

**MASJID WADAH KEPIMPINAN NEGARA:  
PENGALAMAN REPUBLIK SINGAPURA  
OLEH:  
KASSIM KAMIS  
KETUA UNIT STRATEGIK KEPIMPINAN MASJID  
MAJLIS UGAMA ISLAM SINGAPURA**

**Mukadimah**

Junjungan kita Nabi Muhammad s.a.w telah mewawasakan masjid untuk menjadi institusi yang penting lagi utama sebagai pusat pendidikan dan pembelajaran sesebuah masyarakat Islam. Seajar dengan visi baginda ini, majoriti masyarakat Islam di serata dunia sedar akan peranan institusi masjid sebagai “jantung dan nadi” masyarakat.

2 Selain dari kegiatan-kegiatan ibadah dan keagamaan, masjid juga biasanya menganjurkan pelbagai program pendidikan dan khidmat kebajikan bagi membangunkan masyarakat Islam yang berrmaruah, berdikari dan berwibawa yang dapat menyumbang kepada kesejahteraan dan kejayaan negara mereka.

3 Di Singapura, Muis – atau Majlis Ugama Islam Singapura – giat berusaha untuk terus mempertingkatkan peranan masjid sebagai sebuah pusat pembelajaran dan pembangunan sosial masyarakat Islam Singapura.

4 Untuk mencapai matlamat ini, kepimpinan dan pentadbiran masjid yang baik lagi bermutu adalah tunggak dan pemangkin terpenting bagi memastikan segala program yang dilakar dan dijalankan oleh masjid akan memberi kesan dan membawa manfaat kepada para jemaah samada dari segi peningkatan rohaniah, ilmiah maupun memperkukuhkan silaturrahim sesama umat dan dengan masyarakat lain.

5 Kertas ini akan membentangkan secara ringkas dasar-dasar dan sistem-sistem yang telah dikuatkuasakan oleh Muis bagi memastikan bahawa kepimpinan masjid di Singapura sentiasa dianggotai oleh para individu yang dapat membawa insitisi itu ke halatuju yang telah diwawasakan.

#### **SISTEM PERLANTIKAN LEMBAGA PENTADBIR MASJID (LPM) SINGAPURA**

6 Di Singapura, Muis adalah satu-satunya pihak yang berkuasa untuk melantik anggota LPM.<sup>1</sup> Perlantikan ini dijalankan menerusi sebuah proses pemilihan yang ketat lagi terperinci bagi memastikan bahawa hanya calon-calon yang terbaik akan menerajui kepimpinan masjid-masjid Singapura.

---

<sup>1</sup> Kuasa yang diberikan ini tertakluk di bawah perlembagaan Akta Pentadbiran Undang-undang Islam (AMLA – Administration of Muslim Law Act)

7 Proses ini bermula dengan pengundangan pencalonan yang dibuka kepada seluruh masyarakat Islam Singapura menerusi iklan akhbar dan notis di masjid-masjid dan pertubuhan-pertubuhan, bagi menarik individu-individu yang cenderung untuk berkhidmat di masjid serta menabur bakti kepada masyarakat Islam.

8 Antara syarat-syarat yang perlu dipenuhi oleh para pemohon adalah latar belakang yang baik dan bersih dari rekod jenayah dan tidak pernah muflis. Para pemohon yang mempunyai sejarah penglibatan sebagai sukarelawan dalam jawatankuasa-jawatankuasa kecil di masjid akan diberi keutamaan. Selain dari itu, Muis juga memberi keutamaan pada saranan pemimpin-pemimpin masyarakat yang disegani dalam menubuhkan satu-satu kumpulan lembaga pentadbir yang baru.

9 Sehubungan dengan ini, penubuhan Sekretariat Belia Islam (YMS) oleh MUIS pada tahun 1999 telah menjadi wadah bagi membentuk generasi baru kepimpinan masjid. Ia telah membuka peluang bagi kelompok pemimpin muda yang berkebolehan untuk menyumbang tenaga dan buah fikiran mereka bagi pembangunan dan kemakmuran masjid. Penglibatan dan rekod para belia di YMS akan memudahkan Muis mengenalpasti bakal pemimpin masjid bagi masa-masa akan datang.

10 Sungguhpun terdapat satu sistem pemantauan LPM, Muis sedang dalam proses meningkatkan sistem sukarelawan di masjid-masjid agar aktivis-aktivis yang berkhidmat di masjid dapat dipantau untuk tujuan perluasan tanggungjawab, pengiktirafan, penghargaan menerusi anugerah dan sebagainya.

