

## Memotret Tata Kelola Masjid: Studi Kasus pada Masjid Agung Nurul Iman dan Masjid Taqwa Muhammadiyah Sumatera Barat

Nesi Ilahia<sup>1</sup>, Hidayatul Ihsan<sup>2\*</sup>, Alyani Atsarina<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Jurusan Akuntansi Politeknik Negeri Padang, Padang

\*Korespondensi: [hidayatul@pnp.ac.id](mailto:hidayatul@pnp.ac.id)

---

**Tanggal Masuk:**

24 Desember 2025

**Tanggal Revisi:**

02 Februari 2026

**Tanggal Diterima:**

05 Februari 2026

---

**Keywords:** *Accountability; Fairness and Equality; Good Mosque Governance; Independence; Responsibility; Transparency.*

---

**How to cite (APA 6<sup>th</sup> style)**

Ilahia, N., Ihsan, H., & Atsarina, A. (2026). Memotret Tata Kelola Masjid: Studi Kasus Pada Masjid Agung Nurul Iman dan Masjid Taqwa Muhammadiyah Sumatera Barat. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 8 (1), 165-182.

---

**DOI:**

<https://doi.org/10.24036/jea.v8i1.4302>

---

**Abstract**

*Mosques are not merely places of worship but also serve as social institutions that need professional and accountable management of their financial and organizational resources. As most of the resources come from congregational donations, applying Good Mosque Governance becomes crucial to maintain transparency, accountability, responsibility, independence, and fairness. This study explores the implementation of Good Mosque Governance principles at Nurul Iman Grand Mosque and Muhammadiyah Taqwa Mosque in West Sumatra. A qualitative case study approach was used, guided by Stewardship Theory. Findings indicate that both mosques have generally applied the principles of good governance, though some managerial and documentation challenges still exist. The findings further show that the implementation of these principles is associated with more structured management practices, clearer financial accountability, and higher levels of perceived trust among congregants. Future studies are encouraged to explore broader models of mosque governance that integrate digital transparency and inter-organizational collaboration.*



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

---

### PENDAHULUAN

Tata kelola yang baik (*good governance*) dipahami sebagai seperangkat prinsip yang mengatur bagaimana suatu organisasi diarahkan, dikendalikan, dan diawasi agar dapat mencapai tujuan secara efektif dan bertanggung jawab (Novi & Muhammad, 2018). Dalam konteks lembaga nirlaba seperti masjid, penerapan tata kelola masjid menjadi hal yang sangat penting karena menyangkut kepercayaan masyarakat. Masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai pusat kegiatan sosial dan ekonomi umat. Sejalan dengan karakteristik tersebut, pengelolaan keuangan masjid dituntut untuk dilakukan secara transparan dan akuntabel guna memastikan bahwa dana jamaah dikelola secara bertanggung jawab (Hanif *et al.*, 2021).

Namun, sejumlah penelitian menunjukkan bahwa penerapan prinsip tata kelola pada masjid belum sepenuhnya berjalan optimal. Hanif et al. (2021) mengungkapkan bahwa keterbatasan pemahaman pengurus terhadap prinsip tata kelola berdampak pada lemahnya dokumentasi keuangan dan belum rutinnya penyusunan laporan. Kondisi ini mencerminkan adanya kesenjangan antara prinsip tata kelola yang ideal dan praktik pengelolaan masjid di lapangan. Sebagai respons atas kondisi tersebut, berkembang konsep *Good Mosque Governance* (GMG) sebagai pendekatan tata kelola masjid yang mengadaptasi prinsip-prinsip *good corporate governance* ke dalam konteks lembaga keagamaan (Hanif et al., 2021). Konsep GMG menekankan adanya pertanggungjawaban ganda dalam pengelolaan masjid, yaitu tanggung jawab vertikal kepada Allah SWT dan tanggung jawab horizontal kepada masyarakat, dengan menempatkan nilai moral dan akuntabilitas sosial sebagai landasan utama.

Beberapa penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Novi dan Muhammad (2018), dan Iqzani (2021), telah membahas penerapan GMG di berbagai masjid di Indonesia. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih berfokus pada satu aspek tata kelola, seperti transparansi atau akuntabilitas, dan belum membandingkan bagaimana prinsip-prinsip tersebut diterapkan pada struktur kelembagaan yang berbeda. Hal ini membuka ruang penelitian baru untuk melihat bagaimana karakteristik organisasi memengaruhi implementasi prinsip GMG.

Penelitian ini bertujuan untuk mengisi kesenjangan penelitian dengan menganalisis penerapan prinsip-prinsip *Good Mosque Governance* (GMG) pada dua masjid yang memiliki karakteristik kelembagaan berbeda, yaitu Masjid Agung Nurul Iman yang berada di bawah naungan pemerintah daerah dan Masjid Taqwa Muhammadiyah yang dikelola oleh organisasi keagamaan. Pendekatan kualitatif studi kasus digunakan dengan Teori *Stewardship* sebagai kerangka analisis untuk memahami peran dan perilaku pengurus masjid sebagai pengelola amanah jamaah dalam praktik tata kelola masjid (Davis et al., 1997). Teori *Stewardship* dipilih karena menempatkan pengurus sebagai pihak yang bertindak untuk kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan, yang dalam konteks masjid tercermin dalam nilai amanah, tanggung jawab moral, dan integritas dalam pengelolaan dana dan program masjid. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa perspektif *stewardship* relevan digunakan dalam kajian tata kelola masjid karena mampu menjelaskan praktik transparansi dan akuntabilitas yang didorong oleh motivasi moral dan spiritual pengurus (Tufani et al., 2024)

Secara akademik, penelitian ini diharapkan mampu memperkaya kajian mengenai tata kelola lembaga keagamaan, serta memberikan masukan praktis bagi pengurus masjid dalam membangun sistem pengelolaan yang lebih akuntabel dan dipercaya oleh masyarakat.

## REVIU LITERATUR

### Stewardship Theory

Teori *Stewardship* menjelaskan bahwa pengelola organisasi (*steward*) bertindak demi kepentingan organisasi dan pemangku kepentingan, bukan untuk keuntungan pribadi (Davis et al., 1997). Dalam konteks masjid, teori ini menempatkan pengurus sebagai pihak yang mengelola amanah jamaah secara bertanggung jawab dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

Menurut Tufani et al. (2024), penerapan *Stewardship Theory* di masjid menekankan nilai tanggung jawab, amanah, dan integritas. Pengurus diharapkan menjaga kepercayaan jamaah melalui pengelolaan dana yang transparan dan pelaporan yang akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi pengurus bukan semata-mata materi, melainkan dorongan moral dan spiritual untuk melayani umat.

Dalam perspektif Islam, konsep *stewardship* sejalan dengan ajaran manusia sebagai khalifah di bumi (QS. Al-Baqarah:30) serta beratnya yang harus dipertanggungjawabkan kepada Allah SWT (QS. Al-Ahzab: 72). Amanah tersebut menuntut pengelolaan sumber daya dengan jujur dan bertanggung jawab. Oleh karena itu, *Stewardship Theory* menjadi landasan

teoretis yang relevan untuk membangun tata kelola masjid yang berorientasi pada kepercayaan, akuntabilitas, dan kesejahteraan jamaah.

### **Good Governance (Tata Kelola yang Baik)**

Tata kelola yang baik (*good governance*) merupakan konsep pengelolaan organisasi yang menekankan transparansi, akuntabilitas, tanggung jawab, independensi, serta kewajaran dalam setiap proses pengambilan keputusan. OECD (2015) mendefinisikan *good governance* sebagai sistem dan mekanisme yang mengarahkan serta mengendalikan organisasi agar berjalan secara efisien, transparan, dan bertanggung jawab. Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006) menegaskan bahwa tata kelola yang baik menjamin keterlibatan seluruh pemangku kepentingan dengan menerapkan lima prinsip utama tersebut.

Dalam konteks organisasi nirlaba dan keagamaan, penerapan *good governance* menjadi krusial karena keberlangsungan organisasi sangat bergantung pada kepercayaan publik dan kontribusi jamaah. Transparansi dan akuntabilitas menjadi elemen penting untuk menjaga legitimasi dan dukungan masyarakat. Tufani et al. (2024) menyoroti bahwa lembaga keagamaan yang tidak menerapkan prinsip-prinsip tata kelola berisiko kehilangan kepercayaan publik, sedangkan penelitian Pahlevi et al. (2025) menunjukkan penerapan *good governance* yang konsisten mampu meningkatkan partisipasi dan efektivitas program.

Dengan demikian, *good governance* tidak hanya berfungsi sebagai pedoman normatif, tetapi juga sebagai instrumen strategis yang memastikan organisasi nirlaba dan keagamaan beroperasi secara profesional, efisien, dan berkelanjutan.

