pengetahuan dan Penguasaan Ilmu Qiraat dalam Kalangan Masyarakat Awam Terengganu*. Kertas kerja Seminar Antarabangsa Qiraat dan Qurra', Universiti Sultan Zainal Abidin (UnisZA). Kampus Gong Badak, Kuala Terengganu, (International Seminar on Qiraat and Qurra SQ2010) (softcopy), 29-30 Oktober 2010.
- Norris, C. (1990). Developing Visionary Leaders for Tomorrow's Schools. *NASSP Bulletin*, 74: 6-10.
- Rahimah Ahmad. (2001). Kepimpinan Sekolah dalam Menghadapi Millenium Baru: Pemimpin. *Jurnal Institut Pengetua*, 1(1): 1-6.
- Shaharir Mohamad Zain. (2010). *Pembinaan Semula Teori Kepemimpinan dan Kepengurusan Rumpun Melayu*. Kuala Terengganu: Penerbit UMT.
- Ubben, G. C. & Hughes, L. W. (1997). *The Principalship: Creative Leadership for Effective Schools*. (3rd Ed.). Boston, MA: Allyn & Bacon.
- Yusmini Md. Yusoff dan Mohd Anwarulhaq Sulaiman. (2004). Kajian Tentang Maklum Balas Masyarakat Terhadap Aktiviti Masjid-masjid Negeri di Semenanjung Malaysia. *Jurnal Usuluddin*, 20: 201-222.
- Zulkifli Mohamad al-Bakri. (2007). *Himpunan Hadis Modal Insan*. Kuala Lumpur: Telaga Biru.