JoIEM, 7 (1) (2026), ISSN : 2722-5534 (Online)

Published by: LPPM Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Kediri

Journal of Islamic Education Management (JoIEM)

Journal homepage: https://jurnalfaktarbiyah.iainkediri.ac.id/index.php/joiem/

Analisis Penerapan Fungsi Manajemen Imarah Dalam Pengelolaan Pendidikan Islam Nonformal

Muhammad Royyan Abrar[1], Khairul Habibi[2], Kamaruddin[3]

[1,2,3]Universitas Islam Negeri Ar-Raniry, Banda Aceh

A R T I C L E I N F O

Keywords:

Mosque Management Function;
Islamic Management Principles;
Administrative Digitalization;
Performance-Based Evaluation;

ABSTRACT

This study examines the management functions of Baiturrahman Mosque in Lhokseumawe City through four dimensions: planning, organizing, implementation, and supervision. Using a qualitative approach, data were collected from interviews with core administrators, imam rawatib, marbot, worshippers, and the Head of Facilities and Infrastructure. The findings show that program planning for religious, social, and facility maintenance activities is conducted through routine deliberation, although documentation remains simple and not yet digitalized. Organizing is supported by a functional structure and clear task division, but inter-field coordination and financial transparency require improvement. Program implementation is generally effective due to collective leadership and congregational support, yet youth participation and social program development remain limited. Supervision is carried out through daily monitoring, evaluation meetings, and worshipper feedback. The study recommends preparing SOPs, digitalizing administration and finance, strengthening communication systems, and developing performance-based evaluation mechanisms to promote professional and accountable mosque management.

Kata Kunci:

Fungsi Pengelolaan Masjid;
Prinsip Manajemen Islam;
Digitalisasi Administrasi;
Evaluasi Berbasis Kinerja;

Penelitian ini mengkaji fungsi-fungsi manajemen Masjid Baiturrahman di Kota Lhokseumawe melalui empat dimensi: perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Dengan menggunakan pendekatan kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara dengan para pengelola inti, imam rawatib, marbot, jemaah, dan Kepala Fasilitas dan Infrastruktur. Temuan menunjukkan bahwa perencanaan program untuk kegiatan keagamaan, sosial, dan pemeliharaan fasilitas dilakukan melalui musyawarah rutin, meskipun dokumentasi masih sederhana dan belum didigitalisasi. Pengorganisasian didukung oleh struktur fungsional dan pembagian tugas yang jelas, namun koordinasi antar bidang dan transparansi keuangan masih perlu ditingkatkan. Pelaksanaan program secara umum efektif berkat kepemimpinan kolektif dan dukungan jemaah, namun partisipasi pemuda dan pengembangan program sosial masih terbatas. Pengawasan dilakukan melalui pemantauan harian, rapat evaluasi, dan masukan jemaah. Studi ini merekomendasikan penyusunan SOP, digitalisasi administrasi dan keuangan, penguatan sistem komunikasi, serta pengembangan mekanisme evaluasi berbasis kinerja untuk mendorong pengelolaan masjid yang profesional dan akuntabel.

This is an open access article under the CC BY-SA license

Corresponding Author:

Muhammad Royyan Abrar,
Manajemen Pendidikan Islam,
Universitas Islam Negeri Ar-Raniry,
Jl. Syeikh Abdul Rauf, Kopelma Darussalam, Kota Banda Aceh, Aceh, 23111.
Email: 220403002@student.ar-raniry.ac.id

1. PENDAHULUAN

Dalam perkembangan masyarakat global, peran masjid mengalami transformasi yang cukup signifikan. Masjid tidak lagi diposisikan semata-mata sebagai tempat pelaksanaan ibadah ritual, tetapi juga berfungsi sebagai pusat kegiatan sosial, pendidikan, dan pembinaan moral umat Islam. Di sejumlah negara, seperti Turki, Malaysia, dan Arab Saudi, masjid telah dikembangkan menjadi ruang pemberdayaan masyarakat yang dikelola secara profesional dan berbasis sistem yang akuntabel (Thoha, 2025). Transformasi ini menunjukkan bahwa kualitas pengelolaan masjid memiliki kontribusi strategis dalam membentuk kehidupan sosial masyarakat yang lebih beradab (Fahmi, 2025). Perubahan kondisi masyarakat modern yang semakin kompleks, ditandai dengan munculnya berbagai persoalan sosial, ekonomi, dan moral, menuntut lembaga keagamaan untuk mampu beradaptasi secara lebih dinamis. Dalam konteks tersebut, masjid diharapkan tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai pusat kegiatan edukatif, sosial, dan pemberdayaan umat Dengan demikian, fungsi masjid pada era kontemporer menjadi semakin luas dan mencerminkan karakter yang multidimensional.

Di Indonesia, jumlah masjid yang sangat besar merupakan potensi yang dapat dimanfaatkan sebagai sarana transformasi sosial. Namun demikian, berbagai kajian menunjukkan bahwa pengelolaan masjid masih menghadapi sejumlah permasalahan, terutama yang berkaitan dengan aspek manajerial, administratif, serta keterlibatan jamaah (Amin & Muhammadah, 2024). Dalam praktiknya, masjid juga berfungsi sebagai media pembelajaran keagamaan nonformal, di mana jamaah memperoleh pemahaman melalui partisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan.

Berbagai kendala yang sering ditemukan dalam pengelolaan masjid meliputi lemahnya perencanaan program, kurangnya transparansi dalam pengelolaan keuangan, serta keterbatasan kapasitas sumber daya manusia dalam menjalankan fungsi organisasi secara profesional. Kondisi tersebut berdampak pada belum optimalnya implementasi fungsi imarah sebagai upaya memakmurkan masjid, baik dari aspek spiritual maupun sosial (Amin & Muhammadah, 2024). Selain itu, pemahaman terhadap penerapan prinsip manajemen modern yang berbasis pada partisipasi dan akuntabilitas juga masih belum merata di kalangan pengurus (Fernando & Hasanuddin, 2022).

Dalam konteks lokal, Kota Lhokseumawe dikenal sebagai daerah dengan karakter keislaman yang kuat serta memiliki potensi besar dalam pengembangan fungsi masjid. Salah satu masjid yang berperan aktif dalam kehidupan masyarakat adalah Masjid Baiturrahman. Masjid ini menyelenggarakan berbagai kegiatan keagamaan dan sosial, seperti pengajian rutin, kajian keislaman, serta aktivitas sosial kemasyarakatan. Meskipun demikian, berdasarkan hasil pengamatan awal, pengelolaan fungsi imarah di masjid tersebut masih menghadapi beberapa kendala, di antaranya kurangnya koordinasi antarbidang, rendahnya partisipasi generasi muda, serta belum optimalnya pengelolaan dana umat.

