

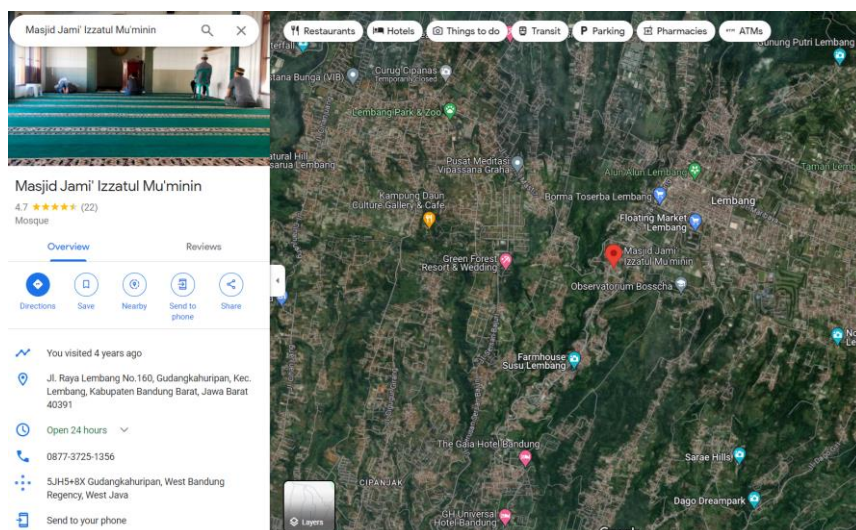
BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Masjid merupakan sebuah bangunan yang sangat penting dalam agama Islam yang menjadi pusat kegiatan dan ibadah bagi pemeluknya (Putra et al., 2021). Di Indonesia sendiri jumlah masjid yang resmi terdaftar pada Kementerian Agama (KEMENAG) lebih dari 663 ribu per September 2023 (simas.kemenag.go.id) diluar mushola, langgar, surau, dan masjid-masjid kecil yang tidak terdaftar secara resmi.

Masjid yang kami jadikan objek dalam penelitian ini adalah Masjid Izzatul Mu'minin yang berada di Desa Gudangkahuripan Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung Barat. Dilansir dari situs simas.kemenag.go.id Masjid Izzatul Mu'minin berdiri sejak 1960 dan memiliki luas tanah $252 M^2$ dan luas bangunan $189 M^2$.

Masjid Izzatul Mu'minin (MIM) adalah satu dari 24 masjid di Desa Gudangkahuripan yang berlokasi di daerah objek wisata Lembang, sehingga pada akhir pekan atau musim liburan menjadi tempat persinggahan para wisatawan untuk menunaikan ibadah maupun sekedar beristirahat.



Gambar 1.1 Peta Lokasi Masjid Izzatul Mu'minin (MIM).

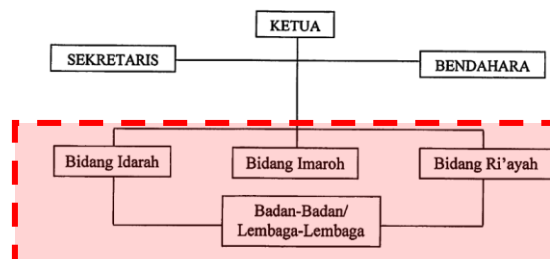
Sumber: <https://maps.app.goo.gl/Ejq3ud26qVKbRAjW9>



Gambar 1.2 Bangunan Masjid Izzatul Mu'minin (MIM)

Sumber: Dokumen peneliti

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara yang dilakukan kepada beberapa pengurus masjid MIM adalah jama'ah. Masjid ini dapat menampung 150-200 jamaah shalat, dan memiliki fasilitas ruang kelas pendidikan. Secara organisasi belum ada struktur organisasi yang sesuai dengan standar KEMENAG RI dimana masjid minimal memiliki Ketua, Sekretaris, Bendahara, dan Bidang yang meliputi *Imarah* (program peribadatan dan pendidikan), *Idarah* (manajemen administrasi dan keuangan) dan *Ri'ayah* (pemeliharaan fasilitas dan penunjang masjid). Seperti yang terlihat pada gambar 1.3, kondisi struktur organisasi MIM masih dipegang oleh 3 orang yaitu Ketua, Sekretaris, dan Bendahara, sedangkan program-program dari bidang berrgantung kepada ketua DKM.



