DECISION : Jurnal Ekonomi dan Bisnis ISSN. 2721-4907
Volume 7, Nomor 2, Oktober 2026

ANALISIS FUNGSI MANAJEMEN MASJID JAMI DALAM PEMBERDAYAAN SOSIAL MASYARAKAT: STUDI KASUS DI KOTA TERNATE

Analysis of the Management Functions of Jami Mosques in Community Social Empowerment: A Case Study in Ternate City

Jasmin[1], Kurniati Yunus[2], Syaifuddin[3], Abubakar Esa[4]
Email: jasmin@iain-ternate.ac.id[1], kurniatiyunus@iain-ternate.ac.id[2], ifudsby@gmail.com[3], abubakar.akang@gmail.com[4]
[1,2,3,4]Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam IAIN Ternate
Jl. Lumba-Lumba No. 8, Dufa-Dufa, Kec. Kota Ternate Utara, Kota Ternate, Maluku Utara

Abstrak

Kajian tentang manajemen masjid di Indonesia didominasi studi kasus tunggal masjid yang telah berhasil, terutama di Jawa, sehingga belum banyak menjelaskan bagaimana tata kelola masjid Jami biasa di kawasan timur Indonesia membentuk praktik pemberdayaan sosialnya. Penelitian ini bertujuan menganalisis tata kelola dan praktik pemberdayaan sosial pada Masjid Jami di Kota Ternate, membandingkan pola kepemimpinan, perencanaan, administrasi, dan pelaksanaan kegiatan sosialnya, serta menelaah bagaimana konteks sosial budaya lokal tercermin di dalamnya. Penelitian menggunakan desain studi kasus kualitatif multisitus pada lima Masjid Jami (Nurul Hidayah, Nurul Babullah, Fathul Falah, Raudhatul Muflihin, dan An-Nur) yang dipilih secara purposif karena mewakili variasi wilayah layanan dan kapasitas kelembagaan. Data diperoleh melalui wawancara mendalam semi terstruktur dengan lima informan kunci dari unsur pengurus (takmir), observasi, dan studi dokumen, lalu dianalisis secara tematik dan lintas kasus. Hasil penelitian menunjukkan tiga temuan utama. Pertama, status Jami lebih bertumpu pada legitimasi historis dan sosial daripada penetapan formal. Kedua, tata kelola bersifat personalistik dan reaktif: tidak ada regenerasi pengurus berkala, rapat pleno umumnya hanya sekali setahun, dan administrasi serta pelaporan keuangan masih lemah. Ketiga, kegiatan sosial didominasi pembinaan keagamaan dan bantuan karitatif yang insidental, belum berkembang menjadi pemberdayaan yang terencana; kapasitas pembinaan paling luas ditemukan di Masjid Raudhatul Muflihin. Penelitian ini berkontribusi dengan menunjukkan bahwa kesenjangan antara bantuan dan pemberdayaan berakar pada kapasitas tata kelola, bukan semata pada ketersediaan dana. Implikasi manajerialnya meliputi penetapan masa bakti pengurus, SOP keuangan dan pelaporan berkala kepada jamaah, rapat perencanaan rutin, serta pendampingan terstruktur oleh KUA, BAZNAS, dan Pemerintah Kota Ternate.

Kata Kunci: Tata Kelola Masjid, Pemberdayaan Sosial, Masjid Jami, Implikasi Manajerial, Ternate

Abstract

Indonesian studies of mosque management focus mainly on successful single cases in Java and say little about how the governance of ordinary Jami' mosques in eastern Indonesia shapes their social empowerment practices. This study analyses the governance and social empowerment practices of Jami' mosques in Ternate City, compares their leadership, planning, administration, and implementation of social activities, and examines how the local sociocultural context is reflected in them. A qualitative multi-site case study was conducted at five Jami' mosques (Nurul Hidayah, Nurul Babullah, Fathul Falah, Raudhatul Muflihin, and An-Nur), purposively selected to represent variation in service area and institutional capacity. Data were gathered through semi structured in-depth interviews with five key informants from mosque boards (takmir), observation, and document review, and were analysed thematically and across cases. Three main findings emerge. First, Jami' status rests on historical and social legitimacy rather than formal designation. Second, governance is personalistic and reactive: there is no periodic board renewal, plenary meetings are generally held once a year, and administration and financial reporting remain weak. Third, social activities are dominated by religious guidance and incidental charitable aid and have not developed into planned empowerment; the widest outreach was found at Raudhatul Muflihin Mosque. The study contributes by showing that the gap between charity and empowerment is rooted in governance capacity rather than in funding alone. Managerial implications include fixed board terms, financial SOPs with regular reporting to congregants, routine planning meetings, and structured assistance from KUA, BAZNAS, and the Ternate City Government.

Keywords: ***Mosque Governance, Social Empowerment, Jami' Mosque, Managerial Implications, Ternate***

PENDAHULUAN

Masjid sejak awal sejarah Islam tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai pusat pendidikan, musyawarah, dan distribusi kesejahteraan sosial. Dalam praktik masyarakat Muslim kontemporer di Indonesia, fungsi tersebut sering menyempit menjadi penyelenggaraan ibadah ritual, sementara potensi sosialnya belum terkelola secara sistematis. Persoalan empiris yang mendasari penelitian ini adalah adanya jarak antara potensi masjid sebagai pusat pemberdayaan dan praktik pengelolaannya yang masih terbatas di tingkat lokal (Fauziyah & Abdy, 2025; Suarni et al., 2025).

Kota Ternate menghadirkan konteks yang relevan untuk menelaah jarak tersebut. Sebagai salah satu pusat awal Islam di kawasan timur Nusantara, Islam di Ternate berkembang bersama sistem kesultanan, adat, dan identitas kolektif warga, sehingga Masjid Jami memiliki kedudukan simbolik dan sosial yang kuat di setiap kelurahan. Di sisi lain, Ternate merupakan kota kepulauan dengan ketergantungan pada sektor informal, keterbatasan lahan, dan kerentanan ekonomi rumah tangga, sehingga kebutuhan akan lembaga berbasis komunitas yang mampu memperkuat ketahanan sosial cukup tinggi. Pengamatan awal menunjukkan bahwa sebagian Masjid Jami telah menjalankan pembinaan keagamaan dan kegiatan sosial, tetapi sebagian lainnya masih terbatas pada ibadah ritual tanpa program sosial yang terencana.