Kondisi tersebut berimplikasi pada tingkat keterlibatan jamaah dalam berbagai aktivitas masjid. Sebagian masyarakat masih memandang masjid hanya sebagai tempat pelaksanaan ibadah formal, sehingga fungsi sosialnya belum dimanfaatkan secara maksimal. Hal ini berpotensi menurunkan tingkat partisipasi jamaah serta melemahkan peran masjid sebagai pusat kegiatan sosial-keagamaan dalam kehidupan masyarakat.
Sejumlah penelitian terdahulu telah mengkaji pengelolaan masjid dari berbagai sudut pandang, seperti kepemimpinan, konflik organisasi, dan model manajemen berbasis komunitas. Penelitian oleh (Sahad, 2022) mengkaji praktik pengelolaan masjid di Indonesia dan Malaysia, sementara (Wiranata dan Rifa'i, 2024) menyoroti konflik yang terjadi akibat lemahnya komunikasi organisasi. Selain itu (Rahtikawatie. (2021)

menekankan pentingnya kepemimpinan religius dalam menjaga keberlanjutan pengelolaan lembaga Islam.

Meskipun demikian, kajian yang secara khusus menelaah implementasi fungsi imarah dalam konteks lokal, khususnya di Aceh, masih tergolong terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis penerapan fungsi manajemen imarah di Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe dengan meninjau aspek perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan kajian manajemen masjid, baik secara teoritis maupun praktis. Selain itu, hasil penelitian diharapkan dapat menjadi referensi bagi pengurus masjid dan pihak terkait dalam meningkatkan kualitas pengelolaan masjid agar lebih profesional, partisipatif, dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus, yang diarahkan untuk menggali secara mendalam praktik manajemen imarah masjid dalam konteks sosial-keagamaan tertentu. Pemilihan studi kasus didasarkan pada kemampuannya dalam memberikan pemahaman yang komprehensif terhadap fenomena manajerial yang bersifat kontekstual, dinamis, serta tidak terlepas dari lingkungan sosial tempat fenomena tersebut terjadi (Crowe, 2011). Objek penelitian difokuskan pada satu kasus, yaitu Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe, yang dipilih secara purposif dengan mempertimbangkan perannya sebagai pusat aktivitas keagamaan dan sosial masyarakat. Penelitian ini secara khusus mengkaji implementasi fungsi manajemen imarah yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, sebagaimana dijalankan oleh pengurus masjid dalam konteks lokal Aceh. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat memahami secara menyeluruh keterkaitan antara struktur organisasi, praktik kepemimpinan, serta tingkat partisipasi jamaah (Rashid, 2019).

Pengumpulan data dilakukan melalui kombinasi wawancara mendalam dan observasi langsung yang dilaksanakan secara terpadu selama proses penelitian lapangan. Kegiatan penelitian berlangsung selama satu minggu, dimulai dari hari Senin hingga Minggu, sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan oleh pihak kampus. Tahap awal pengumpulan data diawali dengan observasi lapangan yang dilakukan selama lima hari, yaitu dari hari Senin sampai Jumat, dengan cara mengikuti secara langsung berbagai aktivitas keagamaan di Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe, seperti salat berjamaah, kajian Subuh, serta kajian rutin setelah salat Maghrib.

Berdasarkan hasil observasi tersebut, peneliti kemudian melakukan wawancara mendalam dengan pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan dan aktivitas masjid. Wawancara pada awalnya direncanakan dengan Ketua Umum Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe sebagai informan utama, namun tidak dapat dilaksanakan secara langsung karena yang bersangkutan sedang melaksanakan ibadah umrah. Atas arahan Ketua Umum, wawancara selanjutnya dilakukan dengan Sekretaris Umum Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe, Ustad Abdurrahman Yusuf, yang memiliki keterlibatan aktif serta pemahaman komprehensif terkait perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan kegiatan imarah masjid. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan Kepala Bidang Sarana dan Prasarana serta salah seorang jamaah yang aktif mengikuti kegiatan keagamaan, guna memperoleh perspektif pengurus dan jamaah secara berimbang. Sebagai pelengkap data, peneliti juga melakukan wawancara secara daring dengan Ketua Umum Masjid Baiturrahman untuk mengonfirmasi dan memperkuat temuan penelitian.

Proses analisis data dalam penelitian ini menggunakan pendekatan tematik kualitatif yang dilakukan melalui beberapa tahapan, meliputi reduksi data, pengodean, pengelompokan ke dalam kategori, serta interpretasi makna secara mendalam. Tahapan tersebut dirancang untuk mengolah data secara sistematis sehingga mampu mengungkap pola, hubungan, serta implikasi dari praktik manajemen imarah masjid, khususnya dalam kaitannya dengan efektivitas pemakmuran masjid. Dalam rangka menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan beberapa strategi, antara lain konsistensi dalam proses analisis, penggunaan teknik triangulasi, serta penafsiran data secara reflektif. Langkah-langkah ini dilakukan agar hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang tinggi dan dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah.

Penelitian ini tidak diarahkan untuk menghasilkan generalisasi yang bersifat statistik, melainkan berfokus pada upaya membangun pemahaman yang mendalam, kontekstual, dan konseptual mengenai manajemen imarah masjid. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan mampu menggambarkan praktik imarah sebagai fenomena sosial-keagamaan yang memiliki karakteristik khusus sesuai dengan konteksnya (Nowell, 2017).

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Fungsi Perencanaan dalam Manajemen Imarah Masjid Baiturrahman di Kota Lhokseumawe

Fungsi perencanaan memegang peranan krusial dalam pengelolaan imarah masjid karena menjadi dasar dalam penentuan arah, tujuan, serta strategi yang akan dijalankan. Berdasarkan hasil penelitian di Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe, pelaksanaan fungsi perencanaan telah dilakukan melalui mekanisme tertentu yang melibatkan berbagai unsur pengelola, seperti pengurus inti, kepala bidang sarana dan prasarana, imam rawatib, serta marbot. Proses perencanaan yang diterapkan tidak terbatas pada penyusunan program ibadah semata, tetapi juga mencakup berbagai aspek lain yang mendukung keberlangsungan aktivitas masjid. Hal tersebut meliputi perawatan dan pengelolaan fasilitas, koordinasi dengan jamaah, serta optimalisasi pemanfaatan sumber daya yang tersedia guna menunjang efektivitas kegiatan masjid secara keseluruhan. seperti Baiturrahman Mart, dan Kantin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perencanaan kegiatan imarah di Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe dilaksanakan melalui musyawarah rutin pengurus yang berfungsi sebagai ruang diskusi dalam merumuskan agenda kegiatan keagamaan dan sosial. Musyawarah tersebut digunakan untuk membahas jadwal pengajian rutin, penentuan tema kajian, serta persiapan pelaksanaan kegiatan seperti peringatan hari besar Islam dan aktivitas dakwah sosial. Pola perencanaan ini mencerminkan mekanisme pengambilan keputusan kolektif yang menjadi dasar pengelolaan kegiatan imarah masjid.

