

SOLUSI PROBLEMATIKA PENGELOLAAN MASJID

UNTUK MEWUJUDKAN VISI MASJID
UNGGULAN MUHAMMADIYAH



KASMUI



BOOKLET

SOLUSI PROBLEMATIKA PENGELOLAAN MASJID UNTUK MEWUJUDKAN VISI MASJID UNGGULAN MUHAMMADIYAH

Oleh:

KASMUI

KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Segala puji bagi Allah SWT, Dzat yang telah menjadikan masjid sebagai jantung peradaban umat dan pusat orbit kesalehan sosial. Shalawat serta salam senantiasa tercurah kepada Nabi Muhammad SAW, sang inisiator pertama manajemen masjid yang memfungsikan Masjid Quba dan Nabawi bukan sekadar sebagai ruang sujud, melainkan sebagai pusat pemerintahan, edukasi, dan pemberdayaan ekonomi.

Buku yang ada di tangan pembaca ini, "**Solusi Problematika Pengelolaan Masjid untuk Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah**", lahir dari sebuah kegelisahan akademik yang mendalam. Di tengah statistik yang membanggakan di mana Indonesia memiliki lebih dari 800.000 masjid, kita dihadapkan pada sebuah paradoks yang menyentak kesadaran. Fenomena yang pernah disinyalir oleh Sayyidina Ali bin Abi Thalib k.w. tampaknya kian relevan hari ini: "Akan datang suatu masa di mana... masjid-masjid mereka megah fisiknya namun runtuh (kosong) dari petunjuk (hidayah)."

Berbeda dengan literatur manajemen masjid pada umumnya yang bersifat normatif-preskriptif ("bagaimana cara mengelola"), buku ini hadir dengan pendekatan **diagnostik-kritis**. Kami mencoba membedah "mengapa pengelolaan masjid seringkali gagal" dengan menukik tajam pada realitas patologis yang sering ditutup-tutupi: mulai dari sindrom "tokoh kunci" (*founder's syndrome*), stagnasi dana umat atau fenomena "saldo mati", hingga jebakan "megalisme" pembangunan fisik yang mengabaikan fungsi sosial.

Melalui pendekatan multidisiplin yang menggabungkan perspektif manajemen, sosiologi, dan hukum Islam, buku ini membedah tiga pilar utama tata kelola masjid:

1. **Idarah (Manajemen):** Menyoroti krisis profesionalisme SDM, legalitas aset wakaf, dan tata kelola kelembagaan.
2. **Imarah (Kemakmuran):** Mengkritisi program dakwah yang monoton dan pentingnya merangkul generasi milenial serta Gen-Z melalui transformasi digital.
3. **Riayah (Pemeliharaan):** Mengupas tantangan arsitektur, isu sanitasi, hingga konsep *Eco-Masjid* yang ramah lingkungan.

Lebih dari sekadar kritik, buku ini menawarkan peta jalan (*roadmap*) solutif menuju **Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah**. Kami menyajikan panduan taktis untuk memenuhi **16 Indikator Masjid Unggulan** sesuai standar LPCR PM PP Muhammadiyah, yang mencakup aspek legalitas, integrasi keuangan dengan LazisMu, hingga inklusivitas bagi difabel dan anak-anak.

Harapan kami, naskah ini dapat menjadi referensi otoritatif bagi para nazhir, pengurus Dewan Kemakmuran Masjid (DKM), warga persyarikatan, serta pembuat kebijakan dalam mengubah masjid dari sekadar "bangunan ibadah pasif" menjadi "institusi peradaban yang akuntabel dan solutif".

Kepada semua pihak yang telah berkontribusi, kami haturkan *Jazakumullah Khairan Katsiran*.
Semoga ikhtiar ilmiah ini dicatat sebagai amal jariyah di sisi Allah SWT.

Wallahul Muwaffiq ila Aqwamit Tharieq.