Gambar 1.3 Struktur Organisasi Masjid

Sumber: Pembinaan Masjid Kemenag RI 2014 & Observasi peneliti

1.2. Latar Belakang Penelitian

Peran masjid dalam arti khusus adalah tempat untuk bersujud dalam rangka menyembah Allah yang diambil dari serapan Bahasa Arab (Utaberta et al., 2015). Sujud sendiri merupakan salah satu gerakan di dalam ibadah shalat yaitu merendahkan diri dengan meletakkan beberapa anggota tubuh saat ibadah shalat dengan tujuan untuk mendekatkan diri kepada Allah (Azizah, 2022). Beberapa istilah masjid diambil dari istilah khusus, seperti halnya masjid jami' untuk masjid yang digunakan untuk Shalat Jumat, sedangkan masjid yang biasanya digunakan hanya untuk ibadah shalat wajib yang berada di perkampungan, di kantor, dan pertokoan biasanya disebut mushalla. Di beberapa daerah istilah musholla disebut juga dengan langar atau surau (Endang Komara, 2021). Masjid didirikan sebagai sentral bagi kegiatan masyarakat karena pada umumnya masjid merupakan perwujudan aspirasi terpenting bagi umat Islam (Auliyah, 2014).

Kemakmuran masjid dimulai dari membangun masjid, memperbaiki masjid, termasuk menyediakan segala sarana dan prasarana. Selain itu makmur juga berarti memanfaatkan masjid untuk melaksanakan segala kegiatan ibadah dan kegiatan yang bermanfaat (Kusnadi, 2021)

Pada umumnya tugas memakmurkan masjid adalah kewajiban untuk setiap umat muslim yang mengaku beriman. Memakmurkan dapat diartikan kegiatan dari mulai membangun, memperbaiki, mendiami, mengisi, mengabdikan, menghormati, dan memelihara baik fisik maupun program di dalam masjid (Mannuhung & Tenrigau, 2018). Di Indonesia sendiri, masjid dikelola oleh suatu lembaga yang dikenal sebagai Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) atau takmir yang berasal dari serapan kata bahasa Arab yaitu pemakmur masjid. DKM merupakan kumpulan dari orang – orang yang mendapatkan amanah dari jamaah masjid dan masyarakat. Mereka bertugas untuk memakmurkan masjid baik menjaga fisik masjid ataupun berbagai kegiatan yang berhubungan dengan masjid (Hizbullah et al., 2022)

Dengan dibentuknya DKM, kegiatan operasional masjid diharapkan berjalan untuk memenuhi kebutuhan spiritual masyarakat agama Islam. DKM berisi kumpulan sukarelawan yang dipimpin oleh ketua, dibantu oleh Sekretaris dan

Bendahara untuk mengurus administrasi dan keuangan masjid, dan membawahi beberapa bidang seperti bidang dakwah, bidang pendidikan, bidang sosial dan lain – lain tergantung karakteristik dan kebutuhan yang berbeda-beda setiap masjid dan lingkungan sekitarnya. Sedangkan MIM masih belum memiliki struktur organisasi untuk menunjang operasional masjid dengan optimal. MIM hanya menjalankan kegiatan shalat wajib lima waktu dan kegiatan shalat Jumat, diluar kegiatan wajib itu, MIM mengadakan kegiatan pengajian ibu – ibu setiap pekan sekali.

Masjid sebagai salah satu fasilitas dengan jaringan yang sangat luas yang apabila dikelola dengan maksimal, peranan masjid memiliki andil besar dalam membangun sebuah peradaban masyarakat yang berakhlak dan berkeadilan sosial diluar peran pemerintah, perusahaan, ataupun organisasi masyarakat yang bergerak dalam sosial.

Dalam Al-Quran disebutkan kewajiban memakmurkan masjid Allah adalah bagi setiap orang – orang yang beriman kepada Allah sebagaimana yang tercantum dalam surat At-Taubah (9): 18, *“Hanya yang memakmurkan masjid – masjid Allah ialah orang – orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah, maka merekalah termasuk golongan orang – orang yang mendapatkan petunjuk.”*

Waladan et al., dalam penelitiannya (2023) mengelompokkan kemakmuran masjid menjadi *education* atau tempat kegiatan belajar mengajar, *invitation* atau ajakan untuk kebaikan, *service* atau melayani dengan khidmat, dan tempat beribadah kepada Allah.