Berdasarkan wawancara, Ustad Abdurrahman Yusuf selaku Sekretaris Umum Masjdi Baiturrahman Kota Lhokseumawe Hasil penelitian menunjukkan bahwa proses perencanaan program dilaksanakan melalui forum rapat rutin yang umumnya diadakan setiap satu bulan sekali atau menjelang pelaksanaan kegiatan besar. Rapat tersebut berfungsi sebagai wadah musyawarah bagi para pengurus dalam menyusun agenda kegiatan, menetapkan jadwal pelaksanaan, serta mengidentifikasi berbagai kebutuhan yang diperlukan. Perencanaan program keagamaan yang dilakukan mencakup beragam kegiatan, seperti kajian rutin, peringatan hari besar Islam, pengajian untuk anak-anak, hingga aktivitas dakwah yang bersifat sosial. Selain itu, narasumber menyampaikan bahwa penyusunan materi khutbah dan ceramah dilakukan secara terencana dengan mempertimbangkan kondisi jamaah serta dinamika sosial yang berkembang di masyarakat. Hal ini bertujuan agar pesan yang disampaikan tetap relevan dan sesuai dengan kebutuhan jamaah.

Selain bersifat rutin, perencanaan kegiatan juga disusun dalam kerangka rencana tahunan yang dirumuskan pada awal tahun sebagai bentuk perencanaan jangka panjang. Rencana tahunan tersebut menjadi acuan umum dalam penyusunan jadwal pengajian rutin dan pengaturan waktu pelaksanaan kegiatan sepanjang tahun. Dengan demikian, perencanaan kegiatan imarah tidak sepenuhnya bersifat insidental, yakni disusun secara spontan atau hanya sebagai respons terhadap kebutuhan sesaat, melainkan memiliki arah dan kesinambungan program. Namun demikian, rencana yang telah disusun tetap bersifat fleksibel dan dapat mengalami penyesuaian sesuai dengan kondisi tertentu, seperti situasi sosial, kebutuhan jamaah, serta ketersediaan penceramah yang diundang.

Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, praktik perencanaan kegiatan imarah di Masjid Baiturrahman dapat dipahami sebagai bentuk perencanaan pendidikan nonformal yang berorientasi pada kebutuhan jamaah. Meskipun belum dirumuskan dalam bentuk kurikulum tertulis, silabus, atau target capaian pembelajaran yang terstruktur sebagaimana lembaga pendidikan formal, perencanaan yang dilakukan telah memuat unsur-unsur dasar perencanaan pendidikan, seperti penetapan jadwal kegiatan, pemilihan materi kajian, serta penentuan sasaran jamaah. Pola perencanaan semacam ini sejalan dengan karakter pendidikan Islam nonformal yang bersifat fleksibel, kontekstual, dan adaptif terhadap dinamika sosial-keagamaan masyarakat, di mana proses

pembelajaran tidak selalu terikat pada sistem kurikulum formal, tetapi tetap dikelola melalui prinsip-prinsip manajerial yang terencana (Journal & Astuti, 2025; Nuryahman, 2024).

Selain berfokus pada program keagamaan, proses perencanaan juga diarahkan pada pengelolaan sarana dan prasarana masjid. Menjelang bulan Ramadan, misalnya, pengurus terlebih dahulu menyusun rencana terkait perbaikan berbagai fasilitas, seperti toilet, tempat wudu, sistem pencahayaan, serta perangkat pengeras suara. Upaya ini dilakukan untuk memastikan kenyamanan jamaah dalam melaksanakan ibadah. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Bidang Sarana dan Prasarana menjelaskan bahwa perhatian terhadap kondisi fasilitas fisik merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari proses perencanaan. Hal ini dikarenakan kelancaran pelaksanaan ibadah sangat dipengaruhi oleh kesiapan infrastruktur yang memadai. Dengan demikian, praktik perencanaan di Masjid Baiturrahman dapat dikatakan bersifat komprehensif, karena mencakup integrasi antara aspek spiritual dan kebutuhan material.

Salah satu hal menarik dari hasil penelitian ini adalah keterlibatan jamaah dalam proses perencanaan, meskipun masih bersifat terbatas. Keterlibatan sebagian jamaah dalam memberikan masukan terjadi secara tentatif dan tidak terjadwal, umumnya muncul dalam situasi-situasi informal seperti setelah pelaksanaan salat berjamaah atau melalui percakapan keseharian antara jamaah dan pengurus masjid. Berbagai masukan yang diperoleh dari jamaah selanjutnya dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam forum rapat pengurus. Meskipun mekanisme ini masih bersifat nonformal, hal tersebut mencerminkan adanya upaya dari pengurus untuk melibatkan jamaah sebagai pihak yang turut berkontribusi dalam penentuan agenda kegiatan masjid. Namun demikian, belum tersedianya instrumen formal, seperti forum musyawarah jamaah maupun survei kebutuhan, menyebabkan tingkat partisipasi masyarakat belum terorganisasi secara sistematis. Kondisi ini menunjukkan bahwa keterlibatan jamaah masih bersifat spontan dan belum difasilitasi melalui mekanisme yang lebih terstruktur.

Dalam kajian manajemen, fungsi perencanaan memiliki kedudukan yang sangat mendasar karena menjadi titik awal bagi manajer dalam menetapkan tujuan organisasi serta merancang strategi untuk mencapainya secara sistematis. Melalui proses perencanaan, arah kebijakan dan langkah-langkah operasional dapat disusun secara terstruktur, sehingga pelaksanaan manajemen menjadi lebih efektif dan terarah (Lastu, 2020). Berdasarkan temuan penelitian, Masjid Baiturrahman telah mengimplementasikan fungsi perencanaan melalui penyusunan agenda kegiatan serta perencanaan perawatan fasilitas. Namun demikian, apabila dibandingkan dengan perkembangan praktik manajemen masjid di era digital, pola perencanaan yang diterapkan masih cenderung bersifat konvensional dan belum memanfaatkan pendekatan berbasis teknologi secara optimal.