11 Selain dari itu, Muis juga ada satu mekanisme untuk memastikan keutuhan penjaan pucuk pimpinan baru masjid bagi mengelakkan masalah penyalahgunaan kuasa dan salah pengaruh dikalangan pemimpin-pemimpin masjid. Mekanisme ini, antara lain memastikan bahawa tiada seseorang individu pun boleh memegang jawatan-jawatan penting (Pengerusi, Bendahari) untuk lebih dari dua penggal berturut-turut (setiap penggal adalah untuk jangka masa dua tahun)<sup>2</sup>. Muis juga sedang meninjau kemungkinan mentauliahkan sebahagian dari jawatan-jawatan penting ini untuk memastikan bahawa hanya mereka yang mempunyai kelayakan profesional akan menyandang jawatan-jawatan tersebut.

#### **GARISPANDU UNTUK LPM**

12 Semua anggota LPM yang dilantik Muis tertakluk di bawah satu garispandu yang komprehensif untuk membantu mereka melaksanakan amanah dan tanggungjawab mereka mentadbir masjid-masjid dengan sebaik mungkin. Dasar garispandu ini merangkumi pelbagai aspek seperti kewangan masjid yang wajib dipatuhi dengan teliti. Misalnya, bidang kuasa LPM dalam menggunakan sumber kewangan masjid hanya terhad bagi perbelanjaan tidak melebihi S\$10,000 dan keizinan Muis diperlukan bagi jumlah yang melebihi ketetapan tersebut.

---

<sup>2</sup> Peraturan-peraturan seperti ini telah termaktuk dalam Peraturan Pengurusan Masjid –masjid di Singapura ( MMR - Mosque Management Regulation).

13 Untuk memastikan pengurusan kewangan masjid yang telus, segala urusan akaun masjid akan menjalani proses audit setiap tahun bagi meneliti dan memastikan bahawa segala urusan kewangan telah dilakukan mengikut prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Buat masa ini Muis telah melantik 5 juruaudit luar untuk melaksanakan tugas-tugas audit di masjid-masjid.

14 Dari segi mesyuarat dan keputusan-keputusan mesyuarat, LPM dikehendaki merakamkan segala perbincangan dalam minit mesyuarat, dan setiap keputusan hanya boleh diambil dan dikira sah apabila ada korum yang cukup, iaitu satu pertiga (1/3) daripada jumlah anggota LPM yang dilantik. Namun demikian, sebagai penguasa Islam tertinggi, Muis berhak menyangkal dan memansuhkan sebarang keputusan LPM jika didapati sesuatu keputusan boleh menjejaskan kemaslahatan para jemaah atau masyarakat Islam amnya.

#### **PEMANTAUAN LPM DAN WARGA MASJID**

15 Muis memantau dan mengawasi operasi masjid melalui lawatan-lawatan yang kerap oleh para pegawai Muis dan juga melalui minit mesyuarat masjid. Muis juga sedang memperkenalkan satu sistem yang membolehkan penyaluran laporan tahunan dan suku-tahunan secara berkala melalui templat yang disediakan. Ini akan memastikan bahawa maklumat tentang masjid sentiasa dikemaskinikan untuk memudahkan perancangan makro seperti penggubalan dasar baru.

16 Pada masa ini, Muis sedang mengubahsui Buku Panduan Dasar bagi masjid untuk memperkenalkan dasar-dasar terbaru dalam pentadbiran masjid-masjid. Di antara pengalihan utama dalam dasar pentadbiran masjid ialah:

- peralihan dalam peranan anggota LPM selaku pengurus operasi masjid kepada penasihat, perancang halatuju dan kewangan masjid.
- pemberian kuasa kepada seorang pegawai sepenuh masa yang diluluskan Muis untuk mengurus aspek-aspek operasi masjid yang penting dan kritikal (Ketua Pegawai Eksekutif, eksekutif kewangan dan lain-lain)
- pengurusan kewangan masjid dipusatkan secara bertahap dan dikuatkuasakan Muis untuk mengenalkan rancangan-rancangan yang akan dilaksanakan oleh masjid-masjid sendiri
- menginstitusikan penyaluran dan perkongsian maklumat dari masjid ke Muis secara lebih menyeluruh, jelas dan teratur
- penyerahan laporan secara berkala kepada MUIS
- perasmian program-program dan khidmat-khidmat utama yang akan diusahakan oleh semua masjid

17 Semua anggota LPM yang baru dilantik akan menjalani program ta'akul yang akan memaklumkan mereka dengan dasar-dasar yang tertera di buku panduan ini. Selain dari itu, Muis juga melakar program-program latihan untuk ahli LPM. Ini untuk memastikan para aktivis dapat berkhidmat menurut garis panduan yang telah ditetapkan dan benar-benar memahami peranan dan keperluan masjid di Singapura.

