

## MENEROKA PENGURUSAN SYARIAH KOPERASI KARIAH MASJID DI MALAYSIA

*(Exploring Shariah Management of 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

Gerakan koperasi kariah masjid di Malaysia telah 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 dan proses tadbir urus dan kawal selia yang mantap dan tersusun. Ini kerana, integriti sesebuah organisasi bergantung kepada aspek tadbir urus dan kawal selia yang menjadi rujukan dan panduan utama kepada pergerakan organisasi. Kajian ini merupakan suatu kajian awal membentuk kerangka model tadbir urus syariah koperasi kariah masjid. Model berdasarkan Teori Perusahaan Syariah (SET) yang mengandungi empat prinsip utama tadbir urus korporat Islam, iaitu akauntabiliti, keadilan, tanggungjawab dan ketelusan dipilih bagi mencapai objektif kajian dalam memperkasakan tadbir urus syariah koperasi masjid. Hasil kajian yang dijangkakan menunjukkan bahawa konsep Tawhid, Syura dan Ta'awun yang mendasari teori ini akan memberi impak yang besar kepada Koperasi Kariah Masjid dari segi pengurusan

---

\*Corresponding author: Muhamad Maududi Mohamad Rais, Institut Islam Hadhari, Universiti Kebangsaan Malaysia, 43600 UKM Bangi, Selangor, Malaysia, email: mmaududu.mrais@gmail.com

Diserahkan: 7 September 2025

Diterima: 17 Disember 2025

DOI: <https://doi.org/10.17576/JH-2026-1801-03>

dan pembangunan koperasi Islam yang kondusif di Malaysia. Tambahan pula, melalui penerapan nilai-nilai tadbir urus syariah yang berkesan, ia boleh mempengaruhi tindakan dan tingkahlaku pengurusan koperasi kariah masjid dalam memastikan koperasi ditadbir dengan baik dan berkesan.

**Kata Kunci:** Koperasi Kariah Masjid; Pengurusan Koperasi Syariah; Teori Perusahaan Syariah (SET)

### ***ABSTRACT***

*The mosque institutions in Malaysia have 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 in 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. A model based on the syariah Enterprise Theory (SET) which contains four main principles of Islamic corporate governance, namely accountability, justice, responsibility and transparency was selected to achieve the objectives of the study in strengthening the syariah governance of mosque cooperatives. The expected results show that the concepts of Tawhid, 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 syariah governance values, it can influence the actions and behaviour of the management of the mosque cooperative in ensuring that the cooperative is well administered and effectively.*

**Keywords:** Mosque-Based Syariah Cooperative; Syariah Cooperative Management; Syariah Enterprise Theory (SET)

### **PENGENALAN**

Konsep tadbir urus koperasi dari perspektif Islam dilihat berbeza sedikit dengan takrifan konvensional kerana ia merujuk kepada sistem di mana koperasi diarahkan dan dikendalikan dengan tujuan untuk memenuhi objektif koperasi dengan melindungi

kepentingan dan kepentingan pihak yang berkepentingan (pemegang taruh). Unikinya, konteks tadbir urus koperasi dalam paradigma Islam menyajikan ciri-ciri berbeza berbanding dengan sistem konvensional kerana ia berasaskan kepada teori pembuatan keputusan yang lebih luas yang menggunakan premis epistemologi sosio-sains Islam berdasarkan kesatuan ketuhanan Tuhan (Choudhury & Hoque 2004). Menurut epistemologi ini, Ketua Pegawai Eksekutif dan Lembaga Pengarah mesti sentiasa menganggap diri mereka sebagai Khalifah (pemimpin) dan pemegang amanah. Oleh itu, mereka hendaklah berusaha untuk menguruskan organisasi dengan sempurna sebagai penyerahan diri kepada Allah SWT.

Ismail & Sarif (2011) menyatakan bahawa Khalifah mesti menyebarkan budaya tauhid dalam organisasinya. Setiap orang dalam organisasi mesti menghormati dan mengamalkan prinsip tauhid. Pemimpin organisasi mesti dapat mewujudkan persekitaran yang sesuai untuk setiap individu menyumbang dan berserah diri kepada Allah SWT dan dalam masa yang sama memainkan peranan sebagai pekerja. Pelaksanaan sistem sosial Islam menekankan keadilan dan kerjasama di kalangan semua ahli masyarakat dalam mengatur aktiviti mereka. Islam bukan sahaja menawarkan teori dan garis panduan moral tentang bagaimana sistem itu akan ditubuhkan, tetapi ia juga menyediakan yang mencukupi metodologi untuk melaksanakan garis panduan (Nik Hassan 2012).

Secara idealnya, objektif koperasi Islam terdiri daripada tiga objektif utama:

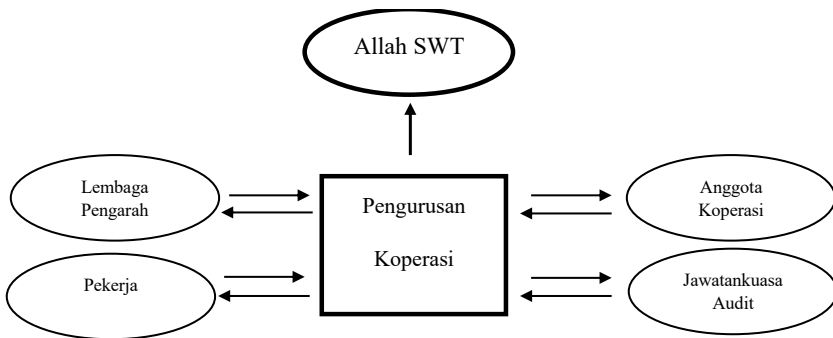
1. Menawarkan umat Islam alternatif kepada koperasi konvensional, bebas daripada riba.
2. Mencapai pengagihan pendapatan dan kekayaan yang saksama.
3. Menggalakkan pembangunan ekonomi.

Jika masyarakat ingin mencapai kemajuan ekonomi dan sama rata kebajikan, strategi menyeluruh perlu ditangani oleh kerajaan. Ini bermaksud perancangan di Malaysia seharusnya menjadi tumpuan membangunkan ekonomi yang menyeluruh. Pendekatan ini memerlukan negeri merangka rancangan pembangunan negara untuk merangkumi semua aspek bidang termasuk kerohanian, pendidikan, kebudayaan, ekonomi, institusi keluarga, politik dan sebagainya. Peranan sektor koperasi dalam penggunaan dana ke arah mencapai matlamat ini juga penting. Keupayaan untuk menyatukan dan mengurus dana terkumpul akan membawa kepada lebih banyak aktiviti ekonomi yang membolehkan seluruh masyarakat mengambil bahagian dalam peluang ekonomi. Berdasarkan prinsip dan hala tuju jelas seperti yang disarankan oleh Islam, usaha penyusunan semula dan pembangunan ekonomi kemajuan akan dapat direalisasikan.

Selain daripada falsafah tauhid, model lain digunakan untuk menyokong kajian ini. Model koperasi juga sesuai untuk menyokong penyelidikan ini di mana ia

memberikan perbandingan kelebihan sebagai formula kejayaan. Keupayaan koperasi sudah terkenal dengan usahanya untuk membasmi kemiskinan dan meningkatkan taraf hidup rakyat. Penglibatannya dalam pelbagai sektor membuktikan keupayaan koperasi untuk bersaing dengan perniagaan lain. Koperasi beroperasi berasaskan tentang konsep *Syura* dan *Ta'awun* (saling membantu) di kalangan ahlinya. Oleh itu, ia adalah penting untuk memahami bagaimana konsep-konsep ini membantu anggota untuk mengoperasikan koperasi selaras dengan misi dan visi yang dirancang. Maka, menjadi tanggungjawab orang Islam untuk memaparkan sikap dan tingkahlaku yang baik dan memenuhi tanggungjawab mereka kepada organisasi. Manusia digesa untuk menuntut ilmu dan menggunakan sumber-sumber Allah untuk membolehkannya memperbaiki taraf kehidupan dan secara harmoni dengan ketenangan kerohanian dan kesejahteraan material kepada masyarakat secara keseluruhannya. Oleh itu, ahli lembaga dalam koperasi perlu menjalankan aktiviti-aktiviti ekonomi berdasarkan saling percaya dengan ahli koperasi dan tidak bebas dari pertimbangan moral.

Dalam Islam, Lembaga Pengarah perlu mengelak dari keputusan-keputusan yang dibuat hanya berdasarkan persepsi seseorang terhadap sesuatu keadaan. Seperti koperasi, Ahli Lembaga Koperasi perlu bertindak mengikut prinsip 'amanah' yang bertanggungjawab ke atas modal ahli yang dilaburkan dan juga bertindak sebagai rakan kongsi yang melindungi kepentingan ahli koperasi dan mematuhi prinsip, undang-undang, peraturan Islam yang menjadi pembimbing kepada Ahli Lembaga Koperasi untuk berkhidmat, dengan memegang prinsip dan konsep Keesaan Allah. Dalam tadbir urus syariah, Pengurus bukan hanya bersifat horizontal (sesama manusia) namun juga bersifat vertikal (Allah SWT). Hal ini menunjukkan akauntabiliti pelaksanaan tadbir urus syariah pada koperasi bersifat luas seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 1. Matlamat untuk menimba ilmu bagi Ahli Lembaga Koperasi telah diisytiharkan menjadi satu amanat melalui nilai-nilai Islam dikenali sebagai *Itqan* (kehematan) dan berpengetahuan) dan *Ikhlas* (keikhlasan) dan *Amanah* (kejujuran) (Alhabshi et al. 1998).