### **Prinsip-Prinsip Good Mosque Governance (GMG)**

Prinsip-prinsip Good Mosque Governance (GMG) dalam penelitian ini merujuk pada hasil penelitian Novi dan Muhammad (2018), yang mengadaptasi konsep Good Corporate Governance (GCG) dengan penyesuaian terhadap karakteristik organisasi masjid. Prinsip yang digunakan mencakup transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan sebagaimana dijelaskan dalam pedoman Komite Nasional Kebijakan Governance (KNKG, 2006). Penerapan kelima prinsip tersebut diharapkan dapat mewujudkan tata kelola masjid yang amanah, partisipatif, dan berorientasi pada kemaslahatan jamaah.

### **Transparansi**

Transparansi menuntut adanya keterbukaan informasi kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Wibowo (2010) mendefinisikan transparansi sebagai komitmen menyediakan informasi yang akurat, jelas, dan tepat waktu mengenai kondisi keuangan dan pengelolaan organisasi. Dalam konteks masjid, transparansi diwujudkan melalui keterbukaan dalam penggunaan dana, pelaporan kegiatan, serta proses pengambilan keputusan yang dapat diakses jamaah (Manossoh, 2016). Prinsip ini mendorong pengurus untuk menyediakan informasi yang memadai tanpa mengabaikan aspek kerahasiaan yang diatur oleh peraturan dan etika organisasi (Ismail et al., 2023).

### **Akuntabilitas**

Akuntabilitas berkaitan dengan kewajiban pengurus untuk mempertanggungjawabkan setiap keputusan dan hasil kinerjanya secara terbuka dan wajar (KNKG, 2006). Manossoh (2016) menjelaskan bahwa akuntabilitas mencakup kejelasan tugas, sistem pelaporan, dan mekanisme pengendalian internal. Dalam pengelolaan masjid, akuntabilitas tampak melalui kejelasan laporan keuangan, kejelasan tanggung jawab antar pengurus, dan partisipasi jamaah dalam proses evaluasi. Tufani et al. (2024) menemukan bahwa tingkat akuntabilitas yang baik berpengaruh positif terhadap kepuasan dan kepercayaan jamaah, yang pada gilirannya meningkatkan partisipasi masyarakat dalam mendukung kegiatan masjid.

## **Responsibilitas**

Prinsip responsibilitas menekankan kepatuhan terhadap peraturan, nilai syariah, serta tanggung jawab sosial dan lingkungan (KNKG, 2006). Dalam pengelolaan masjid, pengurus diharapkan melaksanakan program sesuai dengan AD/ART dan ketentuan pemerintah, sambil memastikan kebermanfaatan bagi jamaah dan masyarakat sekitar (Manossoh, 2016).

Pelaksanaan tanggung jawab sosial masjid dapat diwujudkan melalui kegiatan pendidikan, pemberdayaan ekonomi umat, dan kepedulian terhadap lingkungan sekitar.

## **Independensi**

Independensi berarti kebebasan pengurus dalam menjalankan fungsi organisasi tanpa dominasi atau intervensi pihak lain (KNKG, 2006). Menurut Manossoh (2016), prinsip ini menjamin objektivitas dalam pengambilan keputusan serta mencegah terjadinya konflik kepentingan. Dalam konteks masjid, independensi mendorong pengurus untuk bersikap profesional dan mengutamakan kepentingan jamaah, sehingga kebijakan yang diambil tidak dipengaruhi oleh tekanan eksternal atau kepentingan pribadi.

## **Kewajaran dan Kesetaraan**

Kewajaran dan kesetaraan mengandung makna bahwa setiap pemangku kepentingan harus diperlakukan secara adil dan proporsional sesuai dengan kontribusinya (KNKG, 2006). Manossoh (2016) menambahkan bahwa prinsip ini mencakup keterlibatan jamaah dalam proses musyawarah dan akses yang setara terhadap informasi serta pengambilan keputusan. Dalam praktiknya, penerapan prinsip ini tercermin melalui forum komunikasi jamaah, penyampaian aspirasi, dan mekanisme pelaporan kegiatan yang dapat diakses oleh seluruh anggota masyarakat tanpa diskriminasi.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan paradigma interpretif. Menurut pendapat Safrudin et al (2023) penelitian kualitatif merupakan suatu metode penelitian yang digunakan untuk meneliti kondisi alamiah, dimana peneliti berperan sebagai instrumen kunci pada proses penelitian. Selanjutnya, Sugiyono (2019) berpendapat tujuan dari penelitian kualitatif bertujuan untuk memahami makna dan keunikan obyek yang diteliti, memahami proses dan interaksi sosial yang bersifat deskriptif. Paradigma interpretif menempatkan peneliti sebagai analis yang berupaya memahami peristiwa di lapangan. Menurut Mudjia (2018), pendekatan ini memandang realitas sebagai sesuatu yang jamak dan holistik, dengan peneliti terlibat langsung melalui hubungan terikat dan terstruktur untuk menghasilkan temuan yang bersifat terbuka. Pendekatan ini juga merupakan analisis yang sistematis terhadap tindakan bermakna melalui pengamatan rinci dalam konteks alami. Tujuannya adalah memperoleh pemahaman tentang bagaimana lingkungan sosial terbentuk dan berfungsi.

Desain yang digunakan adalah studi kasus yang berfokus pada dua masjid, yaitu Masjid Agung Nurul Iman dan Masjid Taqwa Muhammadiyah di Kota Padang. Desain studi kasus memungkinkan peneliti menggali secara mendalam latar belakang, proses, dan interaksi sosial yang terjadi di masing-masing objek penelitian (Nasution, 2023). Proses penelitian dilaksanakan melalui delapan tahapan, mulai dari penentuan topik, penelusuran teori dan penelitian terdahulu, penetapan prinsip *Good Mosque Governance*, pengumpulan data lapangan, pengolahan dan analisis data, hingga penarikan kesimpulan. Data yang digunakan meliputi data primer (hasil wawancara dan observasi) serta data sekunder (laporan keuangan dan dokumen kepengurusan).

Objek penelitian ini adalah tata kelola masjid berdasarkan prinsip *Good Mosque Governance* (GMG), yang meliputi transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, independensi, serta kewajaran dan kesetaraan. Masjid Agung Nurul Iman dikelola oleh Pemerintah Kota

Padang dengan karakter birokratis, sedangkan Masjid Taqwa Muhammadiyah dikelola oleh organisasi masyarakat Islam Muhammadiyah yang bersifat otonom. Perbedaan bentuk pengelolaan ini digunakan sebagai dasar pembandingan dalam menganalisis implementasi prinsip GMG. Penelitian dilakukan di kedua lokasi tersebut antara Mei hingga Juli 2025.

Teknik pengumpulan data dikumpulkan melalui tiga metode utama, yaitu wawancara mendalam dilakukan dengan pengurus inti masjid, meliputi ketua, sekretaris, dan bendahara, serta beberapa jamaah sebagai informan pendukung. Pertanyaan bersifat terbuka untuk menggali pemahaman mendalam tentang struktur organisasi, pengambilan keputusan, serta transparansi keuangan. Selama wawancara, peneliti menggunakan perekam suara dan mencatat poin penting guna menjaga keakuratan data. Selanjutnya observasi, dilakukan dengan mengamati langsung praktik tata kelola di lapangan, seperti keterbukaan laporan keuangan, penyampaian informasi, dan mekanisme pelaporan. Pengamatan juga dilakukan terhadap fasilitas dan kegiatan yang menunjukkan penerapan prinsip transparansi dan akuntabilitas. Dan juga dengan analisis dokumen, dilakukan terhadap laporan keuangan dan Surat Keputusan (SK) kepengurusan masjid. Dokumen ini menjadi sumber penting untuk memvalidasi hasil wawancara dan observasi.

Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña (2014) yang mencakup tiga tahap utama, 1) Data Condensation, yaitu proses pemilihan dan penyederhanaan data dari hasil wawancara, observasi, dan dokumen untuk difokuskan pada informasi yang relevan. 2) Data Display, yaitu penyajian data dalam bentuk narasi, tabel, dan matriks untuk memudahkan identifikasi pola dan hubungan antar temuan. 3) Conclusion Drawing/Verification, yaitu penarikan makna dan kesimpulan berdasarkan pola yang muncul, kemudian diverifikasi melalui triangulasi antara hasil wawancara, observasi, dan dokumen agar kesimpulan lebih valid dan kredibel.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Penelitian dilakukan pada dua masjid besar di Kota Padang, yaitu Masjid Agung Nurul Iman yang berada di bawah pengelolaan pemerintah daerah dan Masjid Taqwa Muhammadiyah yang dikelola secara mandiri oleh organisasi Muhammadiyah. Informan inti Masjid Agung Nurul Iman terdiri atas Ketua Harian serta bagian kesekretariatan yang merangkap sebagai penanggung jawab laporan keuangan. Sementara itu, informan utama Masjid Taqwa Muhammadiyah meliputi Ketua Umum, Wakil Sekretaris, dan Wakil Bendahara. Selain pengurus inti, jamaah tetap dari kedua masjid turut diwawancarai sebagai informan pendukung untuk menggambarkan persepsi mereka terkait keterbukaan informasi dan implementasi prinsip-prinsip tata kelola masjid.