Penelitian (Herwinsyah, 2024) mengungkapkan bahwa sejumlah masjid di wilayah perkotaan telah mengadopsi sistem manajemen berbasis digital, termasuk dalam penyusunan agenda kegiatan serta dokumentasi rapat melalui aplikasi berbasis web. Namun demikian, Masjid Baiturrahman belum menerapkan sistem tersebut, sehingga proses pencatatan dan dokumentasi perencanaan masih dilakukan secara manual melalui notulensi. Dari sisi praktis, temuan penelitian juga menunjukkan adanya kesadaran akan pentingnya penerapan manajemen risiko dalam proses perencanaan. Narasumber dari Kabid Sarana dan Prasarana menjelaskan bahwa pengurus senantiasa menyiapkan alternatif solusi untuk mengantisipasi kendala yang terjadi secara mendadak. Sebagai contoh, ketika pengeras suara masjid mengalami kerusakan menjelang pelaksanaan salat tarawih, pengurus telah menyiapkan rencana cadangan dengan menghadirkan peralatan dari luar. Praktik tersebut menunjukkan bahwa perencanaan yang dilakukan tidak hanya berorientasi pada kondisi ideal, tetapi juga mencakup langkah antisipatif guna menjaga kelancaran ibadah jamaah.

Namun demikian, beberapa kelemahan dalam pelaksanaan fungsi perencanaan masih dapat diidentifikasi. Pertama, dokumentasi hasil rapat serta agenda kegiatan masih bersifat sederhana dan belum memanfaatkan sistem digital, sehingga menyulitkan pengurus baru dalam mengakses data maupun melakukan evaluasi terhadap perencanaan pada periode sebelumnya. Kedua, tingkat keterlibatan jamaah masih terbatas karena penyerapan aspirasi hanya dilakukan melalui forum informal, sehingga belum mampu mengakomodasi kebutuhan masyarakat secara sistematis. Ketiga, aspek transparansi dalam penyusunan anggaran belum sepenuhnya terbuka kepada jamaah,

yang berpotensi menimbulkan anggapan bahwa proses perencanaan lebih bersifat internal pengurus dibandingkan melibatkan partisipasi publik secara luas.

Temuan (Mahmudi, 2022) menunjukkan bahwa masjid memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0, di mana pemanfaatan teknologi digital dapat dijadikan sebagai instrumen strategis dalam memperkuat tata kelola kelembagaan. Hal ini mengindikasikan bahwa berbagai hambatan administratif, seperti ketergantungan pada pencatatan manual maupun keterbatasan akses terhadap arsip perencanaan, pada dasarnya dapat diatasi melalui proses digitalisasi manajemen. Penerapan teknologi berbasis cloud, penggunaan aplikasi pengarsipan, serta optimalisasi media sosial tidak hanya berkontribusi terhadap efisiensi dalam perencanaan, tetapi juga memberikan peluang untuk meningkatkan transparansi, akuntabilitas, serta partisipasi jamaah.

Temuan (Sutono, 2023) menunjukkan bahwa penerapan sistem informasi masjid berbasis web secara signifikan meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan jamaah. Digitalisasi memungkinkan penyampaian informasi program, pengelolaan keuangan, hingga kegiatan operasional masjid dilakukan secara lebih efektif dan akurat, sehingga jamaah merasa lebih terlibat dalam aktivitas masjid. Jika pendekatan ini diterapkan di Masjid Baiturrahman, maka proses perencanaan akan menjadi lebih efisien dan terbuka, sekaligus memperkuat prinsip imarah yang menekankan keterlibatan jamaah dalam memakmurkan masjid.

Temuan mengenai pengelolaan dokumentasi yang masih dilakukan secara manual dapat dianalisis melalui perspektif *Knowledge Management*. Dalam konteks organisasi pendidikan, dokumentasi berfungsi sebagai memori organisasi yang menyimpan pengetahuan, pengalaman, serta praktik-praktik terbaik yang telah dijalankan. Ketergantungan pada sistem dokumentasi manual berpotensi menyebabkan hilangnya pengetahuan institusional, terutama ketika terjadi pergantian pengurus atau perubahan struktur organisasi. Kondisi ini berdampak pada keberlanjutan program pendidikan masjid karena pengetahuan yang dihasilkan tidak terdokumentasi secara sistematis dan sulit ditransfer kepada generasi pengelola berikutnya. Sejalan dengan itu, transformasi digital dalam pengelolaan pengetahuan dipandang sebagai instrumen penting untuk menjaga kontinuitas pembelajaran organisasi dan efektivitas manajemen pendidikan berbasis lembaga keagamaan (Khairunisa, 2025).

Menurut (Mutu, 2024), analisis SWOT merupakan suatu metode yang memungkinkan identifikasi secara sistematis terhadap faktor internal dan eksternal sebagai dasar dalam merumuskan strategi yang selaras dengan potensi organisasi. Pendekatan ini memberikan ruang bagi lembaga untuk mengevaluasi secara menyeluruh aspek kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki, sehingga strategi yang dihasilkan menjadi lebih tepat sasaran dan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berdasarkan hasil temuan di lapangan, kekuatan Masjid Baiturrahman terletak pada posisinya yang strategis sebagai masjid terbesar di Lhokseumawe serta dukungan masyarakat yang luas. Adapun kelemahannya mencakup keterbatasan dalam dokumentasi digital dan rendahnya tingkat partisipasi masyarakat. Di sisi lain, peluang yang dapat dimanfaatkan adalah semakin terbukanya akses terhadap teknologi informasi, sedangkan ancaman yang dihadapi adalah potensi berkurangnya relevansi masjid di kalangan generasi muda apabila tidak segera beradaptasi dengan perkembangan digital.

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa fungsi perencanaan di Masjid Baiturrahman telah terlaksana dengan cukup baik dalam memenuhi kebutuhan jamaah, khususnya pada aspek ibadah dan pemeliharaan fasilitas. Meskipun demikian, masih terdapat peluang untuk perbaikan, terutama dalam hal dokumentasi, peningkatan partisipasi, dan transparansi. Pemanfaatan teknologi digital serta pelibatan jamaah secara lebih formal dapat menjadi alternatif solusi untuk memperkuat fungsi perencanaan di masa yang akan datang. Selain itu, temuan penelitian ini memberikan implikasi praktis bahwa masjid-masjid lain di Lhokseumawe dapat menjadikan praktik perencanaan di Masjid Baiturrahman sebagai rujukan, dengan tetap melakukan pengembangan melalui inovasi berbasis teknologi agar lebih relevan dengan tuntutan perkembangan zaman.