RAJAH 1 Hubungan tauhid dalam tadbir urus koperasi Islam  
Sumber : Zelhuda et al. (2014).

Ini adalah nilai-nilai yang paling diperlukan untuk mengurangkan atau mungkin menghapuskan isu-isu kejatuhan moral. Konsep *Itqan* bermakna bahawa kedua-dua pihak iaitu Ahli Lembaga Koperasi dan ahlinya perlu mempunyai kemahiran dan ilmu dalam melaksanakan komitmen dalam menjalankan tanggungjawab mereka dengan penuh akauntabiliti. Konsep Syura pula, menekankan Ahli Koperasi dan Ahli Lembaga Koperasi mengamalkan hormat, terima kasih, kesabaran, toleransi dan percaya bukan sahaja dengan ganjaran ekonomi seperti dalam teori agensi konvensional berasaskan hasil tetapi juga ganjaran rohani (berkat dari Allah). Semua pihak dalam organisasi digalakkan untuk membina, mempertahankan dan memperkuatkan hubungan yang baik dan pengurusan yang sesuai dengan norma-norma dan peraturan Ilahi untuk melahirkan masyarakat dengan nilai-nilai kebenaran, keadilan, toleransi dan adil (Abu Tapenje 2009).

Oleh itu, kajian ini bertujuan untuk:

1. Menjelaskan peranan tadbir urus syariah dalam kerangka pengurusan koperasi kariah masjid.
2. Mencadangkan kerangka tadbir urus koperasi syariah berdasarkan Teori Perusahaan Syariah (SET) terhadap KKM di Malaysia.

## **LATAR BELAKANG MASALAH**

Menurut sistem ekonomi Islam, institusi masjid di lihat sebagai sumber ekonomi ijtima'i dan pusat ekonomi sosial yang tidak bermotifkan keuntungan. Hakikatnya pada masa kini, masjid merupakan sebuah entiti yang memerlukan sumber pendapatan dan kewangan bagi meneruskan kelangsungan institusi masjid (Ashraf Mohd Ramli, Abdullaah Jalil, Norman Hamdan et al. 2009). Kekurangan sumber pendapatan menjadi antara isu dan permasalahan yang dihadapi oleh institusi masjid pada masa kini dalam menjalankan fungsi dan peranannya yang menyeluruh demi kepentingan ummah (Karjo et al. 2008). Menurut Pengarah Jabatan Kemajuan Islam Malaysia (JAKIM), tidak semua masjid memiliki dana yang banyak untuk mengendalikan aktiviti masjid dan menyumbang kepada ekonomi sosial kariah mereka kerana kebanyakan masjid akan menggunakan tabung Jumaat untuk melunaskan perbelanjaan mengurus semata-mata (Berita Harian 2019). Selain itu juga, menurut Mohd Yahya Mohd Husin (2015), masjid disarankan untuk mengubah corak pengurusan kewangan yang tradisional kepada corak tadbir urus baru selain mentransformasikan budaya masjid mandiri tanpa perlu bergantung kepada sumber derma awam semata-mata. Wang masjid yang disimpan seharusnya dimanfaatkan kepada pembiayaan perniagaan, pelaburan aset dan pelbagai aktiviti janaan ekonomi yang lain (Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Yahya Hussin et al. 2015). Kesenambungan dalam mencapai matlamat ini pembentukan koperasi kariah masjid (KKM) adalah satu cara menjana ekonomi masjid yang sangat

efektif sekiranya ditadbir urus dengan berkesan (Zaili Muhammad 2022). Pelbagai aktiviti perniagaan lain juga boleh diceburi seperti program keusahawanan, pertanian, perkhidmatan dan pelaburan dalam emas dan hartanah yang boleh diceburi KKM masjid bagi meningkatkan pengurusan dana masjid (Nor Azlina A.W., Norafifah & Norajila C.M 2016).

Di sebalik potensi yang disebut secara meluas untuk mengubah ekonomi, koperasi (termasuk KKM) masih merupakan institusi yang kecil dan beroperasi dalam komuniti. Anggaran menunjukkan bilangan pertubuhan telah meningkat daripada 8,146 koperasi pada 2010 kepada 14,657 koperasi pada 2021, namun pada penghujung 2020, bilangan pertubuhan dengan jumlah aset melebihi RM 142 bilion hanya merangkumi 0.3% daripada jumlah keseluruhan pertubuhan dan lebih menyedihkan, pada tahun 2020 hanya 43 koperasi baru sahaja yang ditubuhkan di seluruh Malaysia (SKM 2021). Sungguhpun gerakan menubuhkan koperasi di kariah masjid masing-masing telah bermula sejak 20 tahun lalu oleh Suruhanjaya Koperasi Malaysia (SKM), namun tidak sampai suku daripada jumlah masjid di Malaysia yang menyahut cabaran ini (Roziyah Mohamed & Nur Anizah Aziz 2018). Berdasarkan statistik, KKM yang berdaftar dengan SKM adalah sebanyak 538 buah dengan melibatkan keahlian sekitar 38,000 orang sahaja dan jumlah aset sekitar RM 29 juta dengan nilai perolehan sekitar RM 12.38 juta sahaja berbanding koperasi-koperasi lain yang lebih menyerlah. Lebih membimbangkan, hanya 300 lebih sahaja koperasi aktif, 70 lebih tidak aktif dan selebihnya adalah koperasi dormant sekaligus menghalang kepada objektif sebenar penubuhan KKM dalam mencapai matlamat sosial dan ekonomi orang-orang Islam melalui masjid sebagai sebuah ekosistem ekonomi (MEDAC 2022).

Berdasarkan Pelan Strategik Pembangunan KKM 2017–2020, antara kekangan utama yang menghalang penubuhan dan pengoperasian KKM secara lebih efisien ialah kegagalan koperasi memberikan pulangan yang bermakna kepada anggota. Selain itu, ketiadaan imbuhan kewangan terhadap penglibatan anggota, tahap sokongan kariah dan komuniti yang rendah, serta kelemahan tadbir urus turut dikenal pasti sebagai faktor penghalang utama (Roziyah Mohamed & Nur Anizah Aziz 2022).

Walau bagaimanapun, isu paling kritikal dalam usaha memperkukuh tadbir urus KKM ialah cabaran pihak pengurusan dalam mendidik dan menjelaskan matlamat sebenar penubuhan koperasi serta hala tuju masjid sebagai pemacu pembangunan ekonomi sosial melalui KKM. Keadaan ini berpunca daripada kegagalan sebahagian besar masyarakat memahami konsep dan matlamat koperasi secara tepat, dan persepsi yang salah ini masih berterusan dalam kalangan kariah masjid (Mohd Hamzah 2017).

Sehubungan itu, anggota koperasi memikul tanggungjawab penting untuk mengubah persepsi tersebut melalui penyediaan latihan dan penyampaian maklumat

yang inklusif berkaitan prinsip, nilai dan manfaat koperasi. Usaha ini bukan sahaja penting bagi meningkatkan kesedaran kariah, malah bertujuan memastikan kemaslahatan ekonomi dan sosial umat Islam di Malaysia dapat direalisasikan melalui gerakan koperasi. Kegagalan melibatkan anggota secara aktif telah dikenal pasti sebagai antara punca utama yang menggagalkan pencapaian objektif sebenar penubuhan koperasi (Hakelius & Hansson 2015).

Dapatan ini selari dengan kajian Jamilah Maimunah, Hazalindah dan Shuzaida (2010) yang menegaskan bahawa perubahan dalam faktor utama koperasi, tahap pendapatan anggota, serta faktor kepuasan dan kepercayaan ahli terhadap ALK memberi kesan langsung terhadap tahap penglibatan aktif anggota dalam aktiviti ekonomi koperasi. Oleh itu, kepimpinan Pengurus memainkan peranan yang amat signifikan dalam memastikan tadbir urus yang berkesan serta komunikasi yang berterusan dan telus antara Pengurus, ALK dan Ahli Koperasi.

Kajian oleh Azmaliza Arifin dan Nur Anizah Aziz (2021) terhadap lapan koperasi di Negeri Selangor, yang menilai enam komponen kompetensi pengurus iaitu pengetahuan, kemahiran perniagaan, komunikasi, kepimpinan, kreativiti dan inovasi, serta sistem pengurusan, mendapati bahawa kebanyakan Pengurus memiliki keupayaan pengurusan yang baik. Namun demikian, kelemahan dalam komunikasi dalaman dan luaran dikenal pasti sebagai faktor utama yang menghalang pencapaian objektif koperasi pada tahap maksimum.

Selain itu, kajian yang sama turut mendapati bahawa sebahagian besar Pengurus koperasi kurang menguasai pengetahuan dan kemahiran berkaitan sistem perakaunan terkini, sekali gus menyebabkan kebergantungan yang tinggi terhadap kakitangan sokongan. Kekangan dari segi kreativiti dan inovasi dalam meneroka peluang pelaburan baharu juga dikenal pasti, terutamanya akibat keterikatan kepada misi dan objektif koperasi yang bersifat rigid dalam usaha meningkatkan pendapatan. Isu ini turut disokong oleh kajian Rahimah et al. (2019) yang mendapati kebanyakan Pengurus Koperasi masih belum mencapai tahap pengetahuan yang memuaskan dalam bidang pengurusan kewangan dan pelaburan bagi menjamin kelestarian pendapatan koperasi.