### **Hasil Penelitian**

#### **Implementasi Transparansi**

Penerapan transparansi di Masjid Agung Nurul Iman terutama terlihat pada penyampaian informasi keuangan yang dilakukan secara rutin dan mudah diakses. Laporan pemasukan dan pengeluaran diumumkan setiap hari Jumat melalui tiga media: televisi dalam masjid, running text pada pintu masuk, dan running text di dekat imam. Penegasan ini muncul dari pernyataan bendahara kesekretariatan yang menyampaikan:

*“Disini kita menyampaikan laporan keuangan, uang masuk atau keluar yang diupdate setiap hari Jumat melalui TV di luar, running text di depan, dan running text di tempat imam.”*

Ketua harian menambahkan bahwa laporan kegiatan juga disampaikan melalui media massa dan media daring sebagai bentuk transparansi yang lebih luas. Namun, informasi mengenai visi, misi, serta SOP belum disampaikan secara publik karena keterbatasan waktu dan pengelolaan masjid yang berada di bawah tanggung jawab pemerintah kota.

*“Untuk informasi keuangan dan kegiatan dilaporkan kepada masyarakat, untuk transparansi tidak ada yang ditutupi, disampaikan juga lewat media massa dan secara langsung melalui running text yang ada di masjid ini.”*

Wawancara dengan jamaah menunjukkan konsistensi penyampaian informasi tersebut. Seorang petugas menyatakan bahwa laporan keuangan selalu diumumkan pada salat Jumat, sedangkan jamaah tetap menegaskan adanya tampilan informasi melalui running text. Temuan lapangan melalui observasi juga memperlihatkan bukti fisik berupa running text yang menampilkan rincian saldo dana masjid.

Transparansi pada Masjid Taqwa Muhammadiyah terlihat dari keterbukaan penuh terhadap laporan keuangan yang disusun secara harian, mingguan, bulanan, dan tahunan. Pengurus menyediakan dokumen tersebut untuk diakses bebas, dan penyampaian langsung dilakukan setiap salat Jumat. Wakil bendahara menegaskan:

*“Laporan keuangan di masjid ini ada laporan harian, mingguan, bulanan dan tahunan... siapa pun yang mau melihat silahkan.”*

Penyampaian informasi juga mencakup kegiatan masjid. Wakil sekretaris menjelaskan bahwa pemasukan, pengeluaran, dan agenda kegiatan diumumkan setiap Jumat:

*“[Pemasukan dan pengeluaran] dilaporkan setiap hari Jumat. sudah termasuk dengan kegiatan yang akan diadakan.”*

Konfirmasi dari jamaah memperkuat temuan tersebut. Petugas Taqwa Mart menyebutkan bahwa laporan keuangan dan informasi kegiatan selalu disampaikan setiap Jumat, begitu pula petugas parkir yang menegaskan mekanisme pengumuman rutin sebelum salat Jumat.

Sementara itu, informasi mengenai visi, misi, dan SOP hanya disampaikan secara umum karena dianggap tidak semua jamaah membutuhkan detailnya. Wakil sekretaris menyatakan:

*“Ya setiap Jumat itu sudah bagian dari itu. tapi kalau untuk secara rinci tidak sampaikan.”*

Pengurus bersikap terbuka terhadap seluruh pertanyaan jamaah tanpa pembatasan, serta memastikan laporan yang disampaikan telah diverifikasi. Wakil bendahara menegaskan bahwa seluruh transaksi memiliki bukti kwitansi, dan observasi peneliti menemukan dokumentasi kwitansi tersebut. Ketua masjid menambahkan:

*“Keterbukaan informasi tetap kami jalankan, tetapi kami pastikan informasi yang disampaikan telah melalui verifikasi semua kebijakan dan laporan keuangan disusun sesuai hasil rapat kerja tahunan agar jamaah mendapatkan informasi yang benar dan dapat dipertanggungjawabkan.”*

## Wujud Akuntabilitas

Penerapan akuntabilitas pada Masjid Agung Nurul Iman tampak melalui keberadaan struktur kepengurusan yang ditetapkan secara formal oleh Pemerintah Kota Padang melalui Surat Keputusan (SK) Wali Kota. SK tersebut memuat nama pengurus dan bidang yang diemban, namun tidak memberikan penjelasan rinci mengenai uraian tugas. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara struktur formal dan kebutuhan operasional pengelolaan masjid. Bendahara kesekretariatan menjelaskan bahwa sejumlah petugas teknis seperti imam, kebersihan, dan pengelola KBIH bahkan memiliki SK terpisah, sehingga tidak tercakup dalam struktur utama. Ia menegaskan,

*“Untuk pembagian tugas nya ada, tapi untuk petugas kebersihan, imam, petugas KBIH itu tidak ada di SK ini, karena itu ada SK tersendiri dari pengurus, kalau SK pengurus ini langsung dari walikota.*

Dalam aspek keuangan, akuntabilitas dijalankan melalui pembagian peran antara bendahara sekretariat dan bendahara umum yang bertanggung jawab atas pencatatan serta pengelolaan transaksi. Laporan keuangan disusun setiap bulan dan disampaikan kepada ketua beserta jajaran pengurus sebagai bentuk akuntabilitas internal. Hal ini ditegaskan melalui pernyataan dari bendahara kesekretariatan:

*[Siapa yang bertanggung jawab membuat laporan keuangan] Bendahara sekretariat dan bendahara umum, tapi setiap bulannya laporan ini kita sebar, kepada ketua, dan pengurus yang lainnya.*

Pengawasan eksternal berjalan lebih jelas melalui audit tahunan oleh Bagian Kesra dan Inspektorat Pemerintah Kota Padang. Audit tersebut dilakukan secara rutin, sebagaimana disampaikan oleh bendahara kesekretariatan, “Audit dilakukan sekali setahun oleh Kesra dan bidang pemerintahan yaitu inspektorat kota padang.

Temuan ini menunjukkan bahwa struktur akuntabilitas lebih banyak mengandalkan mekanisme birokratis pemerintah dibandingkan partisipasi jamaah.

Akuntabilitas di Masjid Taqwa Muhammadiyah tercermin melalui pembagian tugas yang terstruktur dan berbasis SK kepengurusan. Setiap pengurus telah mengetahui fungsi masing-masing, sebagaimana ditegaskan oleh Wakil Sekretaris,

*Ya sudah ada pembagian semuanya sesuai dengan tugas dan fungsi nya sesuai dengan SK yang diberikan. Ada, [struktur organisasi] tapi kalau untuk yang dipajang pada masjid ini hanya secara umum, untuk pembagian tugas masing-masing ada pada pengurus.*

Penempatan pengurus juga disesuaikan dengan kompetensi dan pengalaman masing-masing. Ketua masjid menjelaskan bahwa pembidangan dilakukan melalui rapat setelah penerbitan SK. Berikut merupakan hasil wawancara dengan ketua masjid Taqwa Muhammadiyah.

*Setelah di-SK-kan kita rapat, untuk membuat pembidangan, wakil ketua kita kan ada empat, jadi masing-masing ketua ini membidangi beberapa bidang kita sesuaikan dengan keahliannya, contohnya Dr Firdaus itu persoalan masjid digital. Jadi, jobdesc mereka ini sudah jelas semuanya.*

Pada aspek keuangan, akuntabilitas berjalan melalui peran wakil bendahara yang setiap hari melakukan pencatatan dan penyusunan laporan. Meskipun tidak memiliki latar belakang akuntansi formal, ia mengandalkan pengalaman panjang serta pelatihan yang diberikan. Hal ini sesuai dengan yang diungkapkan oleh wakil bendahara berikut ini:

*Saya tidak memiliki latar belakang pendidikan keuangan atau akuntansi. Tetapi saya diberikan pelatihan untuk membuat laporan keuangan. Contohnya untuk membuat laporan keuangan dengan komputer ini saya diajarkan juga.*

Mekanisme pertanggungjawaban diperkuat melalui audit internal rutin oleh LPPK Muhammadiyah pada setiap akhir masa kepengurusan. Hal ini dikonfirmasi oleh sekretaris masjid:

*Kita diaudit oleh Lembaga dari organisasi Muhammadiyah yaitu LPPK namanya, yang mengawas, dan memeriksa keuangan Muhammadiyah setiap habis masa periode kepengurusan.*

Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk menjaga akuntabilitas pengurus. Ketua masjid menjelaskan bahwa pengurus yang tidak aktif dapat digantikan melalui keputusan Bersama. Hal ini sesuai dengan rangkuman hasil wawancara dengan ketua masjid yang disajikan berikut ini:

*Di masjid ini tiap tahun kita adakan evaluasi, jika ada beberapa pengurus yang tidak aktif, yang jarang mengikuti rapat, maka kita akan mengganti pengurus tersebut. Baru-baru ini kita ada melakukan penggantian pengurus.*

### **Bentuk Responsibilitas**

Prinsip responsibilitas pada masjid Agung Nurul Iman dapat dilihat dari tanggung jawab pengurus dalam aspek administratif dan sosial. Penerapan tanggung jawab administratif di Masjid Agung Nurul Iman berjalan mengikuti sistem pemerintah karena masjid berada di bawah naungan instansi daerah. Tidak terdapat AD/ART yang disusun secara mandiri, seluruh kegiatan mengikuti kebijakan pemerintah. Bendahara menegaskan,

*Kalau disini karena masjid pemerintah jadi tidak ada Menyusun AD/ART jika ada kebutuhan dana kita mengajukan proposal.*

Ketua harian juga menambahkan hal yang sama, sesuai dengan hasil wawancara berikut ini,

*“Kita tidak ada AD/ART, semua kegiatan ikut kebijakan pemerintah.”*

Dalam aspek sosial, pengurus menunjukkan komitmen yang konsisten melalui program bantuan anak yatim binaan tiga kali setahun, dukungan bagi dhuafa, serta pengaktifan kembali UPZ. Pihak kesekretariatan menyampaikan:

*“Kita ada anak yatim binaan masjid yang kita beri bantuan tiga kali dalam setahun, lalu ada bantuan untuk dhuafa, sebelum kita ditutup UPZ banyak kita membantu, untuk UPZ baru kita bukak lagi tahun ini, baru kemaren keluar SK nya.”*

Selain program internal, masjid juga menjadi sarana kegiatan keagamaan resmi milik

pemerintah, seperti wirid ASN. Sekretariat menjelaskan,

*Kegiatan wirid ASN itu langsung dari pemerintah, bukan kita yang jalankan. Kita cuma siapkan tempat dan bantu fasilitasi kalau dibutuhkan.*

Ketua harian memperkuat dengan pernyataan berikut ini: *“Kegiatan yang melibatkan instansi dikelola pemerintah, masjid hanya sediakan tempat.”*

Tanggung jawab organisasi di Masjid Taqwa Muhammadiyah dijalankan berdasarkan regulasi resmi persyarikatan karena masjid berstatus sebagai amal usaha Muhammadiyah. Ketua masjid menjelaskan bahwa seluruh pengurus ditetapkan oleh organisasi dan bukan dipilih jamaah, serta seluruh tata kelola mengikuti ketentuan hukum yang berlaku. Ia menegaskan:

*“Semua pengurus dan tata kelolanya sudah mengacu pada undang-undang atau aturan organisasi, masjid ini amal usaha dari perserikatan, jadi yang meng-SK-kan itu perserikatan.”*

Dalam aspek sosial, program kesejahteraan masyarakat difasilitasi melalui Lazismu sebagai lembaga zakat resmi Muhammadiyah. Wakil sekretaris menjelaskan,

*“Semua bantuan untuk dhuafa, anak yatim bisa mengajukan kebutuhan kepada Lazismu, ada juga bagi-bagi takjil, buka bersama, dan pelayanan kesehatan gratis.”*

## **Praktik Independensi**

Pada masjid Agung Nurul Iman independensi tercermin dari proses pengambilan keputusan yang selalu dilakukan melalui musyawarah seluruh pengurus. Mekanisme ini memastikan tidak ada dominasi individu maupun kelompok tertentu. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan ketua harian masjid, ia menyatakan:

*“Keputusan tidak bisa diambil oleh satu pihak, sekecil apa pun pengeluaran harus dilaporkan dan didiskusikan bersama.”*

Kebebasan dari tekanan juga terlihat dalam kasus perbedaan penetapan hari raya. Hal ini menunjukkan keputusan mengikuti aturan institusi, bukan kepentingan internal. Bendahara menjelaskan,

*“Karena ini masjid pemerintah, kita tetap mengikuti instruksi pemerintah meskipun di kepengurusan ada orang Muhammadiyah.”*

Pada aspek pengadaan barang dan jasa, bendahara memastikan tidak ada konflik kepentingan. Interaksi teknis antar pengurus dilakukan melalui komunikasi informal yang tetap bermuara pada musyawarah. Berikut ini penjelasan dari bendahara kesekretariatan:

*“Kita mengikuti aturan pemerintah, jadi tidak ada kepentingan pribadi. Ya dengan musyawarah, meskipun ada kendala atau masalah yang mendesak tetap harus dimusyawarahkan. Contohnya kemarin ada penggantian CCTV walaupun tidak bisa bertemu, tetap kami telepon, dan semua tindakan kami di sini atas persetujuan ketua, sekretaris, dan bendahara.”*

Tugas masing-masing pengurus juga dipahami dengan jelas, sehingga tidak terjadi dominasi maupun saling lempar tanggung jawab. Secara keseluruhan, independensi berjalan baik melalui musyawarah, pembagian peran yang proporsional, dan komunikasi terbuka, meskipun belum ditopang oleh dokumentasi prosedur dan kebijakan tertulis yang lebih sistematis.

Independensi di Masjid Taqwa Muhammadiyah tercermin dari sistem pengambilan keputusan yang selalu dilakukan melalui musyawarah dalam rapat bulanan dan dirumuskan lebih strategis pada rapat kerja tahunan. Wakil sekretaris menegaskan,

*“Semua keputusan dimusyawarahkan setiap satu bulan sekali dan setiap tahun masjid membuat perencanaan pada rapat kerja tahunan.”*

Risiko konflik kepentingan juga dicegah melalui transparansi dalam pengadaan barang/jasa. Ia menyampaikan,

*“Tidak ada kepentingan, jika ada pengurus yang punya kemampuan atau relasi tetap dimusyawarahkan.”*

Ketua menjelaskan bahwa komunikasi antar pengurus berlangsung intensif melalui rapat mingguan, dua mingguan, maupun rapat mendadak, *“Kita ada rapat mendadak untuk memusyawarahkan berbagai keperluan kepengurusan atau jamaah.”* Tidak terdapat dominasi maupun saling lempar tanggung jawab karena tugas sudah dibagi dengan jelas. Ketua menegaskan, *“Kita sudah ada pembagian tugas masing-masing.”* Wakil sekretaris menambahkan, *“Alhamdulillah belum pernah ada saling lempar tanggung jawab, semua berjalan dalam suasana kekeluargaan.”*

Struktur organisasi ditetapkan langsung oleh Persyarikatan Muhammadiyah, memberikan kepastian hukum sekaligus memastikan pengurus bebas dari pengaruh kelompok tertentu. Ketua menyatakan, *“Masjid ini amal usaha persyarikatan, jadi yang meng-SK-kan itu persyarikatan.”*

### **Bentuk Kewajaran & Kesetaraan**

Penerapan kewajaran dan kesetaraan terlihat dari terbukanya ruang bagi jamaah untuk menyampaikan kritik dan pendapat melalui mekanisme informal, baik melalui imam maupun nomor telepon yang disediakan di masing-masing masjid. Bendahara menyampaikan, *“Jamaah bebas menyampaikan pendapat, bisa melalui imam atau melalui nomor telpon yang kami sediakan di masing-masing.”*

Ketua harian menegaskan bahwa meskipun belum ada forum resmi, pengurus tetap menjamin akses komunikasi yang terbuka, *“Kalau jamaah ingin menyampaikan sesuatu, kami selalu buka pintu dan mendengarkan.”*

Dalam pelaksanaan kegiatan, organisasi kemasyarakatan (ormas) mengelola programnya masing-masing, sementara masjid berperan sebagai fasilitator penyedia tempat dan perlengkapan. Pihak kesekretariatan menjelaskan, *“Kegiatan di sini ormas yang punya kita hanya memfasilitasi tempat dan sound system.”* Ketua harian menambahkan bahwa seluruh ormas diperlakukan sama, *“Tidak ada perlakuan khusus, semua diberi kesempatan yang sama menggunakan fasilitas masjid.”*

Pada Masjid Taqwa Muhammadiyah, kewajaran dan kesetaraan tercermin dari keterbukaan pengurus terhadap masukan jamaah yang dapat disampaikan langsung, termasuk pada momen pengumuman setelah salat Jumat. Sekretaris menegaskan, *“Jamaah punya kesempatan menyampaikan pendapat dan kritik... secara langsung saat pengumuman hari*

*Jumat.*”

Partisipasi berbagai kelompok jamaah diatur melalui kebijakan internal yang disepakati dalam rapat pengurus, mengingat posisi masjid berada di area pasar sehingga seluruh kegiatan dikelola secara terorganisir. Ia menjelaskan, *“Keterlibatan jamaah ditentukan oleh pengurus.”*

Ketua masjid memperkuat bahwa pelibatan jamaah selalu diputuskan melalui musyawarah serta mempertimbangkan kemampuan dan komitmen individu, bukan faktor lain. Ketua mengatakan, *“Kita tidak bermaksud mendiskriminasi... kita memilih orang yang bisa berkomitmen membangun masjid ini.”*

### **Tantangan Tata Kelola Masjid**

Tantangan utama Masjid Agung Nurul Iman terletak pada posisi kelembagaan sebagai masjid pemerintah daerah, yang membatasi otonomi pengurus dalam setiap keputusan. Hal ini ditegaskan oleh pihak kesekretariatan: *“Karena ini masjid pemerintah, semua kegiatan harus atas persetujuan pemerintah. Kami tidak bisa langsung mengambil keputusan sendiri.”* Kondisi tersebut membuat proses persetujuan program dan kebutuhan operasional sering berjalan lambat.