Ekaviana dalam penelitiannya (2021) melakukan penelitian pada masjid Jogokariyan di Yogyakarta yang menerapkan aplikasi kemakmuran masjid sesuai Al-Quran Surat At-Taubah ayat 18 menjadi: (1) Memberikan fasilitas terbaik pada masjid, (2) Memberikan pelayanan terbaik pada jamaah, (3) Memberikan akomodasi penerimaan dan penyaluran donasi jamaah, (4) Memberikan jaminan keamanan di masjid dan komunitas sekitarnya.

Kemakmuran masjid juga disampaikan oleh Syaifurrozi (2022) dalam bukunya menyebutkan empat tahapan dalam memakmurkan masjid adalah: (1) *Baitullah* yaitu menjadikan masjid sebagai tempat beribadah dan menjadikan ibadah sebagai tujuan utama. (2) *Baitul Quran* yaitu menjadikan masjid sebagai tempat kegiatan belajar mengajar yang bersumber kepada Al-Quran. (3) *Baitul Mal* yaitu menjadikan masjid sebagai rumah pengumpulan harta untuk disalurkan kepada yang berhak menerimanya. (4) *Baitul Muamalah* sebagai langkah masjid terbebas dari ketergantungan terhadap donasi dan dapat menjalankan kebutuhannya secara mandiri.

Masjid sebagai tempat shalat pada dasarnya ialah hanya salah satu fungsi dari berbagai macam fungsi masjid itu sendiri, sebab apabila masjid hanya digunakan sebagai tempat shalat maka pembangunan masjid hanya menjadi pemborosan saja (Endang Komara, 2021). Beberapa masjid bahkan fokus memperluas dan memperindah bentuk fisik masjid, namun belum melaksanakan fungsi dan peranan secara menyeluruh (Rasyid, 2023).

Beberapa hal yang menjadi dasar permasalahan ini adalah tersebarinya beberapa anggapan dari Masyarakat seperti diantaranya masjid merupakan tempat suci dan terlarang melakukan hal-hal selain ibadah kepada Allah. Selanjutnya masjid tidak memiliki keuntungan material sehingga tidak dijalankan secara profesional (Auliyah, 2014).

Berkaca kepada pendirian Masjid pada awal mulanya adalah sebagai pusat peradaban masyarakat yang terbukti mampu sukses melakukan reformasi masyarakat dari posisi inferior dan tertekan menjadi salah satu kekuatan besar yang diperhitungkan dunia pada abad ke 7 hingga hari ini. 70% kegiatan masjid justru digunakan untuk kegiatan sosial, sedangkan 30% digunakan untuk ibadah vertikal dan personal. (Azzama & Muhyani, 2019)

Selain melihat kondisi masjid pada awal mula didirikan, beberapa masjid di Indonesia yang menjadi masjid percontohan nasional seperti Masjid Jogokariyan di Yogyakarta dan juga Masjid Kapal Munzalan di Kalimantan Barat juga memiliki

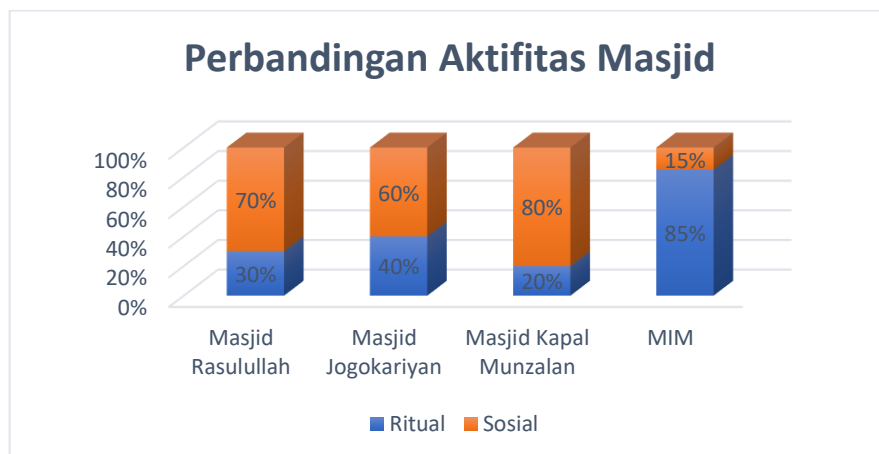
ciri tingginya dampak sosial tanpa mengecilkan ibadah sosial yang sifatnya personal. Pada situs masjidenterprise.id, terlihat pertumbuhan signifikan pada masjid Kapal Munzalan yang berada di Pontianak dimana awal mula didirikan hanya memiliki aset 1,5 miliar berkembang menjadi 450 miliar pada 2022, pengelolaan ZISWAF dari 100 juta per tahun melonjak menjadi 108 Miliar. Sehingga manfaat yang diberikan juga bertumbuh dari 100 orang menjadi 500 ribu lebih orang. Padahal Masjid ini berada dalam lingkungan bukan muslim dan bukan berada di tengah perkotaan.