Manakala kajian Sutarji (2014) mendapati lima masalah utama dalam tadbir urus KKM iaitu pengasingan pentadbiran koperasi dan pentadbiran masjid, pembahagian aktiviti masjid dan koperasi, sistem demokrasi dalam kepimpinan, isu pejabat koperasi dan sokongan penglibatan jemaah yang lemah dalam KKM. Ini jelas menunjukkan wujudnya kecelaruan dan keraguan dari aspek kebertanggungjawaban, ketelusan, kadilan dan akuntabiliti sehingga kurang meyakinkan ahli-ahli jemaah masjid dalam pengurusan KKM.

Selain itu, kajian bertajuk “Kecekapan Pengurusan Koperasi di Malaysia” oleh Nurdina dan Zamzuri (2018) yang dilakukan ke atas empat koperasi di Negeri Selangor mendapati terdapat enam masalah pengurusan koperasi kariah masjid (KKM) iaitu perselisihan dengan AJK masjid, aduan khidmat koperasi yang tidak kompeten, sokongan dan peglibatan anggota termasuk pihak JAIN dan SKM, kurang komitmen ALK dan kekurangan sumber menyebabkan aspek pentadbiran, kewangan, komuniti dan perniagaan KKM terlibat sangat berisiko sekaligus menyebabkan prestasi yang tidak memberangsangkan.

Rais, Shafiai dan Haron (2024) membincangkan konsep tadbir urus KKM di Malaysia dengan menekankan asas Tauhid, Syura dan Ta’awun sebagai teras pengurusan organisasi Islam. Kajian ini berlandaskan kerangka pengurusan Islam yang menilai peranan koperasi masjid bukan sekadar sebagai entiti ekonomi, malah sebagai instrumen pembangunan ummah. Dapatan kajian menunjukkan bahawa tadbir urus koperasi yang berkesan memerlukan tahap akauntabiliti yang tinggi, penglibatan aktif ahli, ketelusan dalam pengurusan kewangan serta amalan syura dalam proses pembuatan keputusan. Artikel ini juga menegaskan bahawa kegagalan mengintegrasikan nilai Islam dalam pengurusan koperasi masjid boleh menjejaskan kepercayaan masyarakat dan keberkesanan fungsi sosial masjid. Kajian ini menyumbang kepada literatur tadbir urus Islam dengan mengemukakan model konseptual yang menghubungkan prinsip syariah dengan amalan tadbir urus KKM dalam konteks Malaysia.

Manakala tadbir urus korporat Islam menghubungkan nilai dan tingkah laku perniagaan ke arah sifat iman, tanggungjawab dan akauntabiliti (Bhatti dan Bhatti 2010). Maka, isu pengurusan kewangan KKM merupakan antara ancaman paling signifikan dalam menentukan keberhasilan pengurusan KKM di Malaysia. Menurut kajian Iffah Sulaihan Azman et al. (2017), sungguhpun pengurusan masjid dan koperasi masjid disarankan menyelia rekod kewangan dengan teratur seperti penyata belanjawan, penyata pendapatan dan mengaudit laporan kewangan yang dikeluarkan untuk makluman ahli kariah, namun masih banyak masjid yang gagal mengemaskini penyata kewangan dan ada juga KKM yang tidak melakukan audit dalaman kerana faktor ALK kurang kemahiran pengurusan kewangan. Ia juga menyumbang kepada banyak kes-kes salah guna kuasa dan penyelewengan dana koperasi masjid di Malaysia (Azila et al. 2014). Selain itu, kebanyakan masjid tidak sering mengambil mudah isu pelaporan kewangan dan audit kewangan masjid atau KKM kerana masalah kemahiran pengurusan perakaunan kewangan dalam kalangan kariah dan ALK selain budaya masyarakat yang tidak mahu menghebahkan sumbangan atau sedekah mereka menyebabkan pelaporan kewangan tidak diaudit dan didedahkan kepada umum. Hakikatnya, ia mengurangkan keampuhan tadbir urus KKM dan memudahkan penyelewengan dana (Siraj & Siti 2008).

Selain itu juga, kajian Amru Alhaz Adnan (2019) menyentuh soal pengurusan sumber manusia dan pemilihan ALK dalam konteks tadbir urus dana masjid dan KKM, majoriti masjid bersetuju penubuhan koperasi sebagai alternatif masjid memperluaskan perniagaan. Namun begitu, sebahagian besar masjid menyatakan masih belum bersedia. Sebahagian responden dalam kajian beliau menyatakan penubuhan koperasi kurang praktikal kerana akan berlaku satu keadaan di mana ahli jawatankuasa yang menguruskan koperasi bukan terdiri daripada AJK. Secara amalnya, barisan pengurusan koperasi masjid adalah dilantik di kalangan AJK sedia ada. Apabila berlakunya rombakan atau pencalonan baru di kalangan ahli jawatankuasa kariah, secara tidak langsung keanggotaan AJK masjid dan pengurusan koperasi juga adalah berbeza. Namun, kebimbangan penyalahgunaan kuasa oleh keanggotaan AJK masjid menjadi faktor anggota bebas dipilih dari kalangan bukan AJK masjid dalam mengendalikan koperasi. Ini dilihat berasas dan ia membabitkan kelemahan tadbir urus dari aspek akauntabiliti, ketelusan, keadilan dan kebertanggungjawaban merupakan antara masalah pengurusan kebanyakan KKM di Malaysia (Mohd Yahya Mohd Husin et al. 2015).

Justeru, maju atau mundur institusi masjid juga bergantung kepada kekuatan kewangan. Namun, agak malang pula sekiranya masjid memiliki kewangan yang banyak, tetapi tidak membelanjakan kepada aktiviti pengimarahannya masjid dan sebagai entiti perniagaan sosial yang menyumbang kepada kepentingan semua pemegang taruh khususnya pembangunan umat Islam dari segi agama, ekonomi dan sosial. Tabung masjid menjadi tidak bermakna, sekadar berbangga dengan jumlah kutipan di dalam akaun bank sebagai kejayaan sebahagian pentadbir masjid. Justeru, pengurusan AJK Masjid memerlukan satu transformasi pengurusan dan anjakan mentaliti dan personaliti yang sentiasa positif dan progresif serta peduli dengan keperluan dan kepuasan pelanggan atau dinisbahkan kepada ahli Jemaah (Abdul Munir Ismail, 2018).

Isu tadbir urus telah banyak dibincangkan dalam artikel akademik Barat. Barat banyak dipaparkan sebagai mempunyai mekanisme kawalan tadbir urus yang baik. Berkaitan ini, orang-orang Islam yang berminat untuk menangani aspek tadbir urus yang baik tidak boleh mengelak dari menanganinya mengikut yang dibenarkan dalam Islam. Konsep Islam yang berakar-umbi dalam agama berfungsi sebagai asas dan kerangka kerja tadbir urus yang baik. Ciri-ciri tadbir urus yang baik perlulah memasukkan sekali kebergantungan kepada aspek Tauhidi. Islam dijamin menjadi satu nilai tambahan yang berguna untuk menggalakkan ciri tadbir urus yang lebih baik disebabkan oleh nilai holistiknya yang menjadi sandaran untuk ALK yang beragama Islam dioperasikan ((Zelhuds et al. 2014).

Selain daripada itu, tadbir urus KKM juga boleh di lihat dari kerangka perundangan sedia ada seperti Akta Koperasi 1993, Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi (GP12), serta undang-undang kecil setiap koperasi bagi merangka satu amalan terbaik tadbir urus KKM di Malaysia. Oleh yang demikian, sebuah kajian diperlukan bagi menangani masalah dan cabaran yang dihadapi oleh KKM serta satu penyelesaian yang terbaik diperlukan terutamanya terhadap sistem pengurusan dan tadbir urus KKM. Selain daripada itu, ciri-ciri tadbir urus daripada perspektif Islam dirasakan amat bertepatan untuk dimasukkan ke dalam sistem tadbir urus dan pengurusan KKM ini kerana ianya selari dengan kedudukan KKM sebagai sebuah pusat aktiviti ekonomi yang dimiliki oleh umat Islam.

## **KAJIAN LITERATUR**

Koperasi Islam merupakan penukaran koperasi konvensional melalui pendekatan yang selaras dengan syariah. Penubuhan koperasi Islam pada asasnya menggunakan konsep *Shirkah Mufawadah* di mana semua pihak yang terlibat menyumbang dana secara sama bahagian serta sama-sama mengambil bahagian dalam menguruskan organisasi dan untung rugi adalah dikongsi di kalangan ahli. Dalam amalan koperasi, tiada sesiapa dibenarkan memilih jumlah saham atau dana yang lebih besar dan menerima bahagian keuntungan yang lebih besar berbanding yang lain (Kospin Jasa Syariah 2009). Prinsip asas koperasi Islam ialah kerjasama yang kukuh antara ahli. Mesyuarat tahunan ahli adalah forum '*shuratik*' tertinggi di mana semua strategik keputusan dibuat. Setiap ahli mempunyai undi dan peluang yang sama untuk menyatakan idea dan pendapat (Irfan Beik & Indah Purnamasari 2011).

Menurut Adil (2017), tujuan koperasi syariah adalah untuk meningkatkan kebajikan ahlinya dan kebajikan masyarakat serta mengambil bahagian dalam membina ekonomi bangsa berlandaskan syariah Islam. Sementara itu, Intan Nuracmi & Setiawan (2020) menyenaraikan tiga fungsi koperasi berlandaskan syariah iaitu; Koperasi pengeluaran di mana koperasi yang mengeluarkan barangan yang sumbernya datang dari ahli atau pemilikan aset koperasi, Koperasi Penggunaan iaitu sebuah koperasi membeli barangan untuk memenuhi keperluan ahlinya; dan ketiga adalah Koperasi Kredit, sebuah koperasi yang menyediakan bantuan dalam bentuk dana perniagaan kepada ahlinya yang memerlukan bantuan modal dan bayaran balik secara ansuran.