Semarang, Desember 2025

Kasmui

DAFTAR ISI

COVER	2
KATA PENGANTAR	3
DAFTAR ISI	5
RESUME EKSEKUTIF	11
1. Latar Belakang dan Urgensi.....	11
2. Metodologi Pendekatan	11
3. Temuan Kunci (Diagnosis Patologis)	11
4. Rekomendasi Strategis (Prognosis)	12
5. Kesimpulan	12
BAB 1	13
MASJID DALAM PUSARAN PERUBAHAN SOSIAL	13
Antara Sakralitas Ruang dan Dinamika Umat	13
1.1. Dari Pusat Peradaban ke Sekadar Tempat Ritual: Sebuah Kritik Historis.....	13
1.2. Tipologi Masjid di Indonesia: Stratifikasi dan Fungsi Sosiologis	14
1.3. <i>Gap</i> Ekspektasi Jamaah Milenial vs. Realitas Pengelolaan Tradisional.....	15
1.4. Urgensi Redefinisi "Kemakmuran Masjid" (Al-Imarah) di Abad 21	15
Referensi Bab 1.....	16
BAB 2	18
KRISIS PROFESIONALISME DAN SDM TAKMIR:	18
Patologi Organisasi dalam Manajemen Idarah	18
2.1. Sindrom "Single Fighter": Dominasi Tokoh Sentral dan Gagalnya Regenerasi.....	18
2.2. Kompetensi Nazhir dan Takmir: Antara Keikhlasan dan Tuntutan Manajerial.....	18
2.3. Konflik Internal Kepengurusan: Studi Kasus Perebutan Otoritas dan Friksi Ormas	19
2.4. Absennya SOP (Standard Operating Procedure) dan Uraian Tugas yang Kabur	20
Referensi Bab 2.....	21
BAB 3	22
LEGALITAS DAN TATA KELOLA KELEMBAGAAN:	22
Sengketa Otoritas, Aset Wakaf, dan Politisasi Ruang Sakral	22

3.1. Dualisme Yayasan vs. DKM: Celah Hukum dan Potensi Sengketa	22
3.2. Problematika Status Tanah dan Aset Wakaf yang Belum Teradministrasi	22
3.3. Intervensi Politik dalam Struktur Kepengurusan Masjid.....	23
Referensi Bab 3.....	24
BAB 4	25
STAGNASI PROGRAM DAN DISORIENTASI DAKWAH:	25
Ketika Masjid Kehilangan Relevansi Sosialnya	25
4.1. Monotonitas Materi Khutbah: Kritik atas Relevansi Konten dengan Problematika Umat	25
4.2. Masjid yang "Sepi" bagi Pemuda: Analisis Kesenjangan Komunikasi Antar-Generasi.....	25
4.3. Minimnya Fungsi Sosial-Ekonomi: Mengapa Masjid Gagal Menjadi Pusat Pemberdayaan?.....	26
4.4. Isu Inklusivitas: Ramah Anak, Ramah Difabel, dan Ruang bagi Jamaah Perempuan	27
Referensi Bab 4.....	28
BAB 5	29
TANTANGAN ARSITEKTUR DAN PEMELIHARAAN FISIK:	29
Jebakan Megalisme dan Disfungsi Ruang Sakral	29
5.1. Jebakan Megalisme: Membangun Megah, Lalai Merawat	29
5.2. Audit Energi dan Kebersihan: Masalah Sanitasi yang Tak Kunjung Usai	30
5.3. Disfungsi Fasilitas: Studi Kasus Akustik (Sound System) dan Kenyamanan Ruang	30
Referensi Bab 5.....	31
BAB 6	32
AKUNTABILITAS FINANSIAL DAN FILANTROPI MASJID:.....	32
Dari Paradigma "Saldo Mati" Menuju Transparansi Digital	32
6.1. Paradigma "Saldo Mati": Mengkritisi Penumpukan Dana Kas Masjid	32
6.2. Akuntabilitas Pelaporan: Dari Kotak Amal Konvensional menuju Standar Akuntansi ISAK 35	32
6.3. Digitalisasi Fundraising: Peluang QRIS dan Tantangan Keamanan Siber	33
6.4. Potensi <i>Fraud</i> dan Mismanajemen Anggaran dalam Pembangunan Fisik	33
Referensi Bab 6.....	35
BAB 7	36
MASJID DI ERA DISRUPSI DIGITAL DAN IDEOLOGI:	36
Antara Algoritma, Radikalisme, dan Krisis Ekologi	36