Temuan-temuan tersebut tidak hanya menunjukkan kesesuaian atau perbedaan dengan penelitian sebelumnya, tetapi juga memperlihatkan pola khas pengelolaan imarah masjid yang menempatkan fungsi pendidikan sebagai inti aktivitas masjid. Dengan demikian, manajemen imarah di Masjid Baiturrahman tidak semata-mata berorientasi

pada pengelolaan kegiatan keagamaan, tetapi berkembang sebagai praktik manajemen pendidikan Islam nonformal yang berbasis pada kebutuhan jamaah dan konteks sosial lokal.

b. Fungsi Pengorganisasian dalam Manajemen Imarah Masjid Baiturrahman di Kota Lhokseumawe

Fungsi pengorganisasian merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen imarah masjid karena menjadi landasan dalam mengimplementasikan program yang telah direncanakan secara efektif. Berdasarkan hasil penelitian, di Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe, fungsi pengorganisasian telah berjalan melalui pembagian tugas yang terstruktur antara pengurus inti, Kepala Bidang Sarana dan Prasarana, imam rawatib, marbot, serta unsur pendukung lainnya. Ustad Abdurrahman Yusuf selaku Wakil Sekretaris Masjid Baiturrahman menyampaikan bahwa setiap bidang memiliki peran yang spesifik sehingga dapat menghindari terjadinya tumpang tindih tugas. Sebagai contoh, bidang sarana dan prasarana berfokus pada pengelolaan dan pemeliharaan fasilitas, imam rawatib bertanggung jawab dalam pelaksanaan ibadah, sedangkan marbot menjalankan tugas terkait kebersihan dan kenyamanan lingkungan masjid.

Struktur pengorganisasian yang diterapkan di Masjid Baiturrahman bersifat fungsional, di mana setiap bidang menjalankan tanggung jawab sesuai dengan kompetensi dan posisinya. Hal ini tercermin dari peran Kepala Bidang Sarana dan Prasarana yang lebih berfungsi sebagai pengawas dan koordinator, sementara pelaksanaan teknis diserahkan kepada marbot yang terlibat langsung di lapangan. Dalam wawancara, Kepala Bidang Sarana dan Prasarana menjelaskan bahwa pembagian kerja tersebut meningkatkan efisiensi karena ia dapat memfokuskan diri pada aspek koordinasi dan pengawasan, sedangkan pekerjaan teknis ditangani oleh pihak yang memiliki keahlian di bidangnya. Selain itu, imam rawatib juga memiliki peran yang terdefinisi dengan jelas, meliputi memimpin salat wajib, membimbing pelaksanaan ibadah tertentu, serta berkoordinasi dengan pengurus dalam penyusunan jadwal khutbah dan ceramah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPA) di Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe tidak sepenuhnya berada di bawah struktur pengurus inti masjid. TPA dikelola oleh tim pengelola tersendiri yang secara khusus menangani kegiatan pendidikan anak-anak, namun tetap berada dalam lingkup dan koordinasi masjid sebagai lembaga pendidikan keagamaan nonformal. Pengelola TPA bertanggung jawab atas perencanaan kegiatan pembelajaran, pengaturan jadwal belajar, serta pengelolaan administrasi dan teknis pelaksanaan kegiatan. Adapun pengajar TPA direkrut secara terbuka dari masyarakat, baik yang berasal dari luar struktur pengurus masjid maupun dari kalangan pengurus masjid yang lebih senior dan memiliki pengalaman dalam pendidikan Al-Qur'an. Rekrutmen ini didasarkan pada kemampuan membaca dan mengajarkan Al-Qur'an, pengalaman mengajar, serta tingkat kepercayaan yang diberikan oleh pengelola TPA dan pengurus masjid, meskipun pembagian tugas tersebut belum dirumuskan dalam bentuk job description tertulis yang formal.

Sementara itu, kegiatan majelis taklim dikelola langsung oleh pengurus Badan Kemakmuran Masjid (BKM), khususnya bidang imarah, yang bertanggung jawab dalam menentukan tema kajian serta memilih penceramah yang dinilai sesuai dengan situasi dan kondisi jamaah. Penentuan materi kajian tidak hanya didasarkan pada kalender kegiatan keagamaan, tetapi juga diarahkan pada pencapaian target literasi keagamaan jamaah, seperti peningkatan pemahaman terhadap ajaran Islam dasar dan penguatan nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari. Secara substansial, silabus pengajian mencakup kajian Tafsir Al-Qur'an, Tafsir Hadis, serta kisah-kisah para Nabi dan para Sahabat sebagai media pembelajaran keagamaan yang kontekstual dan mudah dipahami jamaah. Dalam perspektif manajemen pendidikan Islam, praktik ini mencerminkan upaya pengurus dalam menyesuaikan materi pembelajaran keagamaan dengan realitas dan konteks masyarakat, sebagaimana karakter pendidikan Islam nonformal yang menekankan fleksibilitas, responsivitas, dan kebermanfaatan bagi jamaah (Nuryahman, 2024).

Hasil observais dan wawancara penulis dengan Sekretaris Masjid Ustad Abdurrahman Yusuf, Keterbatasan partisipasi remaja masjid dalam kegiatan Masjid Baiturrahman juga dipengaruhi oleh faktor demografis dan kondisi sosial remaja itu sendiri. Berdasarkan keterangan Sekretaris Umum Masjid Baiturrahman Kota

Lhokseumawe, sebagian besar remaja masjid masih berstatus sebagai pelajar sekolah menengah, sementara sebagian lainnya sedang menempuh pendidikan tinggi di luar daerah. Kondisi ini menyebabkan keterlibatan mereka dalam aktivitas masjid bersifat temporal dan tidak berkelanjutan. Partisipasi remaja umumnya meningkat pada bulan Ramadan, ketika mereka memiliki waktu luang yang relatif seragam akibat libur sekolah dan perkuliahan. Pada periode tersebut, remaja masjid terlibat dalam kegiatan tertentu seperti Festival Anak Saleh. Namun, setelah bulan Ramadan berakhir, keterlibatan remaja kembali menurun seiring dengan kembalinya mereka pada aktivitas pendidikan dan kesibukan masing-masing. Temuan ini menunjukkan bahwa rendahnya partisipasi remaja tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya minat, tetapi juga berkaitan dengan belum adanya pola pengelolaan dan perencanaan program yang mampu mengakomodasi dinamika waktu dan mobilitas remaja secara berkelanjutan.

Pengorganisasian tersebut tidak hanya diterapkan pada kegiatan ibadah, tetapi juga mencakup pelaksanaan program sosial. Ketika masjid menyelenggarakan kegiatan seperti santunan anak yatim atau menjalin kerja sama dengan instansi pemerintah, pengurus membentuk kepanitiaan kecil yang terdiri dari individu-individu yang dinilai memiliki kemampuan sesuai dengan tugas yang diberikan. Pola ini menjadikan organisasi masjid bersifat fleksibel karena mampu menyesuaikan dengan kebutuhan setiap kegiatan. Sekretaris Masjid, Ustad Abdurrahman Yusuf, menyatakan bahwa pola kerja tersebut telah menjadi kebiasaan di Masjid Baiturrahman, di mana setiap kegiatan berskala besar selalu didukung oleh pembentukan panitia yang bersifat ad hoc, yaitu kepanitiaan yang dibentuk secara khusus untuk kegiatan tertentu, bersifat sementara, dan dibubarkan setelah kegiatan selesai.