Sementara itu, menurut Dusuki dan Abdullah (2007), matlamat koperasi syariah mestilah sesuai dengan maqashid syariah yang fungsinya untuk melakukan dua perkara penting iaitu memberi manfaat dan mencegah kemudaratan atau kecederaan (*madarrah*). Manakala di Malaysia menurut Muzammil Munajat (2021), pengurusan koperasi Islam perlu menitikberatkan prinsip tadbir urus Islam dan pengeluaran produk serta perkhidmatan yang mementingkan halal dan toyyibban bagi meningkatkan

strategi pemasaran serta menambah keyakinan ahli serta pengguna. Maka, menurut Buchori (2009; 2010), terdapat enam ciri utama koperasi Islam:

1. Mengiktiraf hak pemilikan ahli ke atas modal perniagaan
2. Tiada transaksi berasaskan riba dibenarkan
3. Institusi ZISWAF (zakat, infaq, sadaqah dan wakaf) berfungsi dengan baik
4. Mengakui motif berorientasikan keuntungan selagi prinsip syariah dipatuhi dengan ketat
5. Mengakui kebebasan perniagaan dan usaha ekonomi
6. Mengakui hak bersama

KKM merupakan antara alternatif terbaik untuk memaksimumkan dana dan sumbangan yang dikumpul oleh masjid selari dengan konsep tadbir urus Islam (Roziyah Mohamed & Nur Anizah 2018; Sutarjin Kasmin 2014). KKM mampu memainkan peranan utama dalam agenda pemeraksanaan ekonomi ummah dan berpotensi sebagai peneraju kepada gerakan ekonomi masyarakat Islam.

Kajian Mohd Zul Izwan Aliyasaq. (2019) mendapati bahawa institusi masjid mampu meningkatkan pendapatan masjid dengan melaksanakan aktiviti keusahawanan dimana hasil daripada aktiviti sosial tersebut bukan sahaja mampu meningkatkan pendapatan masjid tetapi memberi faedah kepada komuniti. Menurut beliau lagi, terdapat tiga faktor yang membolehkan aktiviti keusahawanan masjid dapat dilaksanakan dengan berkesan iaitu faktor demografi, faktor tempat dan faktor kebijaksanaan pengurusan masjid. Selain itu, kajian yang dilakukan oleh Ahmad Darflis Che Omar (2017) juga mendapati bahawa masjid mampu menjana pendapatan melalui aktiviti perniagaan sosial dengan kaedah menyewakan aset-aset masjid, mengusahakan projek pertanian dan melabur dalam koperasi masjid. Malah, beliau juga mendapati bahawa terdapat keperluan yang mendesak untuk membentuk polisi dan dasar yang jelas tentang kaedah dan tatacara penglibatan institusi masjid dalam aktiviti ekonomi.

Dari aspek tadbir urus dan pengurusan, potensi yang lebih besar dapat diwujudkan sekiranya pengurusan dan tadbir urus KKM dilaksanakan dengan efektif dan efisien. Kajian yang dilakukan oleh (Sushila Devi Rajaratnam 2010) mendapati terdapat empat faktor kejayaan sesebuah koperasi iaitu kepimpinan yang berwawasan, pengurusan yang kompetensi, ciri-ciri kefungisian dan kestabilan. Tambah beliau lagi, faktor yang paling penting dalam kejayaan sesebuah organisasi termasuklah koperasi adalah bentuk kepimpinan yang terdapat dalam organisasi. Hal ini menunjukkan bahawa pengurusan yang baik merupakan salah satu potensi yang mempengaruhi pembangunan sosial oleh KKM. Pengurusan dan tadbir urus koperasi yang bermasalah akan memberi kesan kepada tujuan penubuhan serta kecekapan pengurusan koperasi (Nurdina Binti Abdul Rahman 2018).

Dalam literatur tadbir urus Islam, KKM dilihat sebagai institusi strategik yang berperanan menggerakkan ekonomi ummah berasaskan nilai syariah. Menurut Rais, Shafiai dan Haron (2024), tadbir urus koperasi masjid yang berkesan perlu diasaskan kepada prinsip tauhid yang menegaskan hubungan manusia dengan Allah SWT sebagai pemilik mutlak segala sumber.

Konsep syura pula berfungsi sebagai mekanisme pembuatan keputusan kolektif yang memastikan keadilan, keterangkuman dan ketelusan dalam pengurusan koperasi. Amalan ini bukan sahaja memperkukuh legitimasi keputusan pengurusan, malah meningkatkan kepercayaan pemegang taruh terhadap institusi koperasi masjid. Selain itu, prinsip Ta'awun atau kerjasama dilihat sebagai elemen penting dalam memperkukuh jaringan sosial dan ekonomi antara anggota koperasi dan komuniti setempat.

Kajian terdahulu dalam konteks koperasi Islam turut menegaskan bahawa integrasi nilai Islam dalam tadbir urus mampu meningkatkan prestasi bukan kewangan seperti kepercayaan, keberkatan dan kesejahteraan sosial. Sehubungan itu, dapatan ini mengukuhkan hujah bahawa tadbir urus KKM perlu dinilai bukan sahaja dari sudut kecekapan ekonomi, tetapi juga dari perspektif maqasid syariah dan pembangunan ummah secara holistik.

KKM juga berpotensi dalam membantu pembangunan sosial komuniti dari aspek pendidikan, keusahawanan dan pembasmian kemiskinan Rohaida Mohammad Dhalan (2014) mendapati bahawa koperasi memainkan peranan yang penting dalam membentuk gaya kepimpinan pelajar dengan menetapkan matlamat, asas dan prinsip tertentu di samping mengadakan program yang berkesan. Kajian ini menunjukkan bahawa koperasi masjid juga berpotensi untuk membentuk jati diri belia dalam aspek kepimpinan dan pendidikan dengan cara memperbanyakkan aktiviti bagi keperluan minda dan rohani mereka.

Di samping itu, kajian daripada Mohammad Selim (2020) mendapati bahawa koperasi yang berdasarkan nilai Islam bukan sahaja mampu menghapuskan kemiskinan masyarakat Islam tetapi juga berpotensi mengubah penerima zakat kepada pembayar zakat secara keseluruhan. Malah, Zurina Shafii (2019) di dalam kajiannya mengenai koperasi yang berasaskan nilai Islam juga mendapati bahawa koperasi berpotensi untuk menyelesaikan isu kemiskinan dan pembaikan dalam sumbangan pendapatan dimana kedua-dua isu ini merupakan fokus kepada pembuatan polisi kerajaan. Dua dapatan kajian mengenai potensi koperasi dalam aspek pembasmian kemiskinan menunjukkan bahawa koperasi masjid juga mampu melaksanakan tanggungjawab yang sama dalam menyelesaikan isu kemiskinan dan ekonomi komuniti islam.

## **METODOLOGI**

Metodologi kajian merujuk kepada cara pengkaji melaksanakan kajian dengan mengaplikasikan beberapa kaedah yang dipercayai sesuai bagi menganalisa data dengan tepat dan jelas selain daripada menjadi panduan asas bagi pengkaji agar tidak terpesong daripada tujuan utama (Noor Ida et al. 2011). Pengkaji menggunakan pendekatan secara kualitatif bagi menganalisis tadbir urus KKM terpilih dari perspektif syariah Islam. Oleh yang demikian, kajian ini akan menggunakan kaedah kualitatif sepenuhnya dengan tiga kaedah pengumpulan data iaitu melalui dokumentasi, pemerhatian (observasi) dan temu bual. Ketiga-tiga kaedah ini dibentuk berasaskan pendekatan teori-teori yang berkaitan dengan isu dan masalah kajian.

Instrumen utama kajian ini ialah temubual separa berstruktur, yang dibina berdasarkan konstruk teori SET yang menekankan konsep keseimbangan antara Tuhan, manusia dan alam sekitar (Triyuwono 2002, 2006). Panduan temubual dibangunkan melalui kajian literatur dan disemak oleh pakar bidang sebelum digunakan.

Data dikumpulkan melalui temubual separa berstruktur dan mendalam dilakukan dengan pemimpin koperasi untuk memahami strategi pengurusan dan cabaran yang dihadapi. Selain daripada itu, kaedah analisis kandungan dokumen seperti laporan tahunan, perlembagaan koperasi, dan rekod kewangan dianalisis bagi menilai pematuhan terhadap prinsip syariah. Dan keadah pemerhatian terhadap aktiviti ekonomi dan sosial koperasi, seperti operasi kedai koperasi dan mesyuarat agung tahunan.

Kaedah pemerhatian dan kajian dokumen dalam kajian ini membekalkan bukti empirikal kukuh bahawa nilai-nilai Islam tidak hanya dinyatakan secara lisan oleh responden, tetapi dilaksanakan dan didokumentasikan secara nyata dalam struktur KKM. Melalui dua sumber ini, penyelidik dapat menilai keselarasan antara niat (*intention*) dan pelaksanaan (*implementation*) dalam tadbir urus Islam.

Kedua-dua kaedah ini juga melengkapkan triangulasi data dan teori, menjadikan kajian ini lebih menyeluruh, sahih, dan berwibawa dari segi epistemologi dan metodologi Islam.

## **PRINSIP TADBIR URUS KOPERASI SYARIAH**

Tadbir urus koperasi syariah berasaskan pematuhan prinsip syariah (*Shariah compliance*) yang menekankan nilai teras seperti ketelusan, akauntabiliti, tanggungjawab dan keadilan (Mansor 2015). Prinsip-prinsip ini menjadi asas kepada

pengurusan koperasi Islam dalam memastikan aktiviti perniagaan dilaksanakan selari dengan kehendak syariah serta memberi manfaat bersama kepada koperasi dan anggotanya melalui konsep perkongsian keuntungan (Chapra & Ahmed 2002).