## **PENGURUSAN KEWANGAN MASJID**

18 Semua masjid-masjid di Singapura dikehendaki oleh undang-undang di bawah Akta Pentadbiran Undang-Undang Islam (AMLA) untuk menyerahkan akaun kewangan mereka untuk diaudit pada setiap tahun (diaudit oleh juruaudit luar yang diluluskan). Ini untuk memastikan bahawa segala akaun telah disiapkan mengikut Piawai Perakaunan Singapura dan Peraturan Kewangan Masjid (MFR).

19 Memandangkan sebahagian besar dari kewangan masjid dibiayai oleh derma ihsan masyarakat (selain daripada yuran yang dikenakan masjid untuk beberapa khidmat dan program), dasar ini akan memberi keyakinan kepada masyarakat Islam Singapura. Akaun yang telah diaudit hendaklah dipamerkan di papan kenyataan di masjid untuk pertanggungjawaban dan penelitian umum.

20 Sungguhpun setiap masjid mengurus kewangan mereka sendiri, hakikatnya adalah penggunaan kewangan masjid dikawal oleh dasar-dasar dalam buku panduan yang menjelaskan secara terperinci had perbelanjaan (S\$10,000), garispandu yang harus mereka patuhi (dari segi sebut harga dan tawaran) dan jenis-jenis kontrak / perjanjian dengan pihak ketiga yang dibenarkan oleh Muis.

21 Di samping itu, segala keputusan yang melibatkan kewangan haruslah dinyatakan dalam minit mesyuarat dan diserahkan kepada Muis. Penyata akaun bulanan dan penyata bank bulanan juga mesti diserahkan kepada Muis bersama minit mesyuarat.

22 Selain dari audit luaran tahunan, kumpulan audit dalaman Muis juga selalu mengaudit sistem kewangan dan pentadbiran masjid. Seperti yang telah diterangkan tadi, dasar-dasar aspek kewangan masjid sedang diubahsuai buat masa ini.

23 Segala kerja ubahelok dan pembinaan semula masjid-masjid dibiayai penuh dari sumbangan masyarakat. Peranan Muis adalah dalam mengawal pemakluman projek-projek tersebut (dan usaha mengumpul dana) dengan menjarakkan proses kelulusan agar masjid-masjid tidak memulakan projek masing-masing pada masa yang sama. Dari itu, tiada masjid yang boleh memulakan projek-projek tersebut tanpa keizinan Muis agar tidak timbul senario kesempitan kewangan masyarakat akibat pengumpulan dana yang serentak.

24 Pembinaan masjid-masjid baru juga dibiayai oleh Dana Pembangunan Masjid. Sebuah Jawatankuasa Pembinaan Masjid (JPM) akan ditubuhkan oleh Muis untuk menumpukan perhatian terhadap projek-projek mendapatkan dana bagi menampung kerja-kerja ubahelok dalaman masjid-masjid baru ini.



## KAKITANGAN MASJID SEPENUH MASA

25 Semua pegawai sepenuh masa di masjid-masjid digajikan oleh masjid dan dengan demikian melapor terus kepada masjid. Walaupun sudah ada sistem melibatkan pendaftaran guru-guru agama di masjid-masjid, Muis sedang mengeluarkan satu dasar di mana kesemua pegawai sepenuh masa dan separuh masa di masjid-masjid didaftar di Muis dalam sebuah pusat pangkalan data. Sehubungan dengan ini, Muis juga sedang menyiapkan satu rancangan untuk memastikan bahawa jawatan-jawatan utama sepenuh masa (pengurus eksekutif, eksekutif perakaunan, imam eksekutif, pegawai dakwah dan lain-lain) dilantik oleh masjid-masjid dan diluluskan oleh Muis.

26 Pegawai-pegawai utama ini memainkan peranan strategik dalam pengurusan operasi harian masjid. Oleh itu, Muis akan bertanggungjawab untuk memusatkan pembangunan pegawai-pegawai ini (melalui pengaruh meluas dan penyertaan kerja yang kerap di Muis) untuk memastikan bahawa mereka berkebolehan dan faham tentang tuntutan-tuntutan dalam pentadbiran masjid.