Penelitian ini memandang persoalan tata kelola sebagai lensa yang penting untuk memahami jarak tersebut, tanpa mengklaim hubungan sebab akibat yang belum diuji. Literatur menunjukkan bahwa kegagalan masjid menjalankan peran sosialnya lebih sering berkaitan dengan lemahnya sistem manajemen daripada keterbatasan dana (Ayub, 1996). Studi di Kalimantan Selatan, misalnya, menemukan bahwa kesenjangan antara regulasi dan praktik akuntabilitas keuangan masjid terutama bersumber dari rangkap peran ketua dan bendahara serta rendahnya keterlibatan jamaah, bukan dari kekurangan dana (Adim et al., 2026). Dengan demikian, cara masjid merencanakan, mengorganisasi, melaksanakan, dan mengawasi kegiatannya patut ditelaah untuk menjelaskan mengapa sebagian masjid mampu bergerak dari kegiatan ritual ke kegiatan sosial, sedangkan sebagian lain tidak.

Kajian terdahulu dapat dipetakan ke dalam empat kelompok. Kelompok pertama membahas manajemen masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat, umumnya melalui studi kasus tunggal masjid yang dinilai berhasil, seperti Masjid Jogokariyan Yogyakarta (Azzam & Muhyani, 2021) dan Masjid Sholihin Sukoharjo (Uya et al., 2024), serta kajian tentang hubungan manajemen yang kondusif dengan kemakmuran masjid (Halawati, 2021). Kelompok kedua membahas pemberdayaan berbasis masjid, termasuk pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS) yang diarahkan pada modal usaha dan pendampingan (Hayatudin & Anshori, 2021; Zayl et al., 2025), pemberdayaan ekonomi melalui kerangka POAC dan keterbukaan keuangan (Fauziyah & Abdy, 2025), serta pemberdayaan oleh masjid Muhammadiyah di Maros dan Pangkep yang juga menemukan lemahnya kapasitas organisasi (Suarni et al., 2025). Kelompok ketiga membahas partisipasi jamaah dan modal sosial, yang menunjukkan bahwa aktivitas masjid berkaitan dengan pembentukan modal sosial (Azman et al., 2022; Darmawan et al., 2025) dan bahwa keterlibatan jamaah serta teknologi dapat memperkuat pengelolaan masjid (Abas et al., 2025). Kelompok keempat membahas tata kelola dan akuntabilitas keuangan, mulai dari transparansi pelaporan (Mahardika et al., 2022), penerapan ISAK 35 (Juniaswati & Murdiansyah, 2022), kompetensi takmir (Najmudin & Bayinah, 2022), hingga digitalisasi sistem informasi dan penggalangan dana masjid (Mauludi et al., 2025; Sutono et al., 2024).

Peta studi tersebut menunjukkan dua celah. Pertama, sebagian besar kajian berangkat dari masjid unggulan atau dari kajian normatif dan pustaka, sehingga belum banyak menjelaskan kondisi masjid Jami “biasa” yang menjadi pusat ibadah kelurahan, terutama di kawasan timur Indonesia seperti Maluku Utara. Kedua, kajian tentang tata kelola dan kajian tentang pemberdayaan cenderung berjalan terpisah; masih jarang penelitian yang membandingkan beberapa masjid sekaligus untuk melihat bagaimana pola kepemimpinan, perencanaan, administrasi, dan pelaporan berkaitan dengan bentuk kegiatan sosial yang dijalankan, termasuk perbedaan antara bantuan karitatif dan pemberdayaan. Penelitian ini mengisi celah tersebut melalui studi kasus multisitus pada lima Masjid Jami di Kota Ternate.

Secara teoretis, penelitian ini menggunakan tiga lensa yang saling melengkapi. Lensa pertama adalah *Resource Based View* (RBV), yang memandang kinerja organisasi bertumpu pada sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru (Barney, 1991). Dalam konteks organisasi nirlaba, kapasitas sumber daya manusia, keuangan, dan kolaborasi dipandang berkaitan dengan kinerja sosial, meskipun hubungan tersebut masih diperdebatkan (Nordin et al., 2024). Studi pada masjid di Indonesia juga menunjukkan bahwa sumber daya masjid berkontribusi pada kinerja terutama ketika dikombinasikan dengan inovasi (Danarahmanto & Widana, 2024).

Lensa kedua adalah teori modal sosial, yang menempatkan kepercayaan, norma, dan jaringan sebagai sumber daya kolektif komunitas (Putnam, 2000); masjid dipandang sebagai simpul pembentukan modal sosial tersebut (Azman et al., 2022), meskipun modal sosial di sekitar masjid juga dapat menjadi arena kontestasi elite local (Fahmi, 2026). Lensa ketiga adalah fungsi manajemen POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) yang digunakan sebagai kerangka analitis untuk membaca praktik tata kelola masjid (Ayub, 1996; Fauziyah & Abdy, 2025). Ketiga lensa ini dilengkapi dengan pembedaan konseptual antara bantuan karitatif yang bersifat konsumtif dan pemberdayaan yang bertujuan meningkatkan kapasitas serta kemandirian penerima manfaat (Hidayat et al., 2026; Zakiyah & Agustina, 2026).