Pelaksanaan tadbir urus syariah yang berkesan adalah penting bagi mengurus risiko kewangan dan reputasi, di samping memperkukuh sistem pengurusan kewangan koperasi Islam agar lebih mampan dan berdaya saing. Dalam konteks institusi kewangan Islam dan koperasi, tadbir urus korporat syariah berfungsi sebagai mekanisme kawalan bagi memastikan akauntabiliti lembaga, pengurusan dan pematuhan syariah dapat dilaksanakan secara menyeluruh (Samad et al. 2021). Prinsip ini selari dengan tuntutan al-Quran yang menegaskan keperluan berhukum dan mengurus berdasarkan ketetapan Allah SWT (Surah al-Maidah, 5:48).

Menurut Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi Syariah (GP28), tadbir urus syariah bertujuan membezakan sistem kewangan Islam daripada sistem konvensional, memastikan kesahan transaksi dan kontrak kewangan menurut syariah, serta menjamin keadilan dan kesaksamaan dalam muamalat Islam. Justeru, pelaksanaan garis panduan dan prosedur patuh syariah berperanan sebagai instrumen kawalan risiko yang berkesan dalam koperasi Islam, manakala kelemahan tadbir urus boleh meningkatkan kos kewangan dan menjejaskan pihak berkepentingan (Kayed & Mohammad 2009; Pellegrini & Matteo 2007).

Dari sudut operasional, pematuhan syariah dalam produk dan perkhidmatan kewangan koperasi dilaksanakan melalui tiga fasa utama iaitu sebelum, semasa dan selepas penawaran produk. Proses ini melibatkan perundingan syariah, semakan berterusan serta pengauditan syariah bagi memastikan setiap aktiviti memenuhi keperluan undang-undang dan prinsip Islam. Amalan ini turut diguna pakai oleh Angkatan Koperasi Malaysia (ANGKASA) dalam penganugerahan status produk patuh syariah kepada koperasi termasuk KKM.

Secara keseluruhannya, tadbir urus koperasi syariah berperanan sebagai sistem kawalan dan pengawalseliaan yang mewujudkan nilai tambah kepada semua pihak berkepentingan melalui pendedahan maklumat yang tepat, telus dan tepat pada masanya (Zef 2012). Penerapan prinsip akauntabiliti, ketelusan, tanggungjawab dan keadilan bukan sahaja memastikan pematuhan syariah, malah terbukti meningkatkan kualiti pelaporan kewangan dan keberkesanan tadbir urus koperasi Islam (Mansor 2015).

## **PRINSIP TADBIR URUS KOPERASI SYARIAH**

### **1. Akauntabiliti**

Akauntabiliti dalam tadbir urus koperasi syariah merujuk kepada pertanggungjawaban menyeluruh bukan sahaja kepada pemegang kepentingan, malah kepada Allah SWT. Konsep ini berasaskan prinsip khilafah yang menuntut manusia mengurus sumber secara amanah dan bertanggungjawab (Abu Tapanjeh 2009). Akauntabiliti dalam Islam bersifat multidimensi, merangkumi tanggungjawab duniawi, sosial dan ukhrawi, serta menuntut pelaporan sosioekonomi yang telus kepada masyarakat (Kasim et al. 2013; Aribi, Arun & Gao 2019). Dalam konteks tadbir urus korporat Islam, akauntabiliti berkait rapat dengan nilai amanah, yang meningkatkan kepercayaan, reputasi serta keyakinan pihak berkepentingan terhadap koperasi (Mukhibad et al. 2022; Endraswati 2015).

### **2. Ketelusan dan keterbukaan**

Ketelusan merupakan prinsip teras tadbir urus koperasi syariah yang menuntut pendedahan maklumat secara jujur, lengkap dan tepat pada masanya. Prinsip ini berasaskan tuntutan Islam terhadap kejujuran (*siddiq*) dan niat baik dalam setiap kontrak serta transaksi (Elamer, Abdou & Pyke 2020). Garis Panduan Tadbir Urus Koperasi Syariah (GP28) menegaskan keperluan integriti peribadi dan kewangan ALK serta keterbukaan dalam penyampaian maklumat material dan proses membuat keputusan. Ketelusan juga berkait dengan tanggungjawab sosial korporat, selari dengan tuntutan Islam yang melindungi hak individu dan masyarakat (Ben Abdallah & Bahloul 2021; Almutairi & Quttainah 2017).

### **3. Tanggungjawab**

Prinsip tanggungjawab dalam tadbir urus koperasi syariah melangkaui pematuhan undang-undang semata-mata, sebaliknya merangkumi pertanggungjawaban moral dan spiritual terhadap setiap tindakan yang diambil. Konsep ini menekankan bahawa setiap individu dan organisasi bertanggungjawab atas kesan tindakan mereka, sama ada di dunia mahupun di akhirat (Aracil 2019). GP28 memperincikan peranan dan tanggungjawab Lembaga Koperasi, Jawatankuasa syariah, pengurusan dan Jawatankuasa Audit Dalaman bagi memastikan pematuhan syariah, undang-undang serta kelestarian koperasi dalam jangka panjang (Othman, Zin & Adnan 2022).

#### **4. Keadilan**

Keadilan merupakan asas penting tadbir urus koperasi syariah yang menuntut layanan saksama kepada semua pihak berkepentingan tanpa diskriminasi. Prinsip ini bukan sahaja nilai etika, malah sebahagian daripada fitrah manusia yang diperkukuh oleh tuntutan syariah dalam setiap urus niaga dan keputusan organisasi (Markom 2019). Tadbir urus korporat syariah menekankan keadilan dalam aspek material dan rohani, bagi memastikan hak semua pemegang kepentingan dilindungi dalam transaksi dalaman dan luaran (Mizushima 2014).

Secara keseluruhannya, prinsip akauntabiliti, ketelusan, tanggungjawab dan keadilan membezakan tadbir urus koperasi syariah daripada sistem konvensional, khususnya dari segi pertanggungjawaban kepada Allah SWT, pematuhan syariah serta matlamat kesejahteraan sosial dan ekonomi yang menyeluruh.

Prinsip tadbir urus korporat pada masa ini bukanlah perkara baharu dalam Islam. Oleh itu, Islam memainkan peranan penting dalam memenuhi matlamat organisasi. Islam melayan hak pemegang saham dan pihak berkepentingan dengan membayangkan bahawa akauntabiliti bukan sahaja kepada pihak berkepentingan, tetapi juga kepada Tuhan, dan mencadangkan persamaan antara pemegang saham majoriti dan minoriti, serta kebajikan individu dan keseimbangan pengagihan kekayaan kepada pihak berkepentingan (Sardiyo & Martini 2019).

Islam juga menggalakkan sepenuhnya pendedahan yang jujur dan ketelusan dalam setiap transaksi perniagaan dengan syarat bahawa syarikat atau institusi mematuhi undang-undang Islam (Mansor 2015). Tadbir urus korporat Islam menumpukan kepada peranan dan tanggungjawab lembaga syariah untuk menyelia operasi syarikat dan memastikan semua aktiviti dalam organisasi adalah selaras dengan prinsip Islam (Kasim et al. 2013). Lembaga syariah memastikan mekanisme dalaman seperti pengarah, pengurusan dan audit dalaman dalam institusi kewangan Islam mestilah selaras dengan peraturan Islam. Di sisi yang sama, dengan mempercayai menghormati undang-undang, konsep tadbir urus yang baik mesti memainkan peranan utama dalam Islam (Albarrak, Hesham & Sherif El-Halaby 2019).

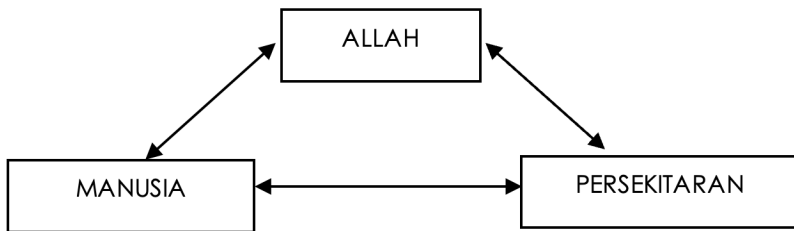
#### **TEORI PERUSAHAAN SYARIAH (SYARIAH ENTERPRISE THEORY – SET)**

Teori Perusahaan Syariah (Syariah Enterprise Theory, SET) berkembang sebagai respon kepada keterbatasan teori tadbir urus konvensional seperti Teori Pemilikan (Berle & Means, 1932) dan Teori Entiti (Roberts 1955) yang lebih menumpukan

pemisahan antara pemilik dan pengurusan serta kepentingan pemegang saham. Dalam konteks institusi dan organisasi berteraskan syariah, kedua-dua teori tersebut didapati tidak mencukupi untuk menangani dimensi spiritual, sosial dan etika yang menjadi teras tadbir urus korporat Islam. Justeru, SET muncul sebagai kerangka alternatif yang lebih holistik dalam menjelaskan tadbir urus entiti Islam.