Namun demikian, meskipun pembagian tugas telah tersusun dengan jelas, koordinasi antarbidang masih menjadi kendala. Berdasarkan hasil wawancara, beberapa pengurus mengungkapkan bahwa komunikasi antarbagian belum selalu berjalan efektif. Sebagai contoh, marbot yang menemukan kerusakan fasilitas harus terlebih dahulu menunggu arahan dari Kepala Bidang Sarana dan Prasarana sebelum melakukan perbaikan, sehingga proses penanganan menjadi lebih lambat. Kondisi ini menunjukkan bahwa walaupun struktur pengorganisasian telah terbentuk, mekanisme koordinasi masih perlu diperkuat agar lebih responsif terhadap situasi yang bersifat mendesak.

Ditinjau dari perspektif teori manajemen klasik, fungsi pengorganisasian berkaitan dengan penempatan individu pada posisi yang sesuai dengan kemampuan dan tanggung jawabnya. Hasil penelitian ini sejalan dengan konsep tersebut, di mana pengelola Masjid Baiturrahman telah menempatkan individu sesuai dengan kompetensi masing-masing dalam menjalankan tugas tertentu. Sebagai ilustrasi, marbot dipilih berdasarkan pengalaman dalam menjaga kebersihan dan merawat masjid, sementara penanggung jawab sarana dan prasarana dipilih dari individu yang memiliki kemampuan koordinasi. Meskipun demikian, jika dibandingkan dengan standar manajemen modern, pola pengorganisasian di Masjid Baiturrahman masih cenderung tradisional dan relatif informal, karena belum didukung oleh dokumentasi yang lengkap, seperti uraian tugas tertulis maupun sistem evaluasi kinerja yang terstruktur.

Secara umum, banyak masjid masih mengandalkan pola pengorganisasian yang bersifat lisan dan tidak terdokumentasi secara formal. Pendekatan ini memang mampu menciptakan suasana yang lebih kekeluargaan di antara pengurus, namun di sisi lain berpotensi menimbulkan kebingungan, terutama ketika terjadi pergantian struktur atau personel. Kondisi serupa juga ditemukan di Masjid Baiturrahman, di mana beberapa informan menyatakan bahwa pengurus baru membutuhkan waktu lebih lama untuk memahami peran dan tanggung jawab mereka akibat ketiadaan dokumen yang menjelaskan pembagian tugas secara rinci.

Dalam aspek pengorganisasian sumber daya manusia, Masjid Baiturrahman juga menghadapi keterbatasan tenaga. Jumlah marbot yang tersedia masih relatif sedikit jika dibandingkan dengan luas area masjid serta jumlah jamaah yang datang setiap hari, sehingga beban kerja yang ditanggung menjadi cukup besar. Dalam beberapa kesempatan, pengurus harus mengandalkan bantuan relawan atau jamaah, terutama saat pelaksanaan kegiatan berskala besar seperti peringatan hari besar Islam. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi pengorganisasian belum sepenuhnya optimal karena masih bergantung pada partisipasi spontan dari masyarakat.

Selain aspek personal, pengaturan organisasi dalam pengelolaan keuangan juga menjadi hal yang perlu diperhatikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Sekretaris

Umum Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe, Ustad Abdurrahman Yusuf, diketahui bahwa alur pengelolaan dana masih terpusat pada bendahara dan ketua imarah, sementara bidang lain hanya berfungsi mengajukan kebutuhan sesuai dengan tanggung jawab masing-masing. Pola seperti ini dinilai dapat meminimalkan risiko penyebaran anggaran yang tidak terkendali. Namun demikian, kondisi tersebut juga menimbulkan persepsi bahwa tingkat transparansi serta keterlibatan jamaah dalam pengelolaan keuangan belum sepenuhnya optimal. Dalam praktik organisasi berbasis masyarakat, model pengelolaan keuangan yang lebih terbuka dan partisipatif diyakini mampu memperkuat rasa memiliki sekaligus meningkatkan kepercayaan jamaah. Apabila pendekatan tersebut diterapkan di Masjid Baiturrahman, maka jamaah berpotensi merasa lebih dilibatkan dalam proses pengelolaan, tidak hanya sebagai penerima manfaat semata.

Dalam hal koordinasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa pertemuan rutin menjadi sarana utama dalam menjaga komunikasi antarbidang. Namun demikian, pertemuan tersebut cenderung bersifat formal dan lebih banyak diikuti oleh pengurus tingkat atas, sehingga informasi yang disampaikan tidak selalu terdistribusi secara optimal kepada pengelola lainnya. Dalam beberapa situasi, staf pelaksana menerima instruksi secara langsung tanpa memahami latar belakang dari keputusan yang diambil. Kondisi ini berpotensi menurunkan motivasi kerja karena mereka merasa hanya berperan sebagai pelaksana tanpa dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan. Sejalan dengan temuan (Santos, 2023), komunikasi internal yang efektif memiliki peran penting dalam memastikan setiap anggota organisasi memahami tujuan dan visi secara jelas, sehingga arah kebijakan dapat dipahami secara seragam oleh seluruh pihak yang terlibat.

Apabila dikaitkan dengan perkembangan Revolusi Industri 4.0, kelemahan dalam aspek koordinasi pada dasarnya dapat diatasi melalui pemanfaatan teknologi komunikasi. Pengurus Masjid Baiturrahman dapat memanfaatkan aplikasi komunikasi sederhana, seperti WhatsApp Group maupun platform manajemen tim, untuk menyampaikan informasi secara lebih cepat dan transparan. Hal ini sejalan dengan temuan (Istighfarin, 2024) yang menunjukkan bahwa penggunaan media digital dalam komunikasi organisasi mampu meningkatkan efisiensi penyampaian informasi serta memperkuat keterlibatan anggota, sehingga pendekatan serupa dapat diterapkan dalam koordinasi pengurus Masjid Baiturrahman melalui pemanfaatan aplikasi komunikasi tersebut.

Pengorganisasian di Masjid Baiturrahman juga dapat ditinjau dari perspektif budaya organisasi. Berdasarkan keterangan narasumber, nilai gotong royong masih sangat kuat dalam berbagai aktivitas masjid. Pada saat kegiatan berskala besar dilaksanakan, jamaah kerap terlibat secara sukarela tanpa adanya permintaan resmi. Kondisi ini menjadi modal sosial yang penting, namun sekaligus menghadirkan tantangan karena pengurus cenderung bergantung pada partisipasi sukarela tanpa didukung perencanaan pengorganisasian jangka panjang. Keterlibatan jamaah dalam aktivitas masjid mencerminkan keberadaan modal sosial yang kuat, di mana partisipasi dalam kegiatan bersama mampu mempererat hubungan sosial dan meningkatkan rasa kebersamaan. Penelitian menunjukkan bahwa keterlibatan anggota dalam organisasi Islam memberikan kontribusi signifikan terhadap penguatan modal sosial di komunitas, yang ditandai oleh terbentuknya jaringan sosial dan norma saling percaya sebagai faktor utama dalam mendukung kerja sama sukarela dalam kegiatan keagamaan (Hawari, 2022).