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menjawab tiga pertanyaan. (1) Bagaimana tata kelola dan praktik pemberdayaan sosial dilaksanakan pada lima Masjid Jami yang diteliti di Kota Ternate? (2) Pola persamaan dan perbedaan apa yang ditemukan dalam kepemimpinan, perencanaan, administrasi, dan pelaksanaan kegiatan sosial pada kelima masjid tersebut? (3) Bagaimana konteks sosial budaya setempat tercermin dalam pengelolaan masjid dan praktik pemberdayaan yang ditemukan? Kontribusi teoretis penelitian ini adalah menghubungkan kajian tata kelola masjid dengan kajian pemberdayaan melalui perbandingan lintas kasus, sedangkan kontribusi praktisnya adalah rumusan implikasi manajerial bagi pengurus masjid, KUA, BAZNAS, dan Pemerintah Kota Ternate yang langsung bertolak dari masalah yang ditemukan di lapangan.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain studi kasus kualitatif multisitus. Desain ini dipilih karena pertanyaan penelitian menuntut pemahaman mendalam tentang praktik tata kelola dalam konteks aslinya serta perbandingan antarkasus, bukan pengujian hubungan kausal atau generalisasi statistik. Orientasi fenomenologis digunakan untuk menggali pengalaman dan pemaknaan pengurus tentang peran sosial masjid, sedangkan orientasi etnografis digunakan untuk membaca praktik tersebut dalam konteks adat dan struktur sosial kelurahan di Ternate (Syaifuddin, 2019). Unit analisis penelitian adalah masjid sebagai organisasi (tata kelola dan program sosialnya), sedangkan individu informan berperan sebagai sumber data tentang organisasi tersebut.

Lokasi penelitian adalah lima Masjid Jami di Kota Ternate, yaitu Masjid Nurul Hidayah (Kelurahan Tafure), Masjid Nurul Babullah (Kulaba), Masjid Fathul Falah (Sangaji Utara), Masjid Raudhatul Muflihin (Sasa), dan Masjid An-Nur (Kastela). Kelima masjid dipilih secara purposif dengan kriteria: (a) diakui masyarakat dan pengurusnya sebagai masjid Jami tingkat kelurahan dan menyelenggarakan salat Jumat; (b) memiliki struktur kepengurusan yang aktif; dan (c) mewakili variasi lokasi wilayah layanan serta variasi kapasitas pembinaan sosial berdasarkan observasi awal. Kelima masjid juga dipilih karena tersebar di kecamatan yang berbeda di Kota Ternate, sehingga studi ini dapat menangkap variasi konteks wilayah layanan masjid, bukan hanya kondisi satu Kawasan.

Informan dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dan pengetahuan mereka tentang pengelolaan masjid. Informan kunci adalah lima orang pengurus (takmir), masing-masing mewakili satu masjid, sebagaimana disajikan pada Tabel 1. Untuk menjaga konsistensi rujukan, setiap informan diberi kode (I1–I5) dan kode tersebut digunakan dalam penyajian kutipan.

Tabel 1. Informan Penelitian

Kode	Nama Informan	Masjid / Kelurahan	Jabatan
I1	Hi. Muhammad Hatami	Nurul Hidayah/Tafure	Pengurus/takmir
I2	Hi. Ismail Hi. Sabatuni	An-Nur/Kastela	Pengurus/takmir
I3	Hi. Bakar Baaji	Nurul Babullah / Kulaba	Pengurus/takmir
I4	Hi. Ali Jafar	Fathul Falah / Sangaji Utara	Pengurus/takmir
I5	Hi. M. Zen Habel	Raudhatul Muflihin / Sasa	Pengurus/takmir

Sumber: Data diolah, 2025

Karena seluruh informan kunci berasal dari unsur pengurus, temuan penelitian ini terutama merepresentasikan perspektif pengelola masjid. Keterbatasan ini dikompensasi melalui observasi kegiatan dan penelaahan dokumen, serta dinyatakan secara eksplisit pada bagian simpulan.

Pengumpulan data lapangan dilaksanakan selama satu minggu pada bulan Agustus 2025. Seluruh peneliti berdomisili di Kota Ternate sehingga telah mengenal konteks sosial keagamaan dan kegiatan masjid-masjid tersebut sebelum penelitian dilakukan. Penelitian berlangsung melalui empat tahap: (1) studi pendahuluan dan penyusunan pedoman wawancara berdasarkan fungsi POAC dan dimensi pemberdayaan; (2) pengumpulan data di setiap masjid; (3) analisis dalam kasus (*within-case*) untuk setiap masjid; dan (4) analisis lintas kasus (*cross-*

case) untuk mengidentifikasi pola persamaan dan perbedaan. Data dikumpulkan melalui tiga teknik. Pertama, wawancara mendalam semi

terstruktur dengan pertanyaan tentang sejarah dan status masjid, struktur dan pergantian pengurus, mekanisme rapat dan perencanaan, administrasi dan pelaporan keuangan, bentuk kegiatan sosial, serta hubungan dengan kelurahan dan KUA; setiap wawancara berlangsung sekitar dua hingga tiga jam dan direkam dengan persetujuan informan. Kedua, observasi terhadap kegiatan ibadah, pengajian, kegiatan sosial, dan kondisi fasilitas administrasi masjid. Ketiga, studi dokumen terhadap struktur kepengurusan dan catatan kegiatan yang tersedia. Catatan penghimpunan dan penyaluran ZIS tidak dapat diakses karena pengurus di kelima masjid tidak bersedia membagikannya kepada peneliti. Oleh karena itu, data tentang pengelolaan ZIS dalam penelitian ini bersumber dari wawancara tentang mekanisme pengelolaannya, bukan dari dokumen keuangan, dan penelitian ini tidak menyajikan data nominal dana maupun jumlah penerima manfaat.

Teknik analisis dan keabsahan data yaitu transkrip wawancara dan catatan lapangan dianalisis secara tematik melalui tiga tahap pengodean. Pada tahap pengodean terbuka, peneliti menandai unit makna yang relevan (misalnya “pengurus seumur hidup”, “rapat menjelang Ramadan”, “santunan insidental”). Pada tahap pengodean aksial, kode dikelompokkan ke dalam kategori yang mengikuti fungsi POAC dan bentuk kegiatan sosial. Pada tahap pengodean selektif, kategori dirangkai menjadi tema inti yang dibandingkan antarmasjid menggunakan matriks lintas kasus (Tabel 2). Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber (antarinforman dan antarmasjid), triangulasi teknik (wawancara, observasi, dokumen), pengecekan kembali ringkasan temuan kepada informan (*member check*), dan pencatatan jejak keputusan analisis (*audit trail*).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil Penelitian

Status Jami sebagai Legitimasi Historis dan Sosial

> *“Masjid Jami' di kampung kami sejak dulu menjadi tempat berkumpulnya masyarakat untuk urusan agama dan kemasyarakatan.” (I1, Hi. Muhammad Hatami)*

Kutipan tersebut menggambarkan pemaknaan yang juga muncul pada informan lain. Kelima masjid dipahami oleh pengurus dan masyarakat sebagai masjid Jami, meskipun sebagian besar tidak memiliki surat penetapan formal sebagai masjid Jami dari pemerintah atau KUA. Para pengurus menjelaskan bahwa status Jami lebih didasarkan pada sejarah pendirian, luas wilayah layanan jamaah, serta fungsi masjid sebagai pusat salat Jumat dan kegiatan keagamaan kelurahan (I2, I3, I4, I5). Dengan demikian, legitimasi Masjid Jami di Ternate bersumber dari sejarah dan pengakuan sosial budaya warga, bukan dari status administratif. Namun, Hi. Muhammad Hatami juga mengakui bahwa pengelolaan masjid masih berjalan “seadanya” dan belum diarahkan secara sistematis untuk pemberdayaan sosial.