Asal-usul SET dapat ditelusuri daripada Enterprise Theory yang diperkenalkan oleh Veblen (1904), yang kemudiannya diperluas dan diislamisasikan oleh Triyuwono (2002, 2006). SET menekankan keseimbangan hubungan antara Tuhan, manusia dan alam sekitar, selari dengan konsep khalifah yang menegaskan bahawa segala pemilikan hakikatnya adalah milik Allah SWT, manakala manusia hanyalah pemegang amanah. Prinsip ini berlandaskan al-Quran (Surah al-Baqarah 2:30–33) yang menggariskan tanggungjawab manusia sebagai wakil Allah dalam mengurus sumber dan memastikan kelestarian alam.

RAJAH 2.0: Pemegang kepentingan dalam Teori Perusahaan Syariah (SET)



Sumber: Reskino (2016)

SET menekankan nilai teras seperti amanah, akauntabiliti, keadilan, kejujuran dan istiqamah sebagai asas kepada tadbir urus korporat Islam (Triyuwono 2006). Akauntabiliti dalam SET bersifat luas, merangkumi pertanggungjawaban kepada Allah SWT, manusia dan alam sekitar, serta mengambil kira implikasi material dan spiritual setiap keputusan organisasi. Prinsip ini turut disokong oleh konsep tanggungjawab individu terhadap setiap amalan, seperti yang ditegaskan dalam al-Quran (Surah al-Isra' 17:13–14).

Dalam kerangka tadbir urus korporat Islam, SET menggariskan empat prinsip utama iaitu akauntabiliti, keadilan, pendedahan dan ketelusan (Chapra & Ahmed 2002). Selain prinsip asas, SET turut merangkumi elemen struktur dan mekanisme tadbir urus seperti saiz dan kecekapan lembaga, kebebasan pengurusan, struktur jawatankuasa, profesionalisme dan kerahsiaan. Tadbir urus berasaskan SET membolehkan pengagihan sumber yang lebih cekap, pengawasan yang berkesan serta perlindungan kepentingan pihak berkepentingan yang lebih luas, bukan terhad kepada pemegang saham semata-mata.

SET juga selari dengan prinsip *Rahmatan lil 'Alamin* dan *Maslahah*, yang menjadi teras kepada ekonomi dan perniagaan Islam. Prinsip *Rahmatan lil 'Alamin* menuntut agar manfaat kewujudan organisasi Islam dapat dirasakan oleh seluruh masyarakat melalui pengagihan kekayaan, kebajikan sosial dan sokongan kepada golongan memerlukan. Manakala prinsip *Maslahah* menekankan pemeliharaan objektif syariah melalui keutamaan ke atas keperluan asas (*daruriyyat*), diikuti keperluan pelengkap (*hajiyyat*) dan penyempurnaan (*tahsiniyyat*) (Kamali 2008; Dusuki 2007).

Dalam konteks koperasi Islam, SET menyediakan asas teori yang kukuh untuk pelaksanaan tadbir urus korporat Islam yang berorientasikan kesejahteraan menyeluruh. Penerapan SET menuntut koperasi bukan sahaja bertanggungjawab kepada pemilik modal, tetapi juga kepada masyarakat, alam sekitar dan Allah SWT. Pendekatan ini dijangka meningkatkan integriti pengurusan, ketelusan pelaporan, pematuhan syariah serta mengurangkan risiko penipuan, sekali gus menyumbang kepada persekitaran perniagaan yang lebih mampan dan berdaya saing (Qureshi & Mubashir 2013; Haridan et al. 2018).

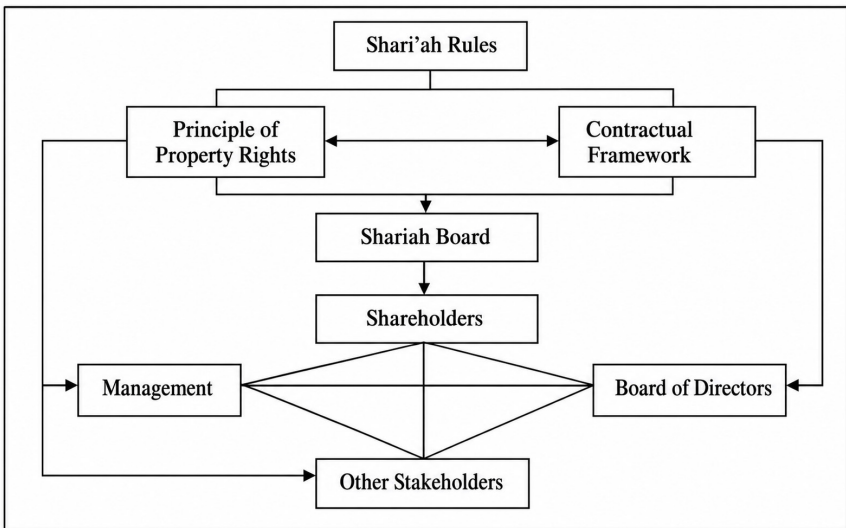
Secara keseluruhannya, SET dianggap sesuai sebagai kerangka konseptual bagi mengukur dan menilai pelaksanaan tadbir urus serta pelaporan sosial Islam dalam koperasi Islam, kerana ia mengambil kira kepentingan pihak berkepentingan secara menyeluruh dan selari dengan visi syariah yang menekankan nilai manfaat dan kesejahteraan ummah (Yusuf et al. 2016; Wijayanti & Setiawan 2022).

### **Model Kerangka Teori Perusahaan Syariah (Shariah Enterprise Theory – SET)**

Model Kerangka SET adalah berasaskan prinsip tauhid yang berpaksikan al-Quran dan al-Sunnah sebagai sumber epistemologi utama. Tauhid bukan sekadar konsep teologi, malah menjadi asas kepada pembentukan falsafah ekonomi dan tadbir urus Islam yang menekankan kesatuan hubungan antara Allah SWT, manusia dan alam. Walaupun konsep tauhid diakui secara meluas sebagai teras ekonomi Islam, perbincangan yang mendalam mengenai metodologi epistemologi tauhid dalam konteks tadbir urus korporat masih terhad. Antara usaha awal yang signifikan ialah kajian Choudhury dan Hoque (2004) yang membincangkan asas epistemologi tauhid dalam model tadbir urus Islam, walaupun tanpa membangunkan satu model tadbir urus korporat yang khusus dan operasional.

Dalam kerangka SET, tadbir urus korporat Islam melibatkan dua institusi utama, iaitu Lembaga syariah dan kumpulan syura yang mewakili keseluruhan pihak berkepentingan (*stakeholders*). Lembaga syariah memainkan peranan kritikal dalam menentukan skop pematuhan syariah serta memastikan semua aktiviti organisasi selaras dengan prinsip Islam. Pada masa yang sama, pemegang saham tidak hanya

dilihat sebagai pemilik modal, tetapi sebagai peserta aktif dan pihak berkepentingan. Mereka bertanggungjawab dalam proses pembuatan keputusan, dengan mengambil kira kepentingan semua pihak berkepentingan secara menyeluruh, bukan semata-mata memaksimumkan keuntungan kewangan (Hasan & Asutay 2017). Pihak berkepentingan lain seperti komuniti setempat turut berperanan dalam menyokong fungsi kesejahteraan sosial dan melindungi kepentingan bersama, sejajar dengan objektif keadilan pengagihan yang menjadi teras tadbir urus korporat Islam (Choudhury & Hoque 2004).



RAJAH 3 Model kerangka berasaskan pihak berkepentingan (*stakeholder*) berdasarkan pendekatan SET terhadap tadbir urus korporat Islam

Sumber: Mubashir (2013)

Model yang dicadangkan ini, seperti yang digambarkan dalam Rajah 3.0, menjelaskan bahawa tadbir urus korporat Islam merupakan satu standard yang berlandaskan sepenuhnya kepada peraturan dan prinsip syariah. Prinsip ini mengawal selia hak pemilikan dalam Institusi Kewangan Islam (IFI) termasuk koperasi Islam melalui satu rangka kerja konseptual yang merangkumi prinsip, konsep dan amalan terbaik tadbir urus korporat Islam. Konsep hak milik dalam Islam berpaksikan kepada hakikat bahawa pemilik mutlak segala harta adalah Allah SWT, manakala manusia hanyalah pemegang amanah yang bertanggungjawab memanfaatkan sumber tersebut mengikut ketetapan syariah demi kemaslahatan ummah. Oleh itu, pelaksanaan tadbir urus korporat Islam dalam IFI dan koperasi Islam dipantau secara langsung oleh Lembaga syariah sebagai mekanisme pengesahan bahawa aktiviti organisasi mematuhi prinsip syariah. Tadbir urus ini juga menjadi asas kepada akauntabiliti pengarah dan pengurusan terhadap pemegang saham dan pihak berkepentingan lain.