Partisipasi jamaah juga belum terstruktur, karena masukan hanya disampaikan secara informal tanpa forum resmi, sehingga tidak menghasilkan umpan balik yang sistematis. Selain itu, perencanaan dan dokumentasi program belum terdokumentasi dalam rencana strategis; kegiatan rutin seperti santunan dan program Ramadan berjalan, tetapi tidak terhimpun dalam dokumen perencanaan jangka panjang.

Tantangan utama Masjid Taqwa Muhammadiyah adalah keterbatasan dana karena pemasukan sangat bergantung pada kondisi ekonomi jamaah. Wakil sekretaris menegaskan, *“Faktor yang menghambat adalah dana... tahun kemarin kita tidak bisa mengadakan kegiatan khitanan massal karena sumber dananya kurang.”* Ketergantungan pada infak membuat program bersifat fluktuatif dan rentan tertunda.

Dari sisi internal, keaktifan pengurus belum merata. Ketua masjid menyatakan, *“Ada beberapa pengurus yang tidak aktif, makanya tiap tahun kita adakan evaluasi.”* Kondisi ini memengaruhi koordinasi kerja dan proses pengambilan keputusan bersama.

Partisipasi jamaah juga masih menjadi tantangan, terutama terkait kedisiplinan dalam menjaga fasilitas, sebagaimana disampaikan ketua masjid: *“Ada beberapa jamaah tidak menjaga kebersihan dan lainnya.”*

Untuk mengatasi hambatan tersebut, pengurus melakukan upaya penguatan kapasitas, termasuk studi banding. Ketua masjid menuturkan, *“Waktu itu saya studi banding ke Yogyakarta, agar kita mendapat gambaran tentang bagaimana mengelola masjid dengan baik.”*

### **Pembahasan**

#### **Transparansi Sebagai Bentuk Keterbukaan Informasi**

Prinsip transparansi menurut KNKG (2006) menuntut keterbukaan informasi yang relevan, akurat, dan tepat waktu kepada seluruh pihak yang berkepentingan. Pada pengelolaan masjid, hal ini terlihat dari penyampaian laporan keuangan, program kegiatan, dan kebijakan secara terbuka sehingga jamaah memahami kondisi dan arah pengembangan masjid. Wibowo (2010) menegaskan bahwa transparansi menjadi dasar terbentuknya kepercayaan jamaah, terutama terkait pengelolaan dana dan pelaksanaan program sosial-keagamaan. Temuan Iqzani (2021) menunjukkan bahwa masjid yang rutin melaporkan keuangan dalam forum jamaah cenderung mampu meningkatkan partisipasi dan rasa memiliki. Penelitian Novi dan Muhammad (2018) juga membuktikan bahwa keterbukaan yang dilakukan secara konsisten, meskipun dengan format sederhana, dapat memperkuat citra pengurus sebagai pihak yang amanah dan bertanggung jawab.

Berdasarkan temuan penelitian transparansi pada Masjid Agung Nurul Iman diwujudkan melalui penyampaian laporan keuangan mingguan setiap Jumat, yang menampilkan data penerimaan dan pengeluaran lewat tiga media internal: televisi luar masjid, running text di dinding depan, dan running text dekat imam. Informasi ini mudah diakses

jamaah dan menunjukkan komitmen pengurus. Ketua harian menyebut adanya publikasi melalui media massa dan daring, namun hal ini tidak terverifikasi sehingga menimbulkan ambiguitas.

Transparansi keuangan terutama mengandalkan media internal dengan informasi yang ringkas dan belum mencakup laporan lengkap. Praktiknya bersifat pasif, karena laporan penuh tidak dipublikasikan secara rutin dan hanya diberikan jika diminta. Transparansi kelembagaan juga belum optimal. Visi, misi, SOP, dan kebijakan pengelolaan tidak dipublikasikan. Penyusunan kebijakan dilakukan dalam rapat tahunan yang difasilitasi Pemkot Padang, dan dokumen rapat berada di Sekretariat Daerah, sehingga tidak langsung dipegang pengurus maupun jamaah. Jamaah juga tidak terlibat dalam proses penyusunan kebijakan.

Secara keseluruhan, transparansi keuangan rutin sudah berjalan cukup baik, tetapi aspek kelembagaan dan keterbukaan dokumen masih lemah. Pemanfaatan media visual internal merupakan langkah positif, namun publikasi laporan lengkap dan akses jamaah terhadap informasi strategis perlu diperkuat agar prinsip transparansi terlaksana lebih menyeluruh.

Dalam perspektif *stewardship*, pengurus menunjukkan tanggung jawab moral melalui keterbukaan laporan mingguan. Namun, keterbatasan akses terhadap informasi strategis dan dominasi pemerintah dalam penyusunan kebijakan menunjukkan belum optimalnya pemberdayaan pengurus sebagai *steward* yang otonom.

Berdasarkan hasil temuan penelitian pada Masjid Taqwa Muhammadiyah prinsip transparansi terlihat dari penyampaian laporan keuangan harian, mingguan, bulanan, dan tahunan yang diumumkan setiap salat Jumat. Jamaah dapat mengakses laporan dan kwitansi transaksi, sehingga alur pemasukan dan pengeluaran mudah ditelusuri. Informasi kegiatan turut disampaikan agar jamaah memahami program masjid. Namun, informasi strategis seperti visi, misi, SOP, dan kebijakan hanya dijelaskan secara umum karena dinilai tidak perlu diuraikan secara detail kepada seluruh jamaah.

Transparansi diperkuat melalui rapat kerja tahunan sebagai dasar perencanaan program dan kebijakan. Seluruh informasi yang diumumkan telah diverifikasi internal. Pengurus juga siap memberikan penjelasan langsung setiap hari, menunjukkan hubungan yang responsif dengan jamaah.

Secara keseluruhan, transparansi pada aspek keuangan dan komunikasi langsung sudah berjalan baik. Laporan rutin dan kesiapan pengurus memberikan informasi mencerminkan keterbukaan yang kuat. Namun, transparansi dokumen nonkeuangan masih terbatas. Dibandingkan temuan Iqzani (2021), masjid ini unggul dalam kelengkapan laporan dan verifikasi, tetapi sosialisasi kebijakan masih perlu diperkuat.

Meski laporan disampaikan rutin, keterbukaan bersifat pasif karena laporan lengkap tidak dipublikasikan secara proaktif, hanya tersedia jika diminta. Hal ini menunjukkan transparansi lebih bersandar pada respons terhadap jamaah daripada inisiatif penyajian laporan lengkap.

Dalam perspektif *stewardship*, pengurus menunjukkan karakter *steward* melalui keterbukaan, kesediaan menjawab pertanyaan, dan mekanisme verifikasi tahunan. Ini menegaskan komitmen menjaga kepercayaan jamaah serta tanggung jawab kolektif dalam pengelolaan masjid.

### **Akuntabilitas Sebagai Wujud Tanggung Jawab Sosial dan Pengelolaan Masjid**

Menurut KNKG (2006), akuntabilitas menuntut pengelola organisasi untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan sumber daya dan pelaksanaan kebijakan secara transparan, terukur, dan dapat diaudit. Dalam pengelolaan masjid, akuntabilitas terlihat melalui pembagian tugas yang jelas, pelaporan keuangan rutin, mekanisme pengawasan, serta

pertanggungjawaban kepada pihak internal dan eksternal.