Berdasarkan hasil analisis secara menyeluruh, dapat disimpulkan bahwa fungsi pengorganisasian di Masjid Baiturrahman telah terlaksana dengan cukup baik, khususnya dalam aspek pembagian tugas yang jelas serta penerapan struktur fungsional. Meskipun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan yang perlu mendapat perhatian, antara lain keterbatasan sumber daya manusia, belum tersedianya dokumen formal terkait uraian tugas, kurang optimalnya transparansi dalam pengelolaan keuangan, serta koordinasi antarbagian yang belum sepenuhnya berjalan lancar. Untuk mengatasi hal tersebut, pengurus perlu mengembangkan sistem pengorganisasian yang lebih modern, seperti menyusun standar operasional prosedur (SOP), memanfaatkan teknologi komunikasi secara lebih optimal, serta membuka ruang partisipasi yang lebih luas bagi jamaah dalam pengelolaan keuangan dan pelaksanaan kegiatan.

Implikasi dari temuan penelitian ini menunjukkan bahwa masjid-masjid lain di Kota Lhokseumawe dapat menjadikan struktur pengorganisasian Masjid Baiturrahman sebagai acuan, terutama dalam hal kejelasan pembagian tugas. Namun demikian, penting pula untuk memperhatikan berbagai kelemahan yang ada dengan mengadopsi sistem yang lebih formal, transparan, dan berbasis teknologi, sehingga fungsi pengorganisasian tidak

hanya berjalan secara efektif, tetapi juga mampu berkelanjutan dan adaptif terhadap perkembangan zaman.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, manajemen imarah Masjid Baiturrahman Kota Lhokseumawe telah berjalan melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan, meskipun belum sepenuhnya optimal. Perencanaan kegiatan keagamaan, sosial, dan pemeliharaan sarana sudah dilakukan, namun masih bersifat sederhana dan belum terdokumentasi secara digital. Pengorganisasian telah didukung oleh struktur dan pembagian tugas yang jelas, tetapi koordinasi antarbagian dan transparansi keuangan masih perlu diperkuat. Pelaksanaan program berjalan cukup efektif melalui kepemimpinan kolektif dan dukungan jamaah, namun keterlibatan remaja masjid serta pengembangan program sosial masih terbatas. Pengawasan dilakukan melalui pemantauan fasilitas, evaluasi rutin, dan masukan jamaah, tetapi belum didukung sistem monitoring yang terukur dan berkelanjutan.

Dengan demikian, manajemen imarah Masjid Baiturrahman telah berupaya memadukan prinsip syariat Islam dengan teori manajemen modern. Namun, diperlukan penguatan pada aspek dokumentasi, transparansi, koordinasi, partisipasi jamaah, serta pemanfaatan teknologi digital agar pengelolaan masjid menjadi lebih profesional, akuntabel, dan relevan dengan kebutuhan masyarakat.

Rekomendasi yang dapat diajukan adalah pengurus masjid perlu menyusun perencanaan kegiatan secara lebih sistematis, memperjelas pembagian tugas dan koordinasi kepanitiaan, menyediakan forum aspirasi jamaah, meningkatkan transparansi keuangan, serta mulai menerapkan digitalisasi administrasi dan evaluasi. Peneliti selanjutnya disarankan melakukan kajian dengan cakupan informan, lokasi, dan instrumen yang lebih luas agar memperoleh gambaran manajemen masjid yang lebih komprehensif.

REFERENCES

Amin, M., & Muhammadah, S. (2024). Improving mosque management: Strategies towards a center for Islamic activities. Journal of Religious Development and Islamic Thought, 2(1), 75–88. https://journal.staimun.ac.id/index.php/dedica/article /view/54

Arsam, A., Nurmahyati, S., & Amaluddin, A. (2024). Manajemen Dakwah Takmir Masjid Jogokaryan dalam Membangun Peradaban Islam di Mantrijeron Yogyakarta. Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah, 9(1), 19–40. https://doi.org/10.15575 /tadbir.v9i1.33885

Bramantyo, F. D., Mahmudin, & Alansur, M. W. (2024). Integrasi Teknologi Digital dalam Dakwah: Proses dan Tantangan. Jurnal Pendidikan, 8(3), 43441–43446. https://jptam.org/index.php/jptam

Dini Lestary1,*, S. M. (2023). KEUANGAN PADA MASJID DARUL FALAH KECAMATAN. 2(2), 24–50. https://doi.org/https://doi.org/10.24260/jkubs.v2i1.900

Fahmi, R. A. (2025). Recent trends in mosque management: An overview of organizational transformation and community participation. Komunikasi dan Penyiaran Islam, 6(2), 112–125. https://ejournal.unsuda.ac.id/index.php/kpi/article/view/1712

Faiz, A., Thoha, K., Syahril, M., & Ibrahim, S. (2023). DIGITAL TRANSFORMATION OF MOSQUE DA ' WAH : ORGANIZATIONAL LEARNING AND INNOVATION IN THE DIGITAL AGE Thoha , A . F . K ., & Ibrahim , M . S . S . (2023). Digital Transformation Of Mosque Da ' wah : Organizational Learning And Innovation In The Digital. 8(1), 307–342. https://doi.org/DOI: 10.22515/albalagh.v8i2.7634

Fernando, R., & Hasanuddin, T. (2022). Professional mosque management model based on religious and academic activities in the community. Repository Universitas Lampung, 1–12. http://repository.lppm.unila.ac.id/id/eprint/46735

Frare, A. B. (2023). Management control mechanisms , environmental unpredictability and organizational resilience. 34, 1–16. https://doi.org/10.1590/1808-057x20221677.en

Hawari, M. I., Ekonomi, F., Padjadjaran, U., Adam, A. M., Ekonomi, F., & Padjadjaran, U. (2022). Social Capital and Participation in Moslem Organizations. 7(2), 163–175. https://doi.org/http://dx.doi.org/10.21093/at.v7i2.4293 Social

Herwinsyah. (2024). Modernisasi Manajemen Masjid dengan Digitalisasi Sistem Informasi Berbasis Web di Masjid Al-Barokah Dukuh Kebonagung, Ceporan, Gantiwarno, Klaten. QULUBANA: Jurnal Manajemen Dakwah, 5(2), 368–383. https://doi.org/10.54396/qlb.v5i2.1606