Tata Kelola yang Personalistik dan Reaktif

> *“KUA jarang terlibat dalam urusan manajemen masjid, biasanya hanya hadir kalau ada kegiatan besar.” (I1, Hi. Muhammad Hatami)*

Dari sisi pengorganisasian, struktur kepengurusan di kelima masjid telah terbentuk dan melibatkan tokoh masyarakat, RT/RW, serta perwakilan jamaah. Hampir seluruh informan menyatakan bahwa pembentukan pengurus melibatkan pihak kelurahan sebagai bentuk legitimasi sosial dan administratif, sedangkan keterlibatan KUA terbatas dan insidental, terutama pada bulan Ramadan atau peringatan hari besar Islam (I3, I5). Hubungan masjid dengan struktur pembinaan keagamaan pemerintah dengan demikian belum terlembagakan.

Dari sisi kepemimpinan, hampir seluruh masjid tidak memiliki mekanisme pergantian pengurus secara periodik. Menurut informan, kepengurusan bersifat permanen dan hanya berubah apabila ada pengurus yang meninggal dunia atau berhalangan tetap (I2, I3). Pola ini mencerminkan kepemimpinan yang bertumpu pada kepercayaan dan senioritas.

Dari sisi perencanaan dan pengawasan, rapat pleno pengurus umumnya hanya dilaksanakan sekali dalam setahun, biasanya menjelang Ramadan atau hari besar Islam, dan rapat rutin bulanan hampir tidak pernah dilakukan. Pola ini dinyatakan oleh seluruh informan (I1–I5). Sebagian besar masjid juga tidak memiliki dokumen program kerja tertulis, indikator keberhasilan, maupun mekanisme evaluasi kegiatan. Dari sisi administrasi, sebagian besar masjid belum memiliki ruang administrasi maupun sistem ketatausahaan yang tertata. Pada dua masjid yang telah memiliki ruang administrasi, yaitu Masjid Nurul Babullah dan Masjid Raudhatul Muflihin, ruang tersebut belum difungsikan secara optimal (I3, I5). Kondisi ini berdampak pada lemahnya dokumentasi kegiatan serta pelaporan keuangan dan aktivitas kepada jamaah.

Kegiatan Sosial antara Pembinaan dan Bantuan Karitatif

> *"[Pembinaan tersebut bertujuan] menjaga kesinambungan aktivitas keagamaan dan memperkuat hubungan antara masjid dengan jamaah di lingkungan sekitar." (I5, Hi. M. Zen Habel)*
>
> *"Kegiatan sosial dilakukan sebatas kemampuan, belum ada perencanaan jangka panjang karena pengurus juga terbatas." (I2, Hi. Ismail Hi. Sabatuni)*

Kedua kutipan memperlihatkan dua sisi praktik sosial masjid. Di satu sisi, Masjid Raudhatul Muflihin secara aktif membina empat majelis taklim, empat musala di sekitarnya, dan kelompok remaja masjid, sehingga menjadi kasus dengan cakupan pembinaan paling luas. Pola pembinaan serupa juga ditemukan di Masjid Nurul Babullah dan Masjid Fathul Falah, tetapi dengan cakupan dan intensitas yang lebih terbatas (I3, I4). Di sisi lain, kegiatan sosial di kelima masjid umumnya bersifat karitatif dan insidental, seperti santunan pada bulan Ramadan, bantuan saat musibah, dan penggalangan dana spontan. Program seperti pendampingan keluarga miskin, pendidikan nonformal yang berkelanjutan, atau penguatan ekonomi jamaah belum menjadi agenda masjid. Pengelolaan ZIS mengikuti pola yang sama. Dari sisi penghimpunan, dana sosial terkumpul terutama pada momentum tertentu, seperti bulan Ramadan, atau melalui penggalangan spontan ketika ada warga yang tertimpa musibah, dan tidak berdasarkan target maupun rencana tahunan. Adapun sumber penghimpunan rutin pada hari Jum'at dan zakat fitrah setiap tahunnya. Dari sisi penyaluran, dana disalurkan dalam bentuk santunan yang bersifat konsumtif, seperti santunan pada bulan Ramadan dan bantuan bagi warga yang terkena musibah. Belum ditemukan penyaluran dalam bentuk modal usaha atau pendampingan. Dari sisi pengendalian, pengelolaan dana bertumpu pada kepercayaan kepada pengurus. Tidak ditemukan SOP keuangan tertulis, pemisahan antara dana operasional dan dana sosial, maupun laporan berkala yang diumumkan kepada jamaah.

Kendala Kapasitas, Dukungan Kelembagaan, dan Budaya Organisasi

> *"Pengurus masjid hanya bekerja berdasarkan kebiasaan lama, belum pernah ada pelatihan khusus tentang manajemen masjid." (I3, Hi. Bakar Baaji); pernyataan senada disampaikan seluruh informan)*

Kendala pertama adalah kapasitas sumber daya manusia. Pengurus bekerja secara sukarela dengan latar belakang pendidikan yang beragam dan belum pernah mendapatkan pelatihan manajemen masjid. Kendala kedua adalah dukungan kelembagaan yang masih simbolik: informan menyebutkan bahwa masih terdapat masjid yang belum memiliki sertifikat tanah wakaf maupun sertifikat arah kiblat (I2, I3). Kendala ketiga adalah budaya organisasi yang tradisional: hampir seluruh masjid tidak memiliki media komunikasi formal seperti papan informasi, laporan tahunan, atau forum aspirasi jamaah, sehingga komunikasi antara pengurus dan jamaah berlangsung secara informal dan kritik serta saran tidak terdokumentasi. Penelitian ini tidak menemukan praktik pelaporan keuangan digital di kelima masjid. Keterbatasan keterbukaan ini juga dialami langsung oleh peneliti bahwa catatan penghimpunan dan penyaluran ZIS tidak dibagikan kepada peneliti, oleh pengurus di kelima masjid, sehingga jumlah dana dan penerima manfaat tidak dapat diverifikasi.