Penelitian sebelumnya menegaskan pentingnya akuntabilitas. Iqzani (2021) menemukan bahwa di Masjid Raya Baiturrahman Banyuwangi, akuntabilitas formal melalui laporan dan audit tahunan telah berjalan, tetapi keterlibatan jamaah masih rendah. Novi dan Muhammad (2018) pada Masjid Al-Falah Surabaya menunjukkan kondisi serupa: administrasi akuntabel, namun kapasitas pengurus dan partisipasi jamaah belum memadai. Ahmad et al. (2020) di Kedah, Malaysia, juga menekankan perlunya akuntabilitas sosial dan partisipatif untuk menjaga keberlanjutan tata kelola masjid.

Masjid Agung Nurul Iman telah menerapkan akuntabilitas terutama pada aspek administratif. Pembagian tugas ditetapkan melalui SK Wali Kota untuk pengurus inti dan SK terpisah untuk pelaksana teknis. Struktur ini menunjukkan kejelasan formal, namun koordinasi berpotensi kurang optimal. SK hanya memuat nama dan bidang tanpa uraian tugas rinci, sehingga kejelasan peran masih bersifat umum dan memerlukan penjabaran tambahan di luar dokumen resmi.

Akuntabilitas keuangan dijalankan melalui pencatatan dan pelaporan bulanan kepada ketua dan pengurus, sementara akuntabilitas eksternal lebih dominan berupa pertanggungjawaban vertikal kepada Pemerintah Kota melalui audit tahunan oleh Bagian Kesra dan Inspektorat. Hal ini menunjukkan orientasi akuntabilitas yang lebih menekankan kepatuhan formal kepada pemerintah dibanding keterlibatan jamaah.

Sejumlah kendala muncul, seperti penunjukan pengurus oleh pemerintah tanpa mempertimbangkan kompetensi, serta tidak adanya kode etik yang mengatur standar perilaku. Kondisi ini melemahkan akuntabilitas moral dan menunjukkan bahwa akuntabilitas masih dipahami sebagai kewajiban administratif, bukan budaya organisasi.

Dilihat dari perspektif stewardship, pengurus lebih berperan sebagai steward bagi pemerintah yang mengangkat mereka, bukan bagi jamaah. Minimnya partisipasi jamaah dalam pengawasan dan ketiadaan pedoman etika memperlihatkan belum optimalnya akuntabilitas moral dan sosial. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menyoroti dominasi akuntabilitas formal pada masjid yang dikelola pemerintah. Penguatan akuntabilitas perlu diarahkan pada pelibatan jamaah, penyusunan kode etik, dan peningkatan kapasitas pengurus agar prinsip Good Mosque Governance dapat terwujud lebih menyeluruh.

Akuntabilitas di Masjid Taqwa Muhammadiyah terlihat dari pembagian tugas yang terstruktur, pelaporan keuangan rutin, serta audit internal oleh LPPK Muhammadiyah. Setiap pengurus memiliki job description dalam SK, dengan struktur organisasi dipajang untuk jamaah sementara rincian tugas disimpan secara internal. Penempatan pengurus disesuaikan dengan kompetensi, misalnya pengelolaan masjid digital dipegang oleh pengurus yang ahli di bidang tersebut.

Pelatihan seperti komputerisasi dan administrasi turut memperkuat kapasitas pengurus. Wakil bendahara yang hadir setiap hari mampu menyusun laporan keuangan berkat pengalaman dan pelatihan teknis. Akuntabilitas juga berjalan secara vertikal melalui laporan kepada organisasi Muhammadiyah, termasuk audit eksternal di akhir masa kepengurusan sebagai mekanisme pengawasan resmi.

Evaluasi kinerja dilakukan setiap tahun. Pengurus yang tidak aktif dapat diganti melalui keputusan bersama, sementara sanksi bagi karyawan tetap diberikan sesuai tingkat kesalahan. Untuk pengurus sukarela, pendekatannya lebih mengutamakan musyawarah. Meski sistem penghargaan dan sanksi belum sepenuhnya formal, evaluasi rutin menjaga akuntabilitas tetap berjalan.

Secara umum, akuntabilitas di Masjid Taqwa Muhammadiyah berjalan baik dalam aspek administratif, keuangan, dan evaluasi. Pembagian tugas berbasis kompetensi, pelaporan rutin, dan audit LPPK menunjukkan penerapan akuntabilitas yang kuat. Masjid ini unggul dibanding temuan sebelumnya karena telah menerapkan audit formal dan penempatan

pengurus sesuai keahlian. Namun, dokumentasi kebijakan sanksi dan penghargaan masih dapat diperkuat.

Dalam perspektif stewardship, pengurus menunjukkan komitmen sebagai penjaga amanah melalui audit, pembagian tugas yang jelas, dan tanggung jawab kolektif. Akuntabilitas dijalankan bukan hanya secara formal, tetapi juga sebagai wujud integritas. Secara keseluruhan, akuntabilitas di Masjid Taqwa Muhammadiyah telah memenuhi prinsip GMG, dan penguatan dokumentasi evaluasi serta sanksi akan meningkatkan keberlanjutannya.

### **Responsibilitas sebagai Wujud Tanggung Jawab Sosial dan Pengelolaan Masjid**

Menurut KNKG (2006), responsibilitas menuntut pengurus menjalankan tugas sesuai ketentuan yang berlaku, baik aturan internal seperti AD/ART maupun regulasi formal. Dalam pengelolaan masjid, prinsip ini mencakup kepatuhan administratif sekaligus tanggung jawab moral melalui pelayanan keagamaan dan kegiatan sosial bagi jamaah.

Penelitian sebelumnya menegaskan pentingnya prinsip ini. Iqzani (2021) menemukan bahwa Masjid Raya Baiturrahman Banyuwangi telah menerapkan responsibilitas lewat kepatuhan administrasi dan konsistensi kegiatan sosial, meski dokumen tata kelola belum lengkap. Novi dan Muhammad (2018) menunjukkan bahwa masjid yang dikelola pemerintah cenderung patuh pada aturan formal, tetapi masih lemah dalam dokumentasi program kerja. Ahmad et al. (2020) menekankan bahwa responsibilitas yang efektif harus memadukan kepatuhan regulatif dengan keberlanjutan program sosial yang nyata dirasakan manfaatnya oleh jamaah.

Penerapan responsibilitas di Masjid Agung Nurul Iman terlihat pada dua aspek: administratif dan sosial. Secara administratif, pengurus bekerja mengikuti arahan pemerintah karena masjid berstatus sebagai masjid negara. Masjid tidak memiliki AD/ART mandiri, sehingga seluruh kegiatan mengikuti kebijakan dan prosedur pemerintah daerah, termasuk mekanisme pengajuan dana dan pelaksanaan kegiatan.

Secara sosial, masjid menunjukkan tanggung jawab melalui program santunan anak yatim tiga kali setahun, bantuan untuk dhuafa, dan reaktivasi UPZ. Masjid juga memfasilitasi kegiatan pemerintah seperti wirid ASN, meski pelaksanaannya berada di bawah kendali pemerintah.

Analisis menunjukkan bahwa kepatuhan administratif dan kegiatan sosial berjalan konsisten, namun dokumentasi program kerja belum tersusun dengan baik. Aktivitas lebih banyak bergantung pada pengalaman dan musyawarah, bukan pada perencanaan tertulis. Temuan ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa masjid di bawah pemerintah cenderung mengandalkan kebijakan eksternal dan minim pedoman internal. Dibandingkan dengan studi Malaysia, perencanaan dan pelaporan di Nurul Iman masih perlu diperkuat agar keberlanjutan kegiatan sosial lebih terjamin.

Dalam perspektif stewardship, pengurus menunjukkan komitmen menjalankan amanah melalui kepatuhan terhadap kebijakan dan konsistensi kegiatan sosial. Namun, tidak adanya AD/ART mandiri dan dokumen perencanaan membatasi kemandirian pengurus sebagai steward otonom. Secara keseluruhan, prinsip responsibilitas telah berjalan, tetapi penguatan dokumen program kerja, SOP, dan sistem perencanaan diperlukan agar pelaksanaan tanggung jawab lebih terstruktur dan berkelanjutan.

Penerapan prinsip responsibilitas di Masjid Taqwa Muhammadiyah berlangsung efektif karena masjid berada dalam struktur amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah yang memiliki dasar hukum serta AD/ART yang jelas. Pengurus tidak dipilih langsung oleh jamaah, melainkan ditetapkan melalui Surat Keputusan Persyarikatan, sehingga seluruh proses pengelolaan mengikuti ketentuan resmi dan prosedur yang telah distandarkan. Pada aspek sosial, masjid menunjukkan tanggung jawabnya melalui berbagai program yang terintegrasi dengan Lazismu, seperti bantuan untuk anak yatim dan dhuafa, pembagian takjil, kegiatan buka

puasa bersama, serta layanan kesehatan gratis bekerja sama dengan klinik Muhammadiyah. Pengurus juga menerima proposal bantuan dari masyarakat untuk memastikan penyaluran dana lebih tepat sasaran. Seluruh kegiatan sosial dirumuskan melalui rapat internal agar pelaksanaannya terkoordinasi dengan baik.