PERTUMBUHAN 2012 2022 (10 TAHUN)

TAHUN	ASET	ZISWAF/TH	TANAH	PENGURUS	RELAWAN	MANFAAT
	MILYAR	MILYAR	M2	ORANG	ORANG	ORANG
2012	1,5	0,1	500	2	10	100
2017	15	1	10.500	15	1.000	30.000
2020	150	60	65.000	200	2.000	350.000
2022	450	108	100.000	600	3.000	500.000

Gambar 1.4 Pertumbuhan Masjid Kapal Munzalan dalam 10 tahun.

Sumber: masjidenterprise.id



Gambar 1.5 Perbandingan aktifitas masjid

Sumber: Data yang telah diolah

Masjid tidak sebatas dijadikan tempat suci untuk menyembah Allah, tapi juga merefleksikan penyembahan tersebut kepada masyarakat sekitar untuk merasakan realisasi dari konsep beragama itu sendiri. Sebagaimana disebutkan dalam kisah Nabi Muhammad dari sumber yang otentik, Nabi pertama kali membangun masjid sebelum membangun apapun ketika terusir dari kota kelahirannya Makkah di kota Madinah, yaitu Masjid Quba dan Masjid Nabawi (Utuberta et al., 2015). Dalam hitungan 10 tahun, pergerakan Muslim dibawah komando beliau sukses menghilangkan kesenjangan sosial, kesenjangan ekonomi, dan sukses memberdayakan lebih dari 100.000 penduduk yang tinggal di tanah Arab. (Ahmad Hatta, 2014)

Mannuhung (2018) pada penelitiannya menyebutkan ada sebelas fungsi dan peran masjid pada masa Nabi Muhammad yang menjadi landasan kemakmuran suatu masjid, meliputi tempat beribadah kepada Allah, tempat melakukan musyawarah atau pertemuan, tempat kegiatan belajar mengajar atau tarbiyah, pusat pengaturan pemerintahan, tempat berlatih militer dan bela diri, rumah sakit bagi korban perang, tempat pengadilan, tempat santunan sosial, balai penerimaan tamu dan rumah singgah, tempat mengamankan tawanan, dan pusat penerangan informasi kepada Masyarakat. Sehingga Madinah yang ketika Nabi datang berada dalam ujung tanduk kehancuran berubah menjadi ibu kota negara yang menjadi pusat berkembangnya Islam ke seluruh dunia.

MIM masih dikelola dengan manajemen seadanya secara kekeluargaan belum mampu dipertanggungjawabkan secara terbuka dan profesional. Contohnya dalam pembuatan laporan pertanggung jawaban atau laporan keuangan. Padahal Masjid harus memiliki laporan keuangan dari standar laporan keuangan seperti Pernyataan Standar Akutansi Keuangan (PSAK) no 45 dan 109 (Rini, 2018). Laporan keuangan masjid dilakukan melalui papan masjid namun tidak ada pelaporan rutin dan pengumuman secara terbuka kepada masyarakat, sehingga menimbulkan pertanyaan dan keresahan dari masyarakat sekitar masjid.