Tabel 2. Perbandingan Lintas Kasus Tata Kelola dan Praktik Sosial Lima Masjid Jami

Dimensi	Pola Umum (Persamaan)	Variasi Antarmasjid (Perbedaan)	Sumber
Status Jami	Berbasis sejarah, wilayah layanan, dan fungsi salat Jumat	Sebagian besar tanpa SK formal	Wawancara I2–I5
Organizing: struktur	Terbentuk; melibatkan tokoh masyarakat, RT/RW, kelurahan	Keterlibatan KUA insidental di semua masjid	Wawancara I3, I5
Kepemimpinan & regenerasi	Tidak ada masa bakti periodik; berganti jika wafat/berhalangan	-	Wawancara I2, I3
Planning & controlling	Rapat pleno ±1 kali/tahun; tanpa program kerja tertulis dan evaluasi	-	Wawancara I1–I5; observasi
Administrasi	Ketatausahaan belum tertata	Ruang administrasi ada tetapi belum optimal: Nurul Babullah, Raudhatul Muflihin	Wawancara I3, I5; observasi
Actuating: pembinaan	Pengajian dan kegiatan keagamaan rutin	Terluas: Raudhatul Muflihin (4 majelis taklim, 4 musala binaan, remaja masjid); terbatas: Nurul Babullah, Fathul Falah	Wawancara I3, I4, I5
Actuating: kegiatan sosial	Karitatif-insidental (santunan Ramadan, bantuan musibah)	Tidak dapat dibandingkan secara kuantitatif karena data ZIS dan penerima manfaat tidak diperoleh	Wawancara

Keterbukaan data keuangan	Catatan ZIS tidak dibagikan kepada peneliti di kelima masjid	-	Catatan lapangan
Transparansi & komunikasi	Tanpa papan informasi/laporan tahunan/forum aspirasi	-	Wawancara; observasi
Legalitas aset	—	Ada masjid tanpa sertifikat wakaf/arah kiblat	Wawancara I2, I3

Sumber: data lapangan, diolah.

Pembahasan

Pembahasan berikut menguraikan setiap temuan utama melalui empat langkah: menyatakan temuan dan buktinya, membandingkannya dengan studi terdahulu, menawarkan interpretasi konseptual beserta penjelasan alternatifnya, dan merumuskan implikasinya bagi tata kelola masjid. Empat isu dibahas secara berurutan: regenerasi dan kapasitas kelembagaan, perbedaan antara bantuan dan pemberdayaan, pengelolaan ZIS dan digitalisasi, serta model pemberdayaan yang ditawarkan.

Regenerasi dan Kapasitas Kelembagaan

Temuan menunjukkan bahwa kepengurusan di kelima masjid bersifat permanen, rapat pleno umumnya hanya sekali setahun, dan administrasi belum tertata. Temuan ini sejalan dengan studi di Maros dan Pangkep yang menemukan lemahnya kapasitas organisasi masjid (Suarni et al., 2025) serta studi di Kalimantan Selatan yang menemukan rangkap peran pengurus sebagai hambatan akuntabilitas (Adim et al., 2026). Temuan ini juga menyerupai kondisi komunitas Muslim di Swiss, tempat layanan keagamaan sangat bergantung pada relawan dan menghadapi kesenjangan antargenerasi (Trucco et al., 2024). Sebaliknya, masjid unggulan seperti Jogokariyan digambarkan memiliki manajemen visioner dan berbasis data jamaah (Azzam & Muhyani, 2021).

Dari sudut pandang RBV, sumber daya terpenting Masjid Jami di Ternate adalah legitimasi sosial dan kepercayaan jamaah, yaitu sumber daya yang bernilai dan sulit ditiru oleh lembaga lain. Namun, sumber daya ini belum diubah menjadi kapabilitas organisasi karena tidak ada rutinitas perencanaan, pergantian kepemimpinan, dan dokumentasi yang memungkinkan pengetahuan organisasi berpindah antargenerasi pengurus (Barney, 1991; Nordin et al., 2024). Penjelasan alternatif juga perlu diakui: kepengurusan permanen dapat merupakan pilihan rasional dalam masyarakat yang menghargai senioritas dan ketokohan adat, sehingga pergantian pengurus berpotensi menimbulkan ketegangan sosial; temuan di Lombok bahkan menunjukkan bahwa masjid dapat menjadi arena kontestasi elite (Fahmi, 2026). Implikasinya, penguatan kapasitas tidak cukup dilakukan melalui pelatihan individual, tetapi perlu disertai aturan organisasi yang jelas, seperti masa bakti pengurus, pembagian peran ketua dan bendahara, serta kaderisasi melalui remaja masjid, yang dirumuskan secara musyawarah agar tetap sesuai dengan norma lokal.

Perbedaan antara Bantuan dan Pemberdayaan

Kegiatan sosial di kelima masjid didominasi santunan Ramadan, bantuan musibah, dan penggalangan dana spontan, sedangkan program yang membangun kapasitas penerima manfaat belum ditemukan. Hal ini berbeda dengan Masjid Jogokariyan yang mengombinasikan penyaluran ZIS produktif, modal usaha, dan pendampingan (Zayl et al., 2025), serta dengan model ZIS di Masjid Al Istiqomah yang menawarkan tambahan modal melalui akad *mudharabah* atau *musyarakah* (Hayatudin & Anshori, 2021). Kajian zakat produktif juga menunjukkan bahwa peningkatan kesejahteraan mustahik bergantung pada seleksi penerima yang tepat, pendampingan, dan pemantauan berkelanjutan (Hidayat et al., 2026; Zakiyah & Agustina, 2026).