Analisis terhadap praktik tersebut menunjukkan bahwa responsibilitas di Masjid Taqwa Muhammadiyah telah berjalan kuat, baik secara administratif maupun sosial. Kolaborasi dengan Lazismu memperkuat akuntabilitas sosial dan memastikan prosedur penyaluran bantuan berjalan sesuai ketentuan. Namun, publikasi dan dokumentasi kegiatan masih terbatas sehingga peluang peningkatan transparansi dan keterlibatan jamaah tetap terbuka. Dari perspektif stewardship, pengurus berperan sebagai pengemban amanah yang memprioritaskan kepentingan jamaah dan menjalankan tanggung jawab sosial secara berintegritas. Penerapan prinsip ini berdampak positif pada meningkatnya kepercayaan jamaah, penguatan akuntabilitas sosial, serta keberlanjutan program sosial, terutama jika di masa mendatang didukung oleh dokumentasi dan publikasi yang lebih komprehensif.

### **Independensi dalam Menghindari Intervensi dan Menjaga Kemandirian Keputusan**

Prinsip independensi menurut KNKG (2006) menegaskan bahwa pengurus organisasi harus bebas dari dominasi pihak mana pun, tidak terkait kepentingan pribadi atau kelompok tertentu, serta mampu mengambil keputusan secara objektif sesuai ketentuan organisasi dan peraturan yang berlaku. Dalam tata kelola masjid, prinsip ini berperan penting untuk mencegah konflik kepentingan, menjaga profesionalitas, dan memastikan pengelolaan berjalan sesuai amanah jamaah serta kerangka regulasi.

Temuan penelitian terdahulu memperkuat urgensi prinsip ini. Studi Iqzani (2021) mengenai Masjid Raya Baiturrahman Banyuwangi menunjukkan bahwa pengambilan keputusan secara kolektif melalui musyawarah menjadi mekanisme utama dalam menjaga independensi pengurus dari intervensi individu. Penelitian oleh Novi dan Muhammad (2018) juga menemukan bahwa masjid yang berada di bawah struktur pemerintah cenderung memiliki independensi yang relatif terjaga, meskipun keputusan strategis tetap mengikuti arahan formal instansi terkait. Sementara itu, Ahmad et al. (2020) dalam pengembangan Good Governance Index untuk masjid di Kedah menekankan bahwa independensi yang kuat memerlukan dukungan sistem pengawasan dan prosedur terdokumentasi agar dapat dipertahankan secara berkelanjutan.

Penerapan prinsip independensi di Masjid Agung Nurul Iman menunjukkan kinerja yang cukup baik, terutama dalam proses pengambilan keputusan internal. Seluruh keputusan diambil melalui musyawarah yang melibatkan seluruh pengurus, sehingga tidak ada dominasi individu. Ketua harian menegaskan bahwa setiap bentuk pengeluaran wajib dilaporkan dan disetujui bersama, sementara pihak kesekretariatan menyebut bahwa perbedaan pendapat tetap diarahkan pada kebijakan resmi Pemerintah Kota sebagai otoritas yang menaungi masjid. Dengan demikian, independensi tercermin dalam kebebasan dari kepentingan pribadi atau kelompok, meskipun keputusan strategis tetap mengikuti ketentuan pemerintah.

Ketua harian juga menjelaskan bahwa komposisi pengurus berasal dari unsur cadiak pandai, tokoh masyarakat, dan perwakilan pemerintah daerah. Keberagaman ini memperkaya perspektif dalam pengambilan keputusan, namun sekaligus menimbulkan ketergantungan pada kebijakan pemerintah. Praktik independensi terlihat kuat dalam keseharian melalui musyawarah kolektif, tetapi secara struktural masih terbatas karena garis kebijakan utama tetap mengikuti instruksi pemerintah kota. Selain itu, masjid belum memiliki kebijakan tertulis, prosedur pengawasan, maupun dokumentasi keputusan yang dapat memperkuat independensi secara formal.

Secara analitis, independensi di Masjid Agung Nurul Iman terjaga pada tataran normatif melalui kolaborasi, komunikasi terbuka, dan pembagian tugas yang proporsional. Namun, kelembagaan independensi belum sepenuhnya mapan karena ketiadaan dokumen kebijakan dan sistem pengawasan yang terdokumentasi. Kondisi ini sejalan dengan temuan Ahmad et al. (2020) yang menekankan bahwa independensi membutuhkan prosedur formal untuk memastikan keberlanjutan.

Dari perspektif teori stewardship, pengurus berperan sebagai steward yang mengutamakan amanah, kolaborasi, dan kepentingan jamaah. Musyawarah sebagai dasar pengambilan keputusan menunjukkan komitmen moral terhadap pengelolaan yang objektif dan profesional. Meski demikian,

ketergantungan pada arahan pemerintah menandakan bahwa independensi bersifat fungsional, belum sepenuhnya struktural. Secara keseluruhan, praktik independensi sudah berjalan baik, tetapi penguatan melalui kebijakan tertulis, mekanisme pengawasan, dan sistem dokumentasi diperlukan agar prinsip ini dapat berkelanjutan dan mendukung implementasi Good Mosque Governance yang lebih kuat.

Penerapan prinsip independensi di Masjid Taqwa Muhammadiyah terlihat jelas melalui mekanisme pengambilan keputusan yang berbasis musyawarah. Keputusan rutin dibahas dalam rapat bulanan, sementara agenda strategis dan perencanaan tahunan diformalkan melalui rapat kerja pengurus. Selain itu, rapat insidental digelar ketika muncul persoalan mendesak, baik terkait kebutuhan jamaah maupun pengelolaan internal. Pola ini memastikan bahwa setiap keputusan merupakan hasil kesepakatan kolektif, bukan keputusan individu.

Dalam pencegahan konflik kepentingan, pengurus menegaskan bahwa meskipun ada anggota yang memiliki relasi dalam pengadaan barang atau jasa, semua keputusan tetap dibahas secara terbuka. Transparansi ini memungkinkan seluruh pengurus melakukan penilaian objektif dan mengurangi peluang dominasi pihak tertentu. Wakil sekretaris juga menyampaikan bahwa suasana kerja yang harmonis dan komunikasi berbasis kekeluargaan membuat tidak pernah muncul konflik internal, saling lempar tanggung jawab, maupun dominasi pengurus tertentu.

Struktur organisasi Masjid Taqwa Muhammadiyah yang berada di bawah Persyarikatan Muhammadiyah turut memperkuat independensi. Pengurus ditetapkan melalui Surat Keputusan resmi, bukan dipilih langsung oleh jamaah, sehingga setiap tugas dijalankan sesuai garis kebijakan organisasi induk. Mekanisme ini memberikan kepastian hukum dan membebaskan pengelolaan masjid dari kepentingan pribadi atau kelompok eksternal. Pembagian tugas yang jelas dan koordinasi rutin memastikan bahwa setiap pengurus memahami peran masing-masing dan bekerja sesuai mandat.

Latar belakang pengurus yang berasal dari kader-kader Muhammadiyah juga menjadi faktor penguat. Pemilihan berdasarkan kompetensi, pengalaman, dan keterlibatan aktif dalam persyarikatan menciptakan keselarasan visi serta orientasi pengelolaan yang konsisten dengan kebijakan organisasi. Dengan struktur yang formal, pembagian tugas yang teratur, dan forum musyawarah yang aktif, independensi terjaga baik secara operasional maupun struktural.

Dalam perspektif stewardship, pengurus bertindak sebagai steward yang menjaga amanah organisasi, mengutamakan kepentingan jamaah, dan memastikan setiap keputusan diambil secara objektif untuk keberlanjutan pengelolaan masjid.

### **Kewajaran & Kesetaraan dalam Memberikan Perlakuan yang Adil Kepada Jamaah**

Menurut KNKG (2006), prinsip kewajaran dan kesetaraan menegaskan bahwa seluruh pemangku kepentingan harus diperlakukan secara adil, memperoleh kesempatan yang sama untuk terlibat, serta mendapatkan akses yang setara terhadap layanan dan kegiatan organisasi tanpa adanya diskriminasi. Dalam konteks pengelolaan masjid, prinsip ini tercermin melalui keterbukaan terhadap aspirasi jamaah, pemberian ruang partisipasi yang inklusif, serta distribusi akses yang adil terhadap fasilitas dan aktivitas keagamaan.