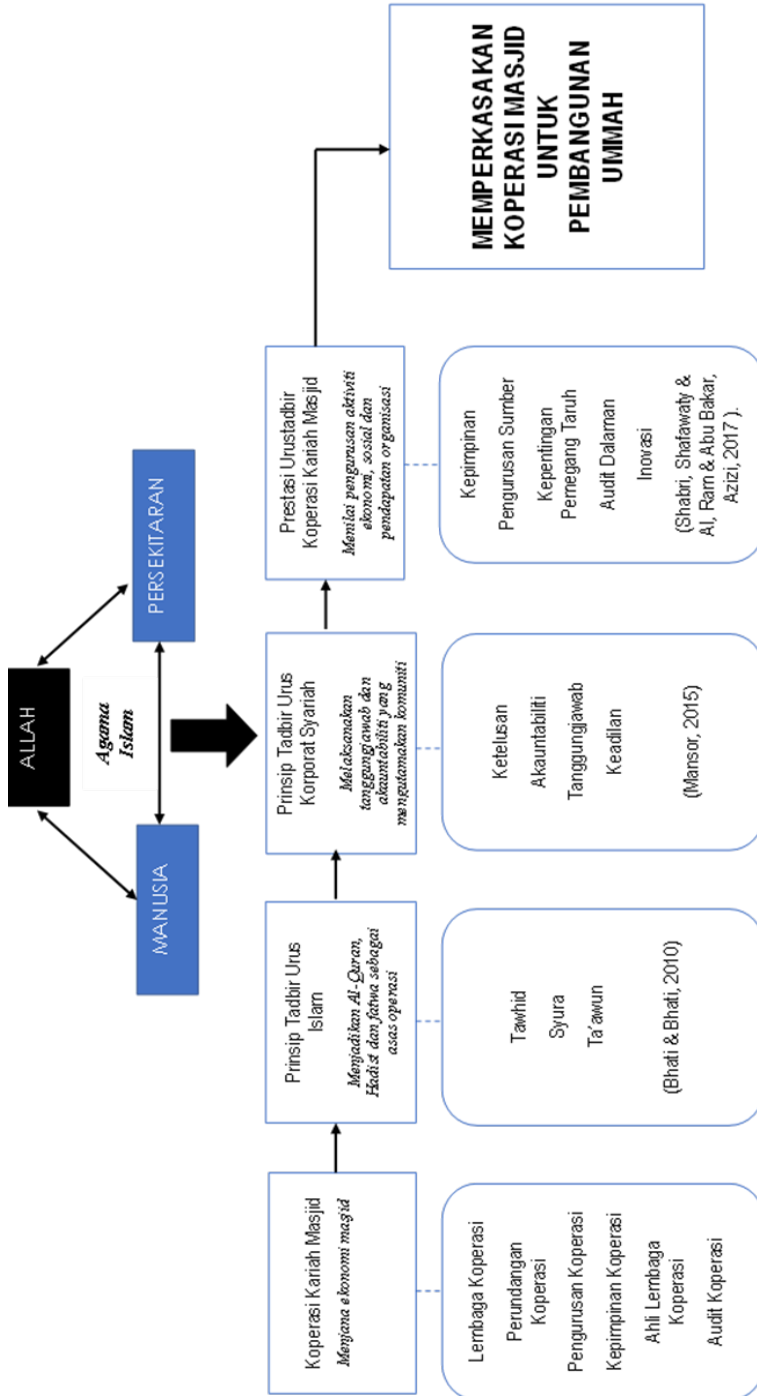
Berdasarkan Teori Perusahaan syariah, konsep akauntabiliti dalam tadbir urus korporat Islam mempunyai dua dimensi utama, iaitu akauntabiliti menegak dan akauntabiliti mendatar (Triyuwono 2006). Akauntabiliti menegak merujuk kepada tanggungjawab tertinggi organisasi, manakala akauntabiliti mendatar merangkumi tanggungjawab terhadap pihak berkepentingan serta pemeliharaan alam sekitar. Dalam konteks perbankan dan koperasi Islam, pendedahan tadbir urus perlu mencerminkan bahawa akauntabiliti kepada Allah merupakan keutamaan tertinggi, yang seterusnya diterjemahkan melalui mekanisme perlindungan kepentingan pihak berkepentingan secara adil dan telus. Prinsip dan garis panduan tadbir urus korporat Islam berfungsi sebagai instrumen untuk memastikan perlindungan ini dilaksanakan secara berterusan.

### **Kerangka Konseptual Kajian**

Seiring dengan itu, satu kerangka konseptual kajian telah dibangunkan seperti yang ditunjukkan dalam Rajah 3.0 bagi mendasari objektif dan matlamat kajian. Kerangka ini bertujuan menilai tahap prestasi tadbir urus KKM di Malaysia dalam memahami dan mengamalkan prinsip tadbir urus syariah yang terbaik, khususnya dalam usaha memperkasakan koperasi ke arah pembangunan ummah. Berdasarkan kajian terdahulu oleh Shabri et al. (2017) serta Fazli et al. (2004), kajian ini memfokuskan kepada beberapa elemen utama tadbir urus syariah, iaitu kepimpinan, pengurusan sumber manusia, pengurusan pihak berkepentingan, audit dalaman dan inovasi pengurusan, serta kesannya terhadap aktiviti ekonomi dan sosial masjid.

Tadbir urus KKM dalam kajian ini diasaskan kepada prinsip pengurusan Islam yang menekankan Tauhid, Syura dan Ta'awun sebagai teras utama. Prinsip-prinsip ini membentuk asas hubungan antara manusia dengan Allah SWT serta hubungan sesama manusia dalam pengurusan organisasi Islam (Rais, Shafiai & Haron 2024). Selaras dengan pandangan Rais, Shafiai dan Haron (2024), kajian ini menilai tadbir urus KKM melalui dimensi akauntabiliti, ketelusan, penglibatan ahli dan amalan syura dalam proses pembuatan keputusan bagi memastikan koperasi berfungsi sebagai pemangkin pembangunan ummah.

Kesan tadbir urus korporat terhadap prestasi dan pengambilan risiko dalam koperasi Islam masih merupakan bidang yang memerlukan penelitian lanjut (Shabri et al. 2017). Pelaksanaan aktiviti koperasi Islam tertakluk kepada kekangan syariah tertentu, termasuk larangan terhadap transaksi berasaskan faedah, transaksi kewangan spekulatif tanpa aktiviti ekonomi sebenar, urus niaga yang bersifat eksploitatif serta aktiviti yang memudaratkan masyarakat (Grais & Pellegrini 2006). Walaupun terdapat kekangan ini, objektif utama koperasi Islam tetap untuk memaksimumkan nilai pihak berkepentingan. Keupayaan koperasi untuk mengekalkan kestabilan, prestasi



RAJAH 4 Kerangka Konseptual Kajian

keuangan dan peranan sebagai pengantara sumber amat bergantung kepada tahap keyakinan pihak berkepentingan terhadap pematuhan syariah dan integriti tadbir urus organisasi.

Dalam konteks KKM, mekanisme tadbir urus korporat sama ada dalaman atau luaran berfungsi memantau tindakan pengurusan bagi memastikan aktiviti perniagaan bukan sahaja berorientasikan nilai, tetapi juga mematuhi prinsip syariah. Namun, sumbangan sebenar aktiviti perniagaan sosial KKM terhadap ekonomi setempat dan pembangunan ummah menjadi fokus utama kajian ini. Kajian Amru Alhaz (2020) menegaskan bahawa tadbir urus KKM perlu dipacu oleh kepimpinan yang berkesan, pengurusan sumber yang menyeluruh, pemisahan jelas antara pengurusan masjid dan koperasi, serta inovasi dalam memperluas aktiviti sosial bagi memperkukuh ekonomi masjid.

Akhirnya, model SET menegaskan bahawa tadbir urus korporat Islam tidak hanya menilai prestasi berasaskan dimensi duniawi, tetapi turut meletakkan konsep ketuhanan sebagai pusat tujuan organisasi (Triyuwono 2006). Sumber yang dimiliki organisasi dianggap sebagai amanah daripada Allah SWT, dan pematuhan terhadap prinsip syariah menjadi manifestasi utama tanggungjawab tersebut (Kalbarini & Noven 2014). Justeru, SET menyediakan asas konseptual yang menyeluruh untuk menilai tadbir urus dan prestasi bukan kewangan KKM dalam usaha merealisasikan pembangunan ummah secara mampan.

## KESIMPULAN

Secara keseluruhannya, kajian ini menegaskan bahawa tadbir urus KKM yang berkesan perlu berlandaskan sepenuhnya kepada ajaran Islam yang menekankan keseimbangan hubungan manusia dengan Allah SWT (*Habluminallah*) dan hubungan sesama manusia (*Habluminannas*). Matlamat utama tadbir urus koperasi Islam bukan sekadar pencapaian prestasi ekonomi, tetapi lebih kepada usaha mencapai keredhaan Allah SWT (*mardatillah*) serta kejayaan dan kesejahteraan hakiki di dunia dan akhirat (*al-Falah*). Sehubungan itu, ALK, pihak pengurusan dan anggota KKM perlu mengamalkan prinsip ketelusan, akauntabiliti, keadilan dan tanggungjawab secara konsisten dalam setiap aspek pengurusan dan operasi koperasi.

Bagi memperkukuh sistem pengurusan dan tadbir urus KKM agar lebih sistematik dan berkesan, kajian ini mencadangkan satu kerangka konseptual berasaskan SET. Kerangka ini berfungsi sebagai asas penilaian terhadap tahap pelaksanaan tadbir urus dan pelaporan sosial Islam dalam KKM, selaras dengan visi koperasi Islam yang mengutamakan nilai manfaat dan kesejahteraan ummah. Perspektif SET dilihat

sesuai kerana ia menekankan konsep akauntabiliti dua dimensi, iaitu tanggungjawab menegak kepada Allah SWT dan tanggungjawab mendatar kepada manusia serta alam sekitar, sekali gus melangkaui pendekatan tadbir urus konvensional yang bersifat materialistik semata-mata (Mohamed et al. 2015).

Selain itu, perbincangan dalam kajian ini turut menegaskan bahawa konsep teras tadbir urus syariah seperti Tauhid, Syura dan Ta'awun perlu dijadikan tunjang utama dalam pengurusan KKM. Penerapan konsep-konsep ini bukan sahaja memperkukuh integriti tadbir urus, malah berpotensi meningkatkan tahap penglibatan anggota, keyakinan pihak berkepentingan serta keberkesanan aktiviti ekonomi dan sosial koperasi. Justeru, cadangan pemantapan sistem tadbir urus syariah yang dikemukakan diharapkan dapat menjadi garis panduan praktikal kepada ALK, pihak pengurusan, anggota koperasi dan seluruh pemegang taruh dalam memperkasakan peranan KKM sebagai instrumen pembangunan ekonomi dan sosial masjid.