Interpretasi yang paling masuk akal adalah bahwa pemberdayaan menuntut fungsi perencanaan dan pengawasan yang belum berjalan di kelima masjid. Pendataan penerima, penetapan sasaran, dan pendampingan merupakan kegiatan manajerial berkelanjutan, sedangkan santunan dapat dilakukan secara insidental tanpa perencanaan. Dengan kata lain, masjid yang hanya mengadakan rapat sekali setahun secara struktural lebih mudah menjalankan bantuan daripada pemberdayaan. Namun, data penelitian ini belum cukup untuk menyimpulkan bahwa lemahnya perencanaan adalah satu-satunya penyebab; keterbatasan dana dan rendahnya permintaan jamaah terhadap program produktif merupakan penjelasan alternatif yang perlu diuji. Implikasinya, langkah awal yang realistis bukan langsung membentuk unit usaha masjid, melainkan memulai pendataan jamaah dan mustahik serta mengalihkan sebagian kecil dana sosial ke satu program pendampingan yang dapat dievaluasi.

Pengelolaan ZIS dan Digitalisasi

Penelitian ini tidak menemukan bukti bahwa pengelolaan ZIS di kelima masjid telah efektif, dan tidak menemukan praktik pelaporan digital; sebaliknya, hampir seluruh masjid belum memiliki papan informasi, laporan tahunan, maupun forum aspirasi jamaah. Penolakan pengurus untuk membagikan catatan ZIS kepada peneliti juga menunjukkan bahwa informasi keuangan masjid masih dipandang sebagai urusan internal pengurus, bukan informasi yang terbuka bagi pihak luar. Literatur menunjukkan bahwa transparansi dapat diwujudkan secara sederhana melalui pengumuman pemasukan dan pengeluaran secara berkala (Mahardika et al., 2022), sedangkan standar ISAK 35 dapat membantu penyusunan laporan yang lebih sistematis (Juniaswati & Murdiansyah, 2022). Kanal digital seperti QRIS dan media sosial dilaporkan memperluas akses donatur dan meningkatkan keyakinan mereka (Mauludi et al., 2025), dan sistem informasi masjid dilaporkan meningkatkan efisiensi serta transparansi (Sutono et al., 2024).

Secara konseptual, transparansi dapat dipahami sebagai mekanisme yang mengubah kepercayaan personal kepada tokoh pengurus menjadi kepercayaan institusional kepada masjid, sejalan dengan gagasan modal sosial (Azman et al., 2022; Putnam, 2000). Penolakan berbagi data tersebut tidak dapat ditafsirkan sebagai indikasi penyimpangan. Penjelasan alternatif yang sama masuk akalnya adalah bahwa catatan tertulis yang rapi memang belum tersedia, atau bahwa pengurus memaknai dana umat sebagai amanah yang tidak patut diperlihatkan kepada orang luar tanpa persetujuan jamaah. Ketiga kemungkinan ini sama-sama mengarah pada kebutuhan akan standar pelaporan yang jelas, yang memberi pengurus pegangan tentang informasi apa yang wajib dibuka, kepada siapa, dan dalam bentuk apa. Meski demikian, klaim bahwa digitalisasi akan meningkatkan kepercayaan atau partisipasi jamaah di Ternate tidak dapat ditarik dari data penelitian ini. Digitalisasi juga berisiko menjadi simbol modernitas tanpa perubahan substantif apabila tidak disertai kompetensi dan pendampingan (Najmudin & Bayinah, 2022; Rianto et al., 2021). Implikasinya, urutan yang lebih tepat adalah membangun pencatatan dan pelaporan manual yang tertib terlebih dahulu, kemudian memanfaatkan kanal digital sederhana yang sudah digunakan jamaah, seperti grup pesan instan, untuk menyebarkan laporan tersebut.

Model Pemberdayaan yang Ditawarkan

Perbandingan lintas kasus menunjukkan bahwa Masjid Raudhatul Muflihin, dengan cakupan pembinaan terluas, juga merupakan salah satu masjid yang telah memiliki ruang administrasi, meskipun belum optimal sebgaimana pada Tabel 2. Pola ini mengindikasikan bahwa kapasitas organisasi dan cakupan kegiatan sosial cenderung berjalan beriringan, meskipun dengan lima kasus hubungan tersebut belum dapat dinyatakan sebagai hubungan sebab akibat. Studi terdahulu tentang masjid unggulan menekankan kerangka POAC, keterbukaan keuangan, dan pemisahan dana operasional dari dana produktif sebagai fondasi pemberdayaan (Fauziyah & Abdy, 2025), serta perencanaan program, data jamaah, kemitraan, dan adopsi teknologi sebagai pilar pengelolaan masjid (Abas et al., 2025). Studi kinerja masjid juga menunjukkan bahwa sumber daya baru berkontribusi optimal bila disertai inovasi (Danarahmanto & Widana, 2024).

Berdasarkan temuan tersebut, penelitian ini menawarkan model tata kelola pemberdayaan bertahap. Model ini tidak menuntut Masjid Jami di Ternate langsung meniru masjid unggulan, tetapi menyusun urutan pembenahan yang dimulai dari kondisi yang ditemukan di lapangan. Model ini merupakan proposisi konseptual yang perlu diuji pada penelitian lanjutan, bukan model yang telah terbukti efektif.

Tabel 3. Model Tata Kelola Pemberdayaan Bertahap Masjid Jami

Tahap	Fokus	Masalah Lapangan yang Dijawab	Indikator Minimal
1. Penguatan idarah	Masa bakti pengurus, pembagian peran, rapat rutin, program kerja tertulis	Kepengurusan permanen; rapat ±1 kali/tahun; tanpa program kerja	Rapat triwulanan terdokumentasi; program kerja tahunan
2. Transparansi keuangan	SOP keuangan, buku kas, pemisahan dana operasional dan dana sosial, laporan berkala	Pelaporan lemah; tanpa papan informasi/laporan tahunan; catatan ZIS tertutup bagi pihak luar	Laporan bulanan diumumkan kepada jamaah; laporan tahunan
3. Program berbasis kebutuhan	Pendataan jamaah dan mustahik; satu program pendampingan/produktif; kaderisasi remaja masjid	Kegiatan sosial karitatif-insidental	Data mustahik; jumlah penerima yang didampingi
Pendukung lintas tahap	Sinergi kelurahan, KUA, BAZNAS/UPZ, dan tokoh adat	Dukungan kelembagaan simbolik; masalah sertifikat wakaf/kiblat	Jadwal pendampingan; status legalitas aset

Sumber: disusun peneliti berdasarkan temuan lapangan dan literatur.