Penelitian sebelumnya juga menunjukkan pentingnya penerapan prinsip ini dalam tata kelola masjid. Studi Iqzani (2021) pada Masjid Raya Baiturrahman Banyuwangi menemukan bahwa kesetaraan yang terjaga mampu memperkuat kepercayaan jamaah dan meningkatkan partisipasi sosial. Temuan Novi dan Muhammad (2018) di Masjid Al-Falah Surabaya menunjukkan bahwa akses yang merata terhadap fasilitas dan kegiatan menjadi faktor penting dalam membangun loyalitas jamaah terhadap program-program masjid.

Berdasarkan temuan penelitian, penerapan prinsip kewajaran dan kesetaraan di Masjid Agung Nurul Iman tercermin melalui keterbukaan komunikasi antara pengurus dan jamaah serta akses fasilitas yang relatif merata. Jamaah dapat menyampaikan aspirasi dan kritik secara informal melalui komunikasi langsung dengan imam atau kontak yang tersedia. Namun, ketiadaan forum aspirasi formal dan pedoman tertulis menyebabkan implementasi prinsip ini bergantung pada komunikasi personal, sehingga berpotensi tidak konsisten dalam jangka panjang.

Sebaliknya, Masjid Taqwa Muhammadiyah menunjukkan penerapan prinsip kewajaran dan kesetaraan yang lebih terstruktur. Pengurus menerima masukan jamaah secara langsung maupun melalui forum pengumuman setelah salat Jumat, serta memberikan kesempatan partisipasi yang setara bagi berbagai kelompok jamaah melalui kebijakan yang ditetapkan dalam rapat pengurus tanpa

membedakan latar belakang sosial dan ekonomi.

Perbedaan utama antara kedua masjid terletak pada tingkat kelembagaan penerapan prinsip kewajaran dan kesetaraan. Masjid Agung Nurul Iman menerapkannya secara fleksibel berbasis relasi personal, sedangkan Masjid Taqwa Muhammadiyah mengimplementasikannya melalui mekanisme organisasi yang lebih formal. Temuan ini menunjukkan bahwa perbedaan karakter institusional memengaruhi pola implementasi prinsip tata kelola, meskipun keduanya berorientasi pada kepentingan jamaah.

Dalam perspektif teori stewardship, pengurus kedua masjid berperan sebagai steward yang mengutamakan kepentingan jamaah dan amanah sosial. Namun, penguatan kelembagaan terutama di Masjid Agung Nurul Iman melalui forum aspirasi dan pedoman tertulis diperlukan agar penerapan prinsip kewajaran dan kesetaraan lebih konsisten, sebagaimana telah diterapkan di Masjid Taqwa Muhammadiyah.

## **SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini menunjukkan bahwa kedua masjid yang menjadi objek studi telah berupaya menerapkan prinsip-prinsip *Good Mosque Governance* (GMG) dalam pengelolaan kegiatan dan keuangannya, meskipun dengan pendekatan yang berbeda. Penerapan tata kelola pada masing-masing masjid dipengaruhi oleh struktur organisasi, komitmen pengurus, dan keterbatasan sumber daya yang tersedia. Kedua masjid tetap menunjukkan komitmen tinggi dalam menjalankan tanggung jawab sosial dan pelayanan kepada jamaah, dengan pengelolaan yang berorientasi pada kepentingan komunitas dan keberlanjutan masjid. Hasil penelitian ini menegaskan pentingnya komitmen pengurus dan dukungan jamaah sebagai faktor utama keberhasilan tata kelola masjid.

Secara teoretis, temuan ini memberikan kontribusi praktis terhadap Stewardship Theory dengan menunjukkan bahwa efektivitas peran pengurus sebagai steward tidak hanya ditentukan oleh komitmen moral, tetapi juga oleh dukungan kelembagaan dan mekanisme tata kelola yang formal. Perbedaan karakter institusional memengaruhi konsistensi penerapan prinsip GMG, sehingga memperluas pemahaman Stewardship Theory dalam konteks lembaga keagamaan.

### **Keterbatasan**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan. Pertama, data penelitian hanya diperoleh dari dua masjid di wilayah Sumatera Barat, sehingga temuan mungkin tidak sepenuhnya mencerminkan praktik pengelolaan keuangan masjid secara umum di wilayah lain. Kedua, jumlah informan yang diwawancarai terbatas pada pengurus inti, sehingga perspektif jamaah atau pihak eksternal tidak banyak terwakili. Ketiga, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif yang bersifat deskriptif dan interpretatif, sehingga hasil analisis sangat bergantung pada persepsi peneliti terhadap data yang dikumpulkan. Terakhir, waktu pengumpulan data yang terbatas membuat beberapa aspek pengelolaan keuangan belum sepenuhnya dapat dipantau secara mendalam, terutama mengenai dampak jangka panjang dari penerapan prinsip *Good Mosque Governance*.

### **Saran Untuk Penelitian Selanjutnya**

Berdasarkan keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan lokasi dan jumlah masjid yang diteliti agar temuan lebih representatif. Selain itu, peneliti selanjutnya dapat melibatkan lebih banyak informan, termasuk jamaah dan pihak eksternal, untuk memperoleh perspektif yang lebih beragam mengenai pengelolaan keuangan masjid. Penggunaan metode campuran, yang menggabungkan pendekatan kualitatif dan kuantitatif, juga dapat dipertimbangkan untuk memperoleh data yang lebih komprehensif dan memudahkan analisis hubungan antara pengelolaan keuangan dengan kepuasan jamaah atau efektivitas program masjid. Terakhir, penelitian lanjutan dapat dilakukan dalam jangka waktu

lebih panjang untuk memantau keberlanjutan penerapan prinsip *Good Mosque Governance* serta dampaknya terhadap kinerja keuangan dan akuntabilitas masjid.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad, Rahayati, Syahiza Arsad, Roshima Said, Azlindawati Hassan, and Shaamila Shahabuddin. 2020. "Development Of Ramework For Good Governance Index For Mosque In Kedah." *Journal of Critical Reviews* 7(19): 9343–48. doi:10.31838/jcr.07.19.1041.
- Davis, James H, Schoorman F. David, and Donaldson Lex. 1997. "Toward A Stewardship Theory Of Management." *Academy of Management Review* 22(1): 20–47.
- Iqzani, Elvia Fadjar. 2021a. "Implentation of Good Mosque Governance Principles (Case Study of the Baiturrahman Banyuwangi Grand Mosque)." *International Journal of Scientific Development and Research (IJS DR)* 6(1): 253–56.
- Ismail, Anggriana Irwan, and Agusdiwana Suarni. 2022. "Tata Kelola Keuangan Masjid Taqwa Muhammadiyah Dan Masjid Agung Di Kabupaten Enrekang." *Prosiding Seminar Nasional Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Mamuju*: 53–60. www.idx.co.id.
- KNKG. 2006. "Pedoman Umum Good Corporate Governance Indonesia.":6.
- Manossoh, Hendrik. 2016. PT Norlive Kharisma Indonesia : Bandung ISBN: 978-602-73706-6-1 Good Corporate Governance Untuk Meningkatkan Kualitas Laporan Keuangan. Pertama. ed. Irma Wulansari. PT Norlive Kharisma Indonesia.
- Milles, B.Matthew, A Mchael Huberman, and Johnny Saldana. 2014. SAGE Publications, Inc. Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook. 3rd ed.
- Mudjia, Rahardjo. 2018. "Paradigma Interpretif." *Jurnal Penelitian Sejarah Dan Budaya* 4(1): 1032–47.
- Nasution, Abdul Fattah. 2023. Metode Penelitian Kualitatif. ed. Meyniar Albina. Medan: CV Harva Creative.
- Novi, Hardanti Kurniasari, and Akbar Muhammad. 2018. "Phenomenology Study On 'Good Mosque Governance' A Case Study Of Al-Falah Mosque Surabaya, Indonesia." *Eurasia: Economics & Business*. 3(2): 91–102.
- OECD. 2015. N/A OECD Publishing G20/OECD Principles of Corporate Governance. Paris: OECD Publishing. doi:http://dx.doi.org/10.1787/9789264236882-en.
- Pahlevi, Reza Widhar, Sony Warsono, and Bowo Setiyono. 2025. "Conceptual Paper on the Relationship between Mosque Performance, Financial Management, and Governance in Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia." *Cogent Business and Management* 12(1). doi:10.1080/23311975.2024.2435599.
- Safrudin, Rizal, Zulfamanna, Martin Kustati, and Nana Sepriyanti. 2023. "Penelitian Kualitatif." *Journal Of Social Science Research* 3(2): 1–15.
- Sugiyono. 2019. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan R&D. Kedua. ed. Sutopo. Alfabeta Bandung.
- Tufani, Jihan Alwiyah, Sony Warsono, Aprilia Beta Suandi, and Muhammdad. 2024. "Performance of Governance by ABC Mosque Management: A Case Study of Historic Jami' Mosques in the Special Region of Yogyakarta Jihan." *Journal of Accounting Inquiry* 1(1): 15–32.