Akhirnya, kajian ini membuka ruang kepada penyelidikan lanjutan berkaitan tadbir urus KKM, khususnya dalam mengukur impak sebenar pelaksanaan tadbir urus syariah terhadap prestasi bukan kewangan, kesejahteraan komuniti setempat dan pembangunan ummah secara menyeluruh. Pendekatan berasaskan SET diyakini mampu menyumbang kepada pembangunan model tadbir urus koperasi Islam yang lebih holistik, mampan dan selari dengan maqasid syariah.

## **RUJUKAN**

- Abdallah, S. B. & S. Bahloul. 2021. Corporate governance and disclosure practices in Islamic financial institutions. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 12 (3): 345-362.
- Abdul Munir Ismail. 2018. Transformasi pengurusan masjid ke arah pembangunan ummah. *Jurnal Pengurusan Islam* 10 (2): 45-60.
- Abu Tapanjeh, A. M. 2009. Corporate Governance from the Islamic perspective: A comparative analysis with OECD principles. *Critical Perspectives on Accounting* 20 (5): 556-567.
- Adil, M. A. M. 2017. *Koperasi Syariah: Konsep dan Pelaksanaan*. Kuala Lumpur: Dewan Bahasa dan Pustaka.
- Ahmad Rafli Che Omar. 2017. Penglibatan institusi masjid dalam aktiviti ekonomi sosial. *Jurnal Syariah* 25 (1): 89-112.

- Ahmad Rafli Che Omar, Mohd Yahya Mohd Husin & Abdullaah Jalil. 2015. Pengurusan kewangan masjid di Malaysia. *Jurnal Ekonomi Islam* 7 (2): 23-41.
- Alam, M. M., R. J. Johari & J. Said. 2020. Islamic corporate governance and financial reporting quality. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 11 (1): 1-18.
- Alhabshi, S. O., Z. Hassan & A. R. Latiff. 1998. *Islamic Values and Management*. Kuala Lumpur: Institute of Islamic Understanding Malaysia (IKIM).
- Almutairi, A. R. & M. A. Quttainah. 2017. Corporate governance: Evidence from Islamic banks. *International Journal of Economics and Financial Issues* 7 (4): 1-9.
- Amru Alhaz Adnan. 2019. Tadbir urus dana masjid dan koperasi kariah masjid. *Jurnal Pengurusan Awam* 14 (1): 77-96.
- Aracil, E. 2019. Corporate social responsibility and accountability: An Islamic perspective. *Journal of Business Ethics* 156 (2): 1-15.
- Aribi, Z. A., T. Arun & S. Gao. 2019. Accountability in Islamic financial institutions. *Accounting, Auditing & Accountability Journal* 32 (3): 734-760.
- Ashraf Mohd Ramli, Abdullaah Jalil & Norman Hamdan. 2009. Masjid sebagai Pusat Ekonomi Sosial. *Jurnal Syariah* 17 (1): 55-78.
- Azila, N., R. Ahmad & M. Zainal. 2014. Isu Penyelewengan Dana Institusi Masjid. *Jurnal Audit Awam* 6 (1): 12-28.
- Azmaliza Arifin & Nur Anizah Aziz. 2021. Kompetensi pengurus koperasi di Selangor. *Jurnal Koperasi Malaysia* 5 (2): 101-121.
- Beik, I. S. & I. Purnamasari. 2011. Sharia cooperative and Islamic microfinance. *Journal of Islamic Economics* 3 (1): 27-44.
- Ben Abdallah, S. & S. Bahloul. 2021. Transparency and governance in Islamic cooperatives. *International Journal of Islamic Finance* 13 (2): 89-104.
- Berita Harian. 2019. Tidak semua Masjid memiliki dana mencukupi. June 12, 2019. Kuala Lumpur.
- Bhatti, M. & I. Bhatti. 2010. Toward understanding Islamic corporate governance. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management* 3 (3): 215-232.

- Buchori, A. 2009. *Koperasi Syariah: Teori dan Praktik*. Jakarta: Erlangga.
- Chapra, M. U. & H. Ahmed. 2002. *Corporate Governance in Islamic Financial Institutions*. Jeddah: Islamic Development Bank.
- Choudhury, M. A. & M. Z. Hoque. 2004. An Islamic perspective on corporate governance. *International Journal of Social Economics* 31 (5-6): 439-456.
- Dusuki, A. W. & N. I. Abdullah. 2007. Maqasid al-Shariah and corporate governance. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance* 3 (2): 25-45.
- Elamer, A. A., H. Abdou & C. Pyke. 2020. Sharia Governance and disclosure. *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation* 38: 100304.
- Grais, W. & M. Pellegrini. 2006. *Corporate Governance and Syariah Compliance in Institutions Offering Islamic Financial Services*. World Bank Policy Research Working Paper no. 4054. Washington, DC: World Bank.
- Hakelius, K. & H. Hansson. 2015. Member commitment in cooperatives. *Agribusiness* 32(4): 1-15.
- Hasan, Z. & M. Asutay. 2017. A comparative analysis of Islamic and conventional corporate governance systems. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 8 (2): 142-160.
- Iffah Sulaihan Azman et al. 2017. Tadbir urus kewangan masjid. *Jurnal Pengurusan Islam* 9 (1): 33-49.
- Ismail, Y. & S. M. Sarif. 2011. Human capital development from Islamic perspective. *Journal of Islamic Economics, Banking and Finance* 7 (1): 1-16.
- Jamilah Maimunah, Hazalindah Hashim & Shuzaida Shuhidan. 2010. Faktor-faktor yang mempengaruhi penglibatan ahli dalam koperasi. *Jurnal Pengurusan Awam* 7(1): 23-38.
- Kalbarini, R. Y. & S. A. Noven. 2014. Implementation of Islamic accountability in Islamic organizations. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* 164: 52-58.
- Kayed, R. N. & S. Mohammad. 2009. Islamic entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurship* 13: 1-14.
- MEDAC. 2022. *Laporan Prestasi Koperasi Kariah Masjid*. Putrajaya: Ministry of Entrepreneur Development and Cooperatives.

- Mohd Hamzah, A. 2017. Persepsi masyarakat terhadap peranan koperasi dalam pembangunan ekonomi Islam. *Jurnal Syariah* 25 (3): 401-420.
- Mohamed, E. K. A., A. Abdelrahman, S. B. Yahya, A. Abdallah & M. Ibrahim. 2015. Syariah enterprise theory. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 6 (2): 190-213.
- Mohd Yahya Mohd Husin. 2015. Tadbir urus Masjid Mandiri. *Jurnal Hal Ehwal Islam* 8(2): 67-88.
- Mokhtar, M. Z., J. Ahmad & S. Hassan. 2012. Performance measurement of mosque institutions: A non-financial perspective. *Journal of Islamic Management Studies* 1 (1): 45-60.
- Mubashir, M. 2013. *Islamic Corporate Governance Framework Based on Syariah Enterprise Theory*. In Proceedings of the International Conference on Islamic Economics and Finance.
- Mukhibad, H. et al. 2022. Islamic accountability and trust. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 13 (4): 521-538.
- Nor Azlina, A. W., A. H. Norafifah & C. M. Norajila. 2016. Pemerkasaan peranan masjid di Malaysia era kontemporari. *Academia Journal UiTMT*: 220-221.
- Nurdina Abdul Rahman. 2018. Kecekapan pengurusan koperasi di Malaysia. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 52 (1): 101-118.
- Rahimah Abdul Rahman, Farah Nadia Ahmad, Faizal Hassan, Shuhadah Abdullah & Hanif Mahmud. 2019. Tahap pengetahuan pengurusan kewangan dalam kalangan pengurus koperasi. *Jurnal Ekonomi Malaysia* 53(2): 89-104.
- Rais, Muhamad Maududi Mohamad, Muhammad Hakimi Mohd Shafiai & Mohamad Sabri Haron. 2024. Tadbir urus koperasi menurut konsep Tauhid, Syura dan Ta'awun: Kajian terhadap koperasi kariah masjid di Malaysia. *Jurnal Hadhari: An International Journal* 16 (2): 266–296.
- Roziah Mohamed & Nur Anizah Aziz. 2018. Koperasi Kariah Masjid di Malaysia. *Jurnal Koperasi Malaysia* 2 (1): 45-62.
- Roziah Mohamed & Nur Anizah Aziz. 2022. Cabaran tadbir urus Koperasi Kariah Masjid di Malaysia. *Jurnal Koperasi dan Pembangunan Sosial* 4(1): 15-30.
- Shabri, M., M. Shafawaty, S. Ram Al Jaffri & A. Abu Bakar. 2017. Corporate governance mechanisms and performance of Islamic cooperatives. *Journal of*

*Islamic Finance* 6 (2): 23-36.

SKM. 2021. *Statistik Koperasi Malaysia*. Kuala Lumpur: Suruhanjaya Koperasi Malaysia.

Triyuwono, I. 2006. Syariah enterprise theory and the construction of Islamic accounting. *Journal of Islamic Accounting and Business Research* 1(1): 1–18.

Zef, D. 2012. Transparency and corporate governance. *Accounting Horizons* 26 (4): 707–729.

Zelhuda Shamsuddin, Abdul Ghafar Ismail & Bayu Taufiq Possumah. 2014. Tauhid-Based governance framework. *Journal of Islamic Governance* 6 (1) : 55 - 73.