Implikasi Manajerial

Bagi pengurus masjid, temuan ini mengimplikasikan perlunya: (a) menetapkan masa bakti kepengurusan melalui musyawarah jamaah dan memisahkan peran ketua dan bendahara; (b) menyusun SOP keuangan sederhana yang mencakup pencatatan setiap penerimaan dan pengeluaran ZIS, pemisahan dana operasional dan dana sosial, serta laporan berkala yang diumumkan kepada jamaah melalui papan informasi atau grup pesan instan; (c) mengubah rapat tahunan menjadi rapat perencanaan dan evaluasi sekurang-kurangnya setiap triwulan; serta (d) melibatkan remaja masjid sebagai jalur kaderisasi pengurus.

Bagi KUA, Kementerian Agama, BAZNAS, dan Pemerintah Kota Ternate, implikasinya adalah perlunya pendampingan yang terjadwal, bukan hanya kehadiran pada momen hari besar Islam. Bentuknya dapat berupa pelatihan manajemen dan pencatatan keuangan bagi pengurus, fasilitasi sertifikasi tanah wakaf dan arah kiblat, serta pembentukan atau penguatan Unit Pengumpul Zakat (UPZ) berbasis masjid agar penyaluran ZIS dapat diarahkan ke program pendampingan. Bagi pemerintah kelurahan dan tokoh adat, legitimasi sosial yang telah melekat pada Masjid Jami dapat dimanfaatkan untuk mendukung pendataan warga rentan dan menjembatani pergantian kepengurusan agar berlangsung tanpa konflik.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini menyimpulkan tiga hal sesuai pertanyaan penelitian. Pertama, tata kelola kelima Masjid Jami di Kota Ternate bersifat personalistik dan reaktif: struktur pengurus telah terbentuk, tetapi tidak ada regenerasi berkala, perencanaan bertumpu pada rapat tahunan, dan administrasi serta pelaporan keuangan masih lemah. Kegiatan sosial yang dijalankan didominasi pembinaan keagamaan dan bantuan karitatif yang insidental. Kedua, kelima masjid memiliki pola tata kelola yang serupa, sedangkan perbedaannya terutama terletak pada cakupan pembinaan; Masjid Raudhatul Muflihin memiliki cakupan terluas, sementara Masjid Nurul Babullah dan Fathul Falah memiliki cakupan yang lebih terbatas. Ketiga, konteks sosial budaya Ternate tercermin pada kuatnya legitimasi historis dan sosial status Jami serta peran kelurahan dan tokoh masyarakat dalam pembentukan pengurus, sementara keterlibatan kelembagaan keagamaan formal masih terbatas.

Secara teoretis, penelitian ini menunjukkan bahwa legitimasi sosial dan kepercayaan jamaah merupakan sumber daya utama Masjid Jami, tetapi sumber daya tersebut belum menjadi kapabilitas organisasi karena lemahnya fungsi perencanaan dan pengawasan. Temuan ini menempatkan kesenjangan antara bantuan dan pemberdayaan sebagai persoalan kapasitas tata kelola, bukan semata persoalan dana. Secara praktis, penelitian ini menawarkan model tata kelola pemberdayaan bertahap serta implikasi manajerial bagi pengurus masjid dan pemangku kebijakan.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan. Informan kunci seluruhnya berasal dari unsur pengurus sehingga perspektif jamaah dan penerima manfaat belum terwakili secara memadai; data nominal ZIS dan jumlah penerima manfaat tidak diperoleh karena pengurus tidak bersedia membagikan catatan keuangan, sehingga analisis pengelolaan ZIS hanya bertumpu pada keterangan wawancara; waktu pengumpulan data di lapangan relatif singkat (satu minggu), meskipun keterbatasan ini sebagian diimbangi oleh lamanya setiap wawancara (dua hingga tiga jam) dan domisili peneliti di Kota Ternate yang memberi pemahaman kontekstual sebelum penelitian; dan jumlah kasus yang kecil tidak memungkinkan generalisasi statistik.

Saran

Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan jamaah dan penerima manfaat sebagai informan, menelusuri data penghimpunan dan penyaluran ZIS secara longitudinal melalui kerja sama dengan KUA, BAZNAS, atau UPZ agar akses terhadap data keuangan lebih terbuka, serta menguji model tata kelola pemberdayaan bertahap melalui penelitian tindakan atau metode campuran pada jumlah masjid yang lebih besar di Maluku Utara.

DAFTAR PUSTAKA

Abas, N., Yusof, M., Hj. Siren, N., Abdul Kadir, F. A., & Abbas, R. (2025). Empowering mosque management through congregational engagement and technology: A study of mosques management and social programs. *International Journal of Humanities Technology and Civilization*, *10*(1), 98–108. https://doi.org/10.15282/ijhtc.v10i1.11956

Adim, A., Anshary, A. H., & Mubarak, Z. (2026). Mosque financial accountability and the implementation of sharia accounting: A qualitative study in South Kalimantan, Indonesia.