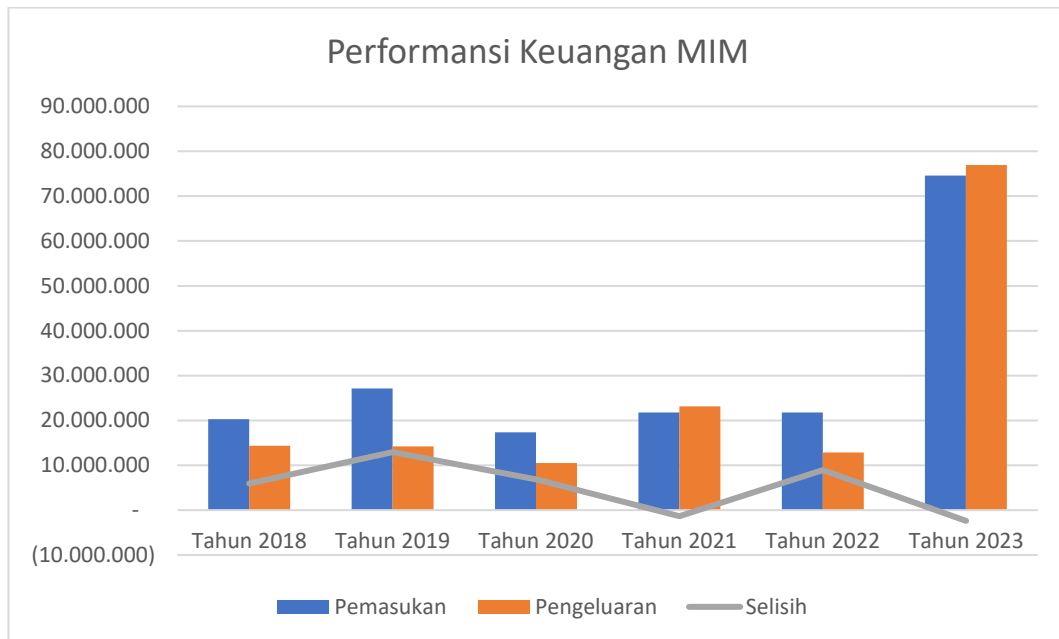
Dari sisi jama'ah jumlah yang mengikuti shalat lima waktu tergolong sangat sedikit dibandingkan jumlah penduduk yang berada di lingkungan masjid. Berkisar

antara 10-15 orang termasuk Imam padahal jumlah penduduk sekitar masjid sejumlah 500 penduduk. Atau tingkat okupansi masjid hanya 3 - 5%.

Memakmurkan dapat diartikan kegiatan dari mulai membangun, memperbaiki, mendiami, mengisi, mengabdikan, menghormati, dan memelihara baik fisik maupun program di dalam masjid (Mannuhung & Tenrigau, 2018). Ukuran kemakmuran masjid dapat dilihat dari jumlah jamaah yang shalat lima waktu, dan sejauh apa kegiatan selain shalat yang diadakan di masjid. Masjid yang makmur harus memiliki beberapa aspek seperti: sebagai tempat peribadatan, menjadi pusat pendidikan dan kegiatan sosial, memiliki keuangan yang baik, serta SDM yang senantiasa aktif dan paham mengenai permasalahan keagamaan. (Hartanto, 2019)

Manajemen masjid adalah parameter dalam pengelolaan masjid berdasarkan jenis atau tipologi dan perkembangannya yang melingkupi *idarrah* atau manajemen, *imarah* atau kegiatan pemakmuran, dan *ri'ayah* atau pemeliharaan infrastruktur dan fasilitas fisik masjid sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas layanan, dan pembinaan untuk terwujudnya masjid yang makmur. (Kementerian Agama RI, 2014)

Pada bulan Juli 2023, terjadi pergantian kepengurusan MIM. Meskipun masih dikelola oleh tiga orang pengurus, beberapa program diluncurkan untuk meningkatkan dampak dan interaksi dengan masyarakat. Salah satu programnya adalah PASAR MIMBAR (Pekan Sembako Murah MIM Barokah). Program ini merupakan program subsidi bahan pokok seperti beras, minyak, dan bahan pokok lainnya bagi masyarakat umum yang diadakan sepekan sekali. Dalam perjalanan enam bulan terakhir, terlihat antusias masyarakat sangat besar yang langsung merasakan program tersebut. Hasilnya, keuangan masjid melonjak sangat tinggi lebih dari 340% dikarenakan perputaran uang pada program sosial PASAR MIMBAR dan adanya donatur yang ikut memberi donasi. Data performansi keuangan dari tahun 2018 sampai tahun 2023 dapat dilihat pada gambar 1.6.