27 Pegawai-pegawai ini pada hakikatnya adalah *ex officios* (berdasarkan jawatan) Muis di masjid – walaupun mereka digajikan oleh masjid - kerana mereka telah diambil berkerja di bawah perancangan tersusun Muis di mana keterangan pekerjaan mereka (JD) dan tutur rujukan (TOR) dilakarkan oleh Muis. Antara contohnya adalah jawatan-jawatan imam di masjid-masjid yang memerlukan penglulusan Muis seperti yang tertakluk di dalam AMLA.

## **PROGRAM DAKWAH MASJID**

28 Muis membimbing masjid-masjid untuk memulakan program-program asas terutama dalam aspek pendidikan agama, pembangunan keluarga dan masjid sebagai pusat untuk rujukan maklumat. Intipati program sedang dirumuskan untuk memastikan bahawa masjid-masjid menepati agenda-agenda ini mengikut piawai khidmat yang ditetapkan.

29 Dari itu, kurikulum yang digunakan dalam program pendidikan agama di masjid perlu diluluskan oleh Muis untuk memastikan bahawa masjid-masjid bebas dari sebarang pemesongan fahaman dan mengambil pendekatan Islam yang sederhana lagi sesuai dengan masyarakat majmuk Singapura.

30 Pendekatan yang sama juga diambil bagi khutbah-khutbah yang di sampaikan setiap Juma'at di semua masjid. Muis memastikan bahawa masyarakat Islam terdorong ke arah aspirasi yang selaras dengan aliran utama. Khutbah-khutbah itu menerapkan dari masa ke semasa kempen-kempen nasional yang menggalakkan nilai-nilai universal.

31 Pendaftaran kesemua guru-guru agama di masjid-masjid di Muis membolehkan pemantauan dan pengawalan mereka dari segi mutu dan kandungan ajaran mereka. Bagi penceramah agama luar negara, mereka mesti memohon permit (yang memerlukan kelulusan Muis) sebelum mereka boleh menyampaikan ceramah mereka.

32 Selain dari program-program asas, masjid-masjid juga giat dalam membantu menyemai pemahaman keharmonian ugama dan budaya melalui program-program rumah terbuka, program-program pertukaran dan lain-lain lagi.

33 Muis juga sedang memperkenalkan sistem-sistem cemerlang yang lebih luas merangkumi sistem audit, amalan-amalan terbaik dan anugerah-anugerah masjid untuk memastikan bahawa masjid-masjid ditadbirkan dengan baik.

#### **MENJANA ASPIRASI BERSAMA YANG BERTERUSAN**

34 Di samping mekanisme pengawalan, anggota LPM juga turut serta dalam musyawarah suku tahunan - Mesyuarat Majlis Masjid - untuk bertukar pendapat dan berkongsi pengalaman yang boleh dimanfaatkan dalam meningkatkan pengurusan masjid masing-masing.

34 Muis juga menganjurkan program-program dan seminar-seminar bagi membekalkan para anggota LPM dengan kemahiran yang penting bagi membantu mereka berkhidmat di masjid dengan lebih baik. Program serupa juga diadakan untuk imam-imam masjid.

35 Bagi memastikan warga masjid mempunyai hubungan erat dengan badan-badan akar umbi dan nasional aliran utama, aktivis-aktivis masjid giat melibatkan diri mereka dalam gerakan nasional seperti Kumpulan Keyakinan Antara Kaum (IRCC), Lembaga Penggalak Kesihatan dan sebagainya. Usaha sebegini meluaskan jangkauan masjid serta memperkuat jaringan kerja mereka dengan pertubuhan-pertubuhan lain yang mempunyai kepakaran yang dapat dimanfaatkan untuk para jemaah masjid dan masyarakat Islam.

## RUMUSAN

36 Institusi masjid di Singapura telah mengubah diri untuk menjadi pergerakan akar umbi yang kukuh dan disegani dengan menempatkan diri secara strategik di kawasan-kawasan kejiranan serta menawarkan pelbagai rancangan keagamaan, selain dari program kemasyarakatan yang disokong dengan rangkaian kerjasama yang kuat dengan jawatankuasa-jawatankuasa kejiranan (Qaryah).

37 Ini semua telah dicapai dengan adanya kepimpinan masjid yang beramanah, berwibawa dan professional serta sokongan kuat masyarakat Islam Singapura baik dari segi sumber kewangan, tenaga dan idea. Peranan Muis, sebagai penguasa Islam tertinggi Singapura, adalah untuk memastikan bahawa usaha murni ini berterusan dengan peningkatan bermutu lantas mengukuhkan lagi institusi masjid sebagai sebuah pusat pendidikan Islam dan pembangunan sosial.