At-Taradhi: Jurnal Studi Ekonomi, *17*(1), 1–10. https://doi.org/10.18592/taradhi.v17i1.20785

Ayub, M. E. (1996). *Manajemen Masjid: Petunjuk Praktis Bagi Para Pengurus*. Gema Insani. https://books.google.co.id/books?id=Rb4xR05WNZIC&printsec=frontcover&hl=id&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Azman, A. S., Mat Nor, F., & Idris, J. (2022). Masjid sebagai nukleus dalam pembentukan modal sosial. *International Journal of Mosque, Zakat and Waqaf Management (Al-Mimbar)*, *2*(2), 27–35. https://doi.org/10.53840/almimbar.v2i2.55

Azzam, A., & Muhyani, Y. (2021). MANAJEMEN MASJID JOGOKARIYAN YAOGYAKARTA SEBAGAI PUSAT KEGIATAN MASYARAKAT. *Komunika: Journal of Communication Science and Islamic Da'wah*, *3*(1). https://jurnalfai-uikabogor.org/index.php/komunika/article/view/473/

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Danarahmanto, P. A., & Widana, I. G. N. O. (2024). Kinerja masjid berbasis inovasi: Perspektif Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *10*(2), 2156–2165. https://doi.org/10.29040/jiei.v10i2.11279

Darmawan, H., Aziz, M., & Nurkholis. (2025). Fiqh discourse on water: Integrating social capital and mosque-based charity through concurrent triangulation. *Afkaruna: Indonesian Interdisciplinary Journal of Islamic Studies*, *21*(2), 217–230. https://doi.org/10.18196/afkaruna.v21i2.28169

Fahmi, A. M. (2026). Mosque development as an arena for the contestation of social among community elites in Lombok. *Mukaddimah: Jurnal Studi Islam*, *11*(1), 82–98. https://doi.org/10.14421/mjsi.v11i1.4881

Fauziyah, N., & Abdy, K. (2025). Repositioning mosques as centers for Islamic socio-economic empowerment: Lessons from the Jogokariyan Mosque in Indonesia. *Munazzama: Journal of Islamic Management and Pilgrimage*, *5*(2), 159–175. https://doi.org/10.21580/mz.v5i2.28017

Halawati, F. (2021). Efektivitas Manajemen Masjid yang Kondusif terhadap Peningkatan Kemakmuran Masjid. *Jurnal Fakultas Ilmu Keislaman UNISA Kuningan*, *2*(1), 16–24. https://mail.jurnal.unisa.ac.id/index.php/jfik/article/view/74

Hayatudin, A., & Anshori, A. R. (2021). Analisis model pengelolaan zakat, infaq dan shadaqah (ZIS) di Mesjid Al Istiqomah Kabupaten Bandung Barat. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, *7*(2), 661–668. https://doi.org/10.29040/jiei.v7i2.2230

Hidayat, M. H. D. N., Ilham, M., Khairi, M. F., & Khoiruddin. (2026). Productive zakat and its implications for improving mustahik welfare. *Al-Kharaj: Journal of Islamic Economic and Business*, *8*(3). https://doi.org/10.24256/kharaj.v8i3.9884

Juniaswati, K. T., & Murdiansyah, I. (2022). Akuntabilitas pengelolaan keuangan Masjid Sabilillah Kota Malang berdasarkan ISAK 35. *Aktsar: Jurnal Akuntansi Syariah*, *5*(1), 118–135. https://doi.org/10.21043/aktsar.v5i1.15273

Mahardika, M., Prasetyo, A., & Amalia, F. A. (2022). Akuntabilitas dan transparansi pengelolaan keuangan masjid. *EL MUHASABA: Jurnal Akuntansi*, *13*(2), 135–147. https://doi.org/10.18860/em.v13i2.15479

Mauludi, M. S. S. I., Nurdin, A., Moefad, A. M., Qisom, S., Musyanto, M. H., & Thoha, A. F. K. (2025). Model fundraising dakwah di masjid perkotaan. *Journal of Islamic Management*, *5*(2), 172–200. https://jurnalfdk.uinsa.ac.id/index.php/JIM/article/view/1995

Najmudin, F., & Bayinah, N. (2022). KOMPETENSI TAKMIR DALAM MENJAGA KUALITAS LAPORAN KEUANGAN MASJID : TELAAH LITERATUR. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*

Islam, *10*(2), 129–148. https://doi.org/https://doi.org/10.35836/jakis.v10i2.361

Nordin, N., Khatibi, A., & Azam, S. M. F. (2024). Nonprofit capacity and social performance: Mapping the field and future directions. *Management Review Quarterly*, *74*(1), 171–225. https://doi.org/10.1007/s11301-022-00297-2

Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.

Rianto, H., Putri, A., & Hasibuan, R. P. S. (2021). PELATIHAN MANAJEMEN MASJID PADA ERA INDUSTRI 4.0. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, *5*(4), 2109–2116. https://doi.org/https://doi.org/10.31764/jmm.v5i4.5061

Suarni, A., Busri, A. Z., Wahyuni, S., & Nugroho, D. A. (2025). Community empowerment based on Muhammadiyah mosque in Maros-Pangkep, South Sulawesi. *Jurnal Ar-Ribh*, *8*(1). https://doi.org/10.26618/2ca8sw49

Sutono, Musrifah, A., & Risyan, R. M. (2024). Digitalisasi sistem informasi manajemen masjid modern. *INFOTECH Journal*, *9*(1), 1–10. https://doi.org/https://doi.org/10.31949/infotech.v9i1.4222

Syaifuddin. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif Interdisipliner Ekonomi dan Hukum Islam*. IAIN Ternate Press.

Trucco, N., Schmid, H., & Sheikhzadegan, A. (2024). Within and beyond the community: Tensions in Muslim service provision in Switzerland. *Religions*, *15*(1), 15. https://doi.org/10.3390/rel15010015

Uya, S., Ulfah, Y. F., & Sukari. (2024). PERAN MANAJEMEN MASJID DALAM OPTIMALISASI FUNGSI MASJID SEBAGAI PUSAT IBADAH (STUDI KASUS PADA MANAJEMEN MASJID SHOLIHIN , TANGKIL , MANANG , GROGOL , SUKOHARJO). *Al-Qalam: Jurnal Ilmiah Keagamaan Dan Kemasyarakatan*, *18*(3), 2247–2260.

Zakiyah, A. R., & Agustina, R. (2026). Efektivitas pengelolaan dana zakat produktif terhadap peningkatan kesejahteraan mustahik. *Jurnal Masharif Al-Syariah: Jurnal Ekonomi Dan Perbankan Syariah*, *11*(2). https://doi.org/10.30651/jms.v11i3.31528

Zayl, L. A., Afdawaiza, A., & Launuru, R. (2025). Peran Masjid Jogokariyan dalam mengentaskan kemiskinan melalui program ZIS. *Tadabbur: Jurnal Integrasi Keilmuan*, *4*(1), 85–102. https://doi.org/10.15408/tadabbur.v4i1.53508