7.1. Tantangan "Masjid Virtual" dan Pergeseran Otoritas Keagamaan	36
7.2. Menangkal Radikalisme dan Politisasi Mimbar: Peran Strategis Takmir.....	36
7.3. Konsep <i>Eco-Masjid</i> : Respon Teologis terhadap Krisis Lingkungan	37
Referensi Bab 7.....	38
BAB 8	39
ARAH BARU TRANSFORMASI MANAJEMEN MASJID:	39
Peta Jalan Menuju Institusi Peradaban yang Profesional dan Akuntabel	39
8.1. Peta Jalan (Roadmap) Revitalisasi Masjid Berbasis Data.....	39
8.2. Rekomendasi Kebijakan untuk DMI (Dewan Masjid Indonesia) dan Kemenag	40
KHATIMAH (PENUTUP)	41
Referensi Bab 8 & Penutup.....	41
KESIMPULAN PER BAB	42
KESIMPULAN AKHIR (GRAND CONCLUSION).....	43
BAGIAN II	44
Rencana Strategis:.....	44
Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah.....	44
RESUME EKSEKUTIF BAGIAN II:.....	45
RENCANA STRATEGIS & IMPLEMENTASI.....	45
KESIMPULAN AKHIR.....	46
BAB 9	47
RENCANA STRATEGIS: MEWUJUDKAN VISI MASJID UNGGULAN MUHAMMADIYAH .	47
9.1 Pendahuluan.....	47
9.2 Pilar I: Tata Kelola Organisasi dan Identitas Persyarikatan.....	47
9.3 Pilar II: Pengembangan Spiritualitas dan Intelektualitas Jemaah	48
9.4 Pilar III: Pemberdayaan Komunitas dan Dampak Sosial	49
9.5 Pilar IV: Keunggulan Operasional dan Lingkungan Inklusif	49
9.6 Kesimpulan: Sintesis Visi Masjid Unggulan	50

BAB 10	51
MEMBEDAH VISI MASJID UNGGULAN MUHAMMADIYAH: LEBIH DARI SEKADAR TEMPAT IBADAH	51
10.1 Pendahuluan: Memahami Konsep "Masjid Unggulan"	51
10.2 Pilar 1: Tata Kelola & Operasional yang Profesional	51
10.3 Pilar 2: Pusat Ibadah, Pendidikan, dan Dakwah yang Hidup.....	52
10.4 Pilar 3: Pelopor Layanan Sosial & Pemberdayaan Komunitas	53
10.5 Kesimpulan: Sintesis Visi Masjid Unggulan	53
BAB 11	54
16 INDIKATOR MASJID UNGGULAN MENURUT LPCR PM PP MUHAMMADIYAH.....	54
11.1 Analisis Mendalam 16 Indikator Masjid Unggulan	54
11.2 Legalitas, Administrasi, dan Identitas Persyarikatan	55
11.3 Amaliah, Kajian Keislaman, dan Dakwah Digital	56
11.4 Kemakmuran Masjid dan Sumber Daya Manusia	56
11.5 Pemberdayaan Ekonomi dan Sosial	57
11.6 Inklusivitas, Kaderisasi, dan Ramah Lingkungan.....	57
Tabel Ringkasan 16 Indikator Masjid Unggulan	58
BAB 12	60
IMPLEMENTASI TAKTIS & PRAKTIS:	60
Panduan Eksekusi 16 Kriteria Masjid Unggulan Muhammadiyah	60
12.1. Pendahuluan: Dari Konsep Menuju Eksekusi.....	60
12.2. Kategori Legalitas & Identitas (Indikator 1, 2, 4, 5).....	60
12.3. Kategori Amaliah & Dakwah (Indikator 3, 6, 7, 16)	61
12.4. Kategori Kemakmuran & SDM (Indikator 8, 15).....	62
12.5. Kategori Pemberdayaan & Ekonomi (Indikator 9, 13)	63
12.6. Kategori Inklusivitas & Lingkungan (Indikator 10, 11, 12, 14)	63
KESIMPULAN	65
Bab 9: Rencana Strategis (Mewujudkan Visi Masjid Unggulan)	65
Bab 10: Membedah Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah	65
Bab 11: 16 Indikator Masjid Unggulan (Menurut LPCR PM PP)	65
Bab 12: Implementasi Taktis & Praktis	66

Kesimpulan Akhir (Grand Conclusion)	66
DAFTAR PUSTAKA	67
A. BUKU & MONOGRAF	67
B. JURNAL ILMIAH & LAPORAN RISET	68
C. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN & PEDOMAN RESMI.....	68
D. KITAB SUCI & HADITS.....	68
GLOSARIUM & DAFTAR ISTILAH	69
DAFTAR INDEKS (A-Z)	78
PENULIS	85
BLURB	86