Gambar 1.6 Laporan keuangan MIM 6 tahun terakhir

Sumber: Dokumen Laporan Keuangan MIM

Maka dari beberapa hal diatas, mendorong peneliti untuk melakukan riset dan penelitian lebih lanjut, melihat potensi yang besar dari Masjid Izzatul Muminin dari segi spiritual jamaah masjid sekaligus dampak nyata bagi masyarakat sekitar. Salah satunya adalah dengan melakukan analisis konsep manajemen strategis pada masjid ini.

Manajemen strategis sangat diperlukan dalam mengelola sebuah masjid baik itu di perkotaan atau di pedesaan, dimana manajemen strategi merupakan suatu ilmu dan seni yang dimulai dari formulasi, implementasi, dan evaluasi suatu keputusan dari berbagai fungsi yang membuat suatu organisasi memenuhi kebutuhan dan tujuannya. (David & David, 2017) Selain visi misi dan objektif strategis, tahap formulasi strategi akan memerlukan hasil analisa lingkungan strategis yang meliputi faktor eksternal dan faktor internal.

Masjid adalah suatu organisasi nirlaba yang mengumpulkan dana dari zakat, infaq, sedekah, dan wakaf, lalu menyalurkannya kepada yang membutuhkan (Anfanni, 2022). Organisasi nirlaba atau NPO (*Non profit Organization*) adalah

entitas yang didirikan dengan tujuan bukan untuk mencari keuntungan finansial, melainkan untuk memberikan dukungan dan memenuhi kebutuhan masyarakat melalui kegiatan nyata, seperti pendidikan, informasi, kesehatan, dan kebutuhan mendesak lainnya (Ulwiyah, et al., 2023). Proses manajemen strategis telah menjadi praktik umum yang luas, digunakan tidak hanya oleh perusahaan kecil dan besar, tetapi juga oleh lembaga nirlaba dan organisasi pemerintah. (David & David, 2017) Oleh karena itu, penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengaruh yang signifikan untuk diterapkan pada Masjid Izzatul Mu'minin (MIM).

1.3. Perumusan Masalah

Masjid tidak luput dari berbagai persoalan baik mengenai Sumber Daya Manusia, kegiatan masjid, dan problem sosial seputar masjid. Masalah – masalah ini biasanya terjadi hampir di seluruh daerah baik di perkotaan ataupun di pedesaan. Beberapa diantaranya adalah pengurus masjid yang tertutup. Mereka menutup diri dan menghiraukan masukan atau aspirasi dari masyarakat sekitar masjid. Selanjutnya adalah jamaah yang pasif, sehingga tidak ada kemajuan dalam program kegiatan masjid karena jamaah pun hanya berfokus pada kegiatan sehari – hari seperti shalat lima waktu saja. Masjid juga biasanya berpihak pada kelompok tertentu, sehingga menghilangkan nilai universal masjid itu sendiri dan memecah jamaah menjadi beberapa kelompok dalam satu masjid. Selain itu minimnya kegiatan masjid diluar shalat lima waktu sehingga jamaah kurang mendapatkan peran masjid dengan maksimal. (Mannuhung & Tenrigau, 2018).

Dari pembahasan latar belakang terkait permasalahan yang terjadi di MIM, dapat disimpulkan bahwa masjid ini mengalami masalah ketidakmakmuran, dilihat dari beberapa parameter masjid makmur berdasarkan Al-Qur'an surat At-Taubah: 18 dan Peraturan KEMENAG RI tahun 2014, adapun masalah tersebut dapat dilihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1 Permasalahan MIM dari berbagai parameter kemakmuran