Husna, J., Fadhliadin, M. H., & Basrul. (2023). Designing of e-voting application for mosque youth leader election (case study in masjid Al-Ishlahiyah Gampong Lambhuk). Transformasi: Jurnal Pengabdian Masyarakat, 19(2), 283–295. https://doi.org/10.20414/

transformasi.v19i2.7467
Istighfarin, A., Istikhomah, F., & Pratama, A. D. (2024). Penggunaan Media Digital dalam Komunikasi Organisasi pada Kepanduan : Peluang dan Tantangan. 4, 98–105. https://doi.org/https://doi.org/10.47134/trilogi.v4i1.483
Lastu, A., Fatim, N., Amin, A. F., Nurrahman, T., Arifa, Z., Islam, U., Maulana, N., & Ibrahim, M. (2020). MANAJEMEN PERENCANAAN PROGRAM FESTIVAL JAZIRAH ARAB UNTUK MENGEMBANGKAN BAHASA DAN SENI ARAB. 22(01), 37–54. https://doi.org/DOI: https://doi.org/10.32332/an-nabighoh.v22i01.1755
Mahmudi. (2022). ANALISIS MANAJEMEN MASJID DALAM MENGHADAPI ERA REVOLUSI Mahmudi Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember. 2, 13. https://doi.org/https://doi.org/10.51192/tadbiruna.v2i1.351
Maria, M., Neolaka, E., Nope, O. A., Laosana, Y., Delvana, O., Foeh, Y., Kristen, M. P., Keguruan, F., Kristen, P., & Kupang, A. K. (2025). Evaluasi Program Kegiatan Ibadah Bersama di SD Inpres Oesapa Menggunakan Model Cipp. 3(3), 27–36. https://doi.org/https://doi.org/10.59603/masman.v3i3.937
Muin, R., & Wahab, A. (2025). Fundamental Principles of Islamic Economic System : Justice , Equity , and Moral Conduct. 4(6), 2627–2646. https://doi.org/https://doi.org/10.55927/fjmr.v4i6.271
Mutu, M., Dasar, P., & Menengah, D. A. N. (2024). PERENCANAAN STRATEGIS DENGAN ANALISIS SWOT DALAM MENINGKATKAN MUTU PENDIDIKAN DASAR DAN MENENGAH. Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar, 09. https://doi.org/https://doi.org/10.23969/jp.v9i04.20746
Nunes, F., Alexandre, E., & Gaspar, P. D. (2024). Implementing Key Performance Indicators and Designing Dashboard Solutions in an Automotive Components Company: A Case Study. 14, 16. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/ admsci14080175
Pramitha, D., & Pd, M. (2021). KEPEMIMPINAN KOLEKTIF DI PONDOK PESANTREN (STUDI MULTISITUS DI PP. TEBUIRENG JOMBANG, PP. BAHRUL ULUM TAMBAKBERAS JOMBANG DAN PP. MAMBAUL MA'RIF DENANYAR JOMBANG). 4(2). https://doi.org/ https://doi.org/10.18860/jpai.v4i2.6257
Putrie, Y. E., Rahmah, S., Maslucha, L., Handryant, A. N., & Akbar, V. R. (2025). Pendampingan Masyarakat dalam Perancangan Partisipatif Masjid Lingkungan. Jurnal Pengabdian Lingkungan Binaan Indonesia, 1(01), 29–43. https://iplbijournals.id/index.php/jplbi/article/view/542/350
Rahtikawatie, Y., Chalim, S., & Ratnasih, T. (2021). Investigating the role of religious leadership at Indonesia's Islamic boarding schools in the sustainability of school management. Journal of Islamic Education and Leadership, 9(3), 214–229. https://eric.ed.gov/?id=EJ1325844
Sabillah, F., Kusumastusi, T. P., Setiawan, D., Islam, U., Syarif, N., & Jakarta, H. (2025). KEPEMIMPINAN PARTISIPATIF TOKOH AGAMA DAN TOKOH MASYARAKAT DALAM MEWUJUDKAN PEMBANGUNAN BERKELANJUTAN DI DESA ALAMENDAH. 3(2), 37–50. https://ejournal.uniramalang.ac.id/jipsos/article /view/7731
Sahad, M. N., Suhaila, A., & Yusuff, S. (2022). Mosques' management model in Indonesia and Malaysia: A systematic literature review. International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences, 11(4), 33–47. https://knowledgewords.com/index.php/ijarems/article/view/933
Santos, S., Ferreira, S., Esp, P., & Vasconcelos, M. (2023). Recommendations for Internal Communication to Strengthen the Employer Brand : A Systematic Literature Review. https://doi.org/https://doi.org/10.3390/admsci13100223
Siregar, K. H., Vientiany, D., & Farried, A. I. (2024). Pemberdayaan Ekonomi Berbasis Masjid Dalam Upaya Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat Klambir V Kebun Kabupaten Deli Serdang. JOONG-KI : Jurnal PengabdianMasyarakat, 3(4), 686–691. https://doi.org/https://doi.org /10.56799/joongki.v3i4.4731
Sudana, S., Marpuah, M., Dermawan, M. J., Samudra, M. G., & Alfaqih, M. 'Ayyasy. (2024). Islamic Principles of Justice in Cross-Cultural Business Transactions: A Phenomenological Study in Indonesian Multicultural Business Context. Kawanua International Journal of Multicultural Studies, 5(2), 215–241. https://doi.org/ 10.30984/kijms.v5i2.1188
Susanti, D., Tua, H., & As, H. (2025). Impacts of community participation , multi-actor collaboration , transparency , and accountability on village financial governance in Rokan Hulu , Indonesia. 15(1), 234–250. https://doi.org/DOI:10.26618/ ojip.v15i1.15900
Sutono, Ai Musrifah, & Repi Maulana Risyan. (2023). Digitalisasi Sistem Informasi Manajemen Masjid Modern. INFOTECH journal, 9(1), 1–10. https://doi.org/10.31949/infotech.v9i1.4222
Thoha, A. F. K., Mayudi, G., & Handriana, T. (2025). Ethical leadership in religious institutions: Fostering social cohesion in a multicultural Indonesian community. International Journal of Ethics and Society, 14(2), 157–174. https://www.emerald.com/ijoes/article/doi/10.1108 /IJOES-11-2024-0368/1275356
Wiranata, S., & Rifa'i, A. (2024). The conflict between mosque management board and communities: A case study of Asy Syifa Mosque management and community relations. Lisan Al-Hal: Journal of Islamic Communication, 12(1), 45–59. https://journal.ibrahimy.ac.id/

index.php/lisanalhal/article/view/4000
Yusri Karmila, Abdul Wahab, Sabbar Dahham Sabbar, Basri Bado, & Accounting. (2024). Implementation of Freedom in Islamic Economics. 01(01), 9–16. https://doi.org/ https://doi.org/10.5281/zenodo.11524452