BAGIAN I

Problematika Pengelolaan Masjid: Analisis Kritis Idarah, Imarah, dan Riayah di Era Kontemporer

RESUME EKSEKUTIF

Judul Buku: Solusi Problematika Pengelolaan Masjid untuk Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah **Penulis:** Kasmui **Genre:** Non-Fiksi / Manajemen Dakwah / Sosiologi Islam

1. Latar Belakang dan Urgensi

Indonesia menghadapi fenomena paradoksal dalam lanskap keagamaan: surplus kuantitas masjid (800.000+) namun mengalami defisit kualitas pengelolaan. Masjid, yang secara historis berfungsi sebagai pusat gravitasi peradaban (pemerintahan, ekonomi, pendidikan), kini mengalami involusi peran menjadi sekadar "ruang ritual" yang pasif.

Buku ini hadir untuk mengisi kekosongan literatur manajemen masjid yang selama ini didominasi oleh pendekatan *normatif-preskriptif* ("bagaimana seharusnya"). Karya ini menawarkan pendekatan *diagnostik-kritis* ("mengapa gagal") untuk membedah patologi organisasi masjid yang menghambat kemajuan umat.

2. Metodologi Pendekatan

Buku ini menggunakan pendekatan **Multi-Disiplin Integratif**, menggabungkan:

- **Sosiologi Organisasi:** Untuk membedah perilaku SDM dan konflik internal.
- **Hukum Tata Negara & Agraria:** Untuk menganalisis status badan hukum dan aset wakaf.
- **Manajemen Keuangan & Akuntansi:** Untuk mengaudit transparansi dan akuntabilitas dana.
- **Studi Media Baru:** Untuk merespon tantangan disrupsi digital.

3. Temuan Kunci (Diagnosis Patologis)

Berdasarkan analisis mendalam dalam 7 Bab inti, ditemukan masalah fundamental pada tiga pilar utama:

A. Aspek Idarah (Manajemen & Legalitas)

- **Krisis Kepemimpinan:** Dominasi *Founder's Syndrome* (tokoh sentral) yang mematikan regenerasi dan menciptakan ketergantungan personal, bukan sistem.
- **Dualisme Kelembagaan:** Konflik kewenangan kronis antara Yayasan (pemilik aset) dan DKM (pengelola operasional) akibat ketiadaan *Job Description* yang jelas.
- **Bom Waktu Legalitas:** Ribuan hektar tanah wakaf masjid belum bersertifikat (hanya ikrar lisan), rentan sengketa ahli waris dan gugatan hukum.

B. Aspek Imarah (Program & Kemakmuran)

- **Disorientasi Dakwah:** Materi khutbah yang repetitif dan tidak kontekstual, gagal menjawab kegelisahan Generasi Z dan Milenial, menyebabkan fenomena "masjid sepi pemuda".
- **Eksklusi Sosial:** Masjid yang tidak ramah anak (trauma teologis), tidak aksesibel bagi difabel, dan memarginalkan ruang jamaah perempuan.
- **Nihilnya Dampak Ekonomi:** Masjid gagal menjadi sentra pemberdayaan. Dana umat hanya habis untuk operasional konsumtif, bukan produktif.

C. Aspek Riayah (Fisik & Fasilitas) & Keuangan

- **Jebakan Megalisme:** Obsesi pembangunan fisik monumental yang mengabaikan biaya pemeliharaan (*maintenance*), mengakibatkan defisit anggaran pasca-konstruksi.
- **Paradigma "Saldo Mati":** Kebanggaan semu atas penumpukan kas di bank (*idle cash*), sementara lingkungan sekitar masjid masih terjerat kemiskinan dan pinjaman online.
- **Rendahnya Transparansi:** Mayoritas masjid belum menerapkan standar akuntansi ISAK 35, membuka celah *fraud* dan ketidakpercayaan donatur.

4. Rekomendasi Strategis (Prognosis)

Buku ini merumuskan solusi teknokratis melalui "**Peta Jalan Transformasi Masjid**":

1. **Sertifikasi Kompetensi:** Mendorong standarisasi kompetensi bagi Nazhir dan Takmir (SKKNI Manajemen Masjid) untuk menjamin profesionalitas.
2. **Reformasi Akuntabilitas:** Mewajibkan penggunaan sistem akuntansi nirlaba (ISAK 35) dan audit eksternal bagi masjid kategori Agung/Raya.
3. **Redefinisi "Kemakmuran":** Menggeser KPI (Indikator Kinerja) masjid dari "Jumlah Saldo Kas" menjadi "Dampak Sosial Ekonomi" (Zero Hunger Radius).
4. **Transformasi Digital & Ekologis:** Mengadopsi konsep *Smart Mosque* (manajemen berbasis data) dan *Eco-Masjid* (ramah lingkungan/energi terbarukan).

5. Kesimpulan

Buku "Solusi Problematika Pengelolaan Masjid untuk Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah" bukan sekadar kritik, melainkan cetak biru (*blueprint*) revitalisasi. Naskah ini memberikan landasan teoritis dan praktis bagi pemangku kebijakan (Kemenag/DMI) dan praktisi lapangan untuk mengubah masjid dari beban umat menjadi solusi umat.

BAB 1

MASJID DALAM PUSARAN PERUBAHAN SOSIAL

Antara Sakralitas Ruang dan Dinamika Umat

1.1. Dari Pusat Peradaban ke Sekadar Tempat Ritual: Sebuah Kritik Historis

Masjid, dalam ontologi Islam, tidak pernah dirancang sekadar sebagai *place of worship* (tempat sembahyang) dalam pengertian sempit yang diadopsi dari konsep peribadatan agama lain. Secara etimologis, masjid memang berarti "tempat sujud". Namun, dalam praksis kenabian, ia adalah institusi peradaban (*civilizational institution*).

Kritik historis harus dimulai dengan membedah pergeseran fungsi yang radikal antara era Nabi Muhammad SAW dengan realitas kontemporer. Saat Rasulullah SAW meletakkan batu pertama Masjid Quba dan kemudian Masjid Nabawi, beliau sedang membangun pusat pemerintahan (*center of gravity*) bagi entitas politik dan sosial baru bernama "Madinah".

Dalam perspektif sosiologi sejarah, Masjid Nabawi di masa awal berfungsi sebagai:

1. **Sentra Legislatif dan Yudikatif:** Tempat turunnya wahyu yang menjadi hukum positif, serta tempat Rasulullah memutuskan perkara sengketa (mahkamah).
2. **Pusat Militer:** Tempat strategi perang disusun dan pasukan dilepas (seperti dalam Perang Badar dan Uhud).
3. **Balai Kesejahteraan Sosial:** Melalui *Ash-Shuffah*, masjid menampung kaum dhuafa dan penuntut ilmu, menjalankan fungsi jaminan sosial (*social security*).
4. **Pusat Diplomasi:** Tempat menerima delegasi asing (*wufud*), yang menandakan masjid memiliki fungsi geopolitik.

Allah SWT menegaskan fungsi esensial masjid yang didirikan atas dasar ketakwaan dalam Al-Qur'an:

لَمَسْجِدٍ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَىٰ مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ ۚ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ يَتَّطَهَّرُوا
وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ

(Sungguh, masjid yang didirikan atas dasar takwa, sejak hari pertama adalah lebih patut kamu shalat di dalamnya. Di dalamnya ada orang-orang yang ingin membersihkan diri. Dan Allah menyukai orang-orang yang bersih). (QS. At-Taubah [9]: 108).

Namun, seiring berjalannya waktu—terutama pasca-runtuhnya Kekhalifahan dan masuknya kolonialisme serta modernisme sekuler—terjadi apa yang disebut oleh sejarawan Kuntowijoyo sebagai "reduksi fungsi masjid". Modernisasi membawa konsep **diferensiasi fungsional**, di mana fungsi pendidikan diambil alih oleh sekolah/madrasah, fungsi peradilan oleh pengadilan, fungsi ekonomi oleh pasar/bank, dan fungsi politik oleh parlemen.

Akibatnya, masjid mengalami **involusi peran**. Ia tersudut menjadi ruang privat yang hanya aktif saat adzan berkumandang. Fenomena ini menciptakan sekularisasi terselubung: umat memisahkan urusan duniawi dari masjid, padahal dalam Islam, masjid adalah pusat gravitasi seluruh aspek kehidupan. Patologi ini menyebabkan masjid kehilangan relevansi sosialnya dan menjadi "menara gading" yang terasing dari problem riil jamaahnya.

1.2. Tipologi Masjid di Indonesia: Stratifikasi dan Fungsi Sosiologis

Indonesia memiliki karakteristik unik dalam pengelolaan masjid yang tidak ditemukan di negara Timur Tengah. Strukturisasi masjid di Indonesia sangat birokratis namun cair secara kultural. Memahami tipologi ini penting untuk menganalisis masalah pengelolaan secara spesifik, karena masalah di Masjid Negara berbeda diametral dengan masalah di Masjid Transit.

Secara formal, Dewan Masjid Indonesia (DMI) dan Kementerian Agama membagi tipologi berdasarkan level administratif:

1. **Masjid Negara:** (Contoh: Istiqlal) - Simbol kedaulatan religius negara.
2. **Masjid Raya:** Tingkat Provinsi.
3. **Masjid Agung:** Tingkat Kabupaten/Kota.
4. **Masjid Besar:** Tingkat Kecamatan.
5. **Masjid Jami:** Tingkat Desa/Kelurahan.

Namun, analisis akademis ini lebih tertarik pada **Tipologi Fungsional-Sosiologis** yang memunculkan dinamika pengelolaan berbeda:

A. Masjid Birokrasi (Government-Based Mosque) Masjid ini memiliki struktur pendanaan stabil (APBN/APBD) dan birokrasi kaku. Problematikanya seringkali bukan pada dana, melainkan pada **politisasi mimbar** dan **birokratisasi layanan**. Nazhir seringkali dijabat oleh pejabat publik *ex-officio*, menyebabkan pengelolaan tidak fokus dan terkesan "plat merah". Kritik utamanya adalah jarak psikologis antara pengelola dengan jamaah akar rumput.

B. Masjid Kampus (Intellectual Hub) Ini adalah fenomena menarik pasca-1980an (contoh: Masjid Salman ITB, Masjid UGM). Masjid kampus berfungsi sebagai laboratorium intelektual dan kaderisasi. Pengelolaannya biasanya lebih modern, transparan, dan berbasis komunitas terdidik. Namun, tantangannya adalah **fluktuasi jamaah** (musiman mengikuti kalender akademik) dan potensi infiltrasi ideologi transnasional yang menjadikan mahasiswa sebagai target indoktrinasi.

C. Masjid Transit (Mall/Perkantoran/Rest Area) Dalam masyarakat urban yang mobilisasinya tinggi, muncul tipologi "Masjid Transit". Karakteristik sosiologisnya adalah **anonimitas**. Jamaah datang silih berganti tanpa saling mengenal. Ikatan emosional jamaah dengan masjid sangat rendah (*low engagement*). Pengelolaannya murni berorientasi *service* (kebersihan, AC dingin, keamanan alas kaki). Tantangannya adalah sulitnya membangun komunitas basis dan program pembinaan jangka panjang (tarbiyah).

D. Masjid Komunitas/Perumahan Ini adalah unit terbanyak. Basisnya adalah homogenitas warga. Masalah utamanya seringkali bersifat **konflik horizontal**: perebutan kepemimpinan antar-

faksi warga, dominasi donatur besar, dan resistensi terhadap pendatang baru. Di sinilah sering terjadi "privatisasi ruang publik", di mana masjid seolah menjadi milik kelompok tertentu dalam perumahan tersebut.

1.3. *Gap* Ekspektasi Jamaah Milenial vs. Realitas Pengelolaan Tradisional

Demografi Indonesia yang didominasi oleh Generasi Milenial dan Gen-Z (Bonus Demografi) membawa benturan budaya (*culture clash*) dalam ekosistem masjid. Ada *gap* persepsi yang menganga antara pengelola masjid (yang mayoritas *Baby Boomers* atau Gen-X) dengan jamaah muda.

Analisis Perilaku (Behavioral Analysis):

- **Pengelola Tradisional:** Memandang masjid sebagai tempat sakral yang "statis". Ukuran keberhasilan adalah bangunan fisik yang megah, menara tinggi, dan *sound system* keras. Pendekatan manajemen adalah *feodal-paternalistik*.
- **Jamaah Milenial/Gen-Z:** Memandang masjid sebagai "ruang ketiga" (*third place*) setelah rumah dan tempat kerja/sekolah. Mereka mencari *experience* (pengalaman) spiritual, bukan sekadar ritual. Mereka menuntut transparansi digital, Wi-Fi