Parameter Kemakmuran (QS 9:18, Kemenag 2014, Kusnadi, 2022)	Masjid Makmur (QS 9:18, Kemenag 2014, Kusnadi, 2022)	MIM
<i>Baitullah/Ri'ayah</i>	Menjadi tempat ibadah yang nyaman dengan fasilitas yang dirawat dengan baik.	Meskipun sebagai tempat ibadah, kondisi fisik masih tidak terurus. Jumlah jama'ah yang beribadah di masjid hanya sekitar 10-15%
<i>Baitul Quran/Imarah</i>	Menjadi tempat pendidikan bagi masyarakat sekitar	Kegiatan masih diadakan sepekan sekali dan hanya untuk dewasa, belum mencakup lintas generasi
<i>Baitul Mal/Idarah</i>	Pengelolaan keuangan secara transparan	Pengelolaan keuangan belum sesuai standar
<i>Baitul Muamalah/Imarah</i>	Menyediakan tempat bermuamalah untuk meningkatkan kemandirian masjid dan masyarakat sekitarnya	Belum ada kegiatan dan fasilitas untuk membangun muamalah, sehingga dampak ekonomi tidak dirasakan masyarakat.
<i>SDM/Idarah</i>	Memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas	Belum ada struktur organisasi dan pembagian tugas bagi para pengurus DKM
<i>Pemasaran/Imarah</i>	Memiliki rancangan strategi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dalam ranah pemasaran	Belum ada rancangan strategi pemasaran untuk memenuhi kebutuhan masyarakat dan mengajak masyarakat untuk beribadah ke masjid
Jama'ah	Memiliki pemetaan jama'ah	Belum ada pemetaan jama'ah

Sumber: Data yang telah diolah

Dari beberapa problematika masjid diatas, beberapa rumusan masalah sebagai fokus dalam penelitian ini untuk menentukan formulasi strategi Masjid Izzatul Mu'minin adalah sebagai berikut:

- (1) Bagaimana analisis kondisi Masjid Izzatul Mu'minin dilihat dari faktor internal?
- (2) Bagaimana analisis kondisi Masjid Izzatul Mu'minin dilihat dari faktor eksternal?
- (3) Bagaimana merumuskan formulasi strategi yang tepat untuk mengembangkan masjid Izzatul Mu'minin menjadi makmur sesuai dengan

pedoman KEMENAG RI yang selaras dengan Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 18?

1.4. Tujuan Penelitian

Berikut ini adalah tujuan dari penelitian ini:

1. Mengetahui analisis kondisi Masjid Izzatul Mu'minin dilihat dari faktor internal.
2. Mengetahui analisis kondisi Masjid Izzatul Mu'minin dilihat dari faktor eksternal.
3. Membuat formulasi strategi yang tepat untuk mengembangkan masjid Izzatul Mu'minin menjadi makmur sesuai dengan pedoman KEMENAG RI yang selaras dengan Al-Qur'an surat At-Taubah ayat 18.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara langsung ataupun secara tidak langsung kepada pihak yang terlibat, baik secara teori akademis maupun aspek praktis.

- Bagi peneliti: Memberikan alternatif kajian strategis untuk manajemen masjid yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis.
- Bagi pengelola masjid: Penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi untuk menentukan manajemen strategi masjid dan mengembangkan masjid secara fisik dan fungsional secara profesional dan bermanfaat seluas-luasnya bagi masyarakat.
- Bagi masyarakat: Mendapatkan manfaat dari program-program masjid yang dibuat oleh pengelola masjid untuk meningkatkan kualitas hidup secara spiritual dan jasmani. Selain itu diharapkan dapat meningkatkan kepercayaan masyarakat kepada pengelolaan masjid.

1.6 Sistematika Penelitian

BAB I Pendahuluan

Bab I pendahuluan membahas mengenai gambaran umum objek penelitian, latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab 2 tinjauan pustaka fokus mengenai kajian dari penelitian – penelitian terdahulu dan merumuskan landasan atau dasar teori yang digunakan dalam penelitian ini. Selain itu juga terdapat kerangka pemikiran dari penelitian ini.

BAB III Metodologi Penelitian

Bab 3 metodologi penelitian menguraikan metode penelitian, tahapan penelitian, pengumpulan, serta teknik analisis data.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Bab 4 membahas hasil penelitian yang telah dilakukan sesuai data yang telah dikumpulkan untuk diolah, dianalisis dan dilakukan pembahasan lebih dalam.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Bab 5 berisi kesimpulan sekaligus saran dari penelitian yang dilakukan dari aspek akademis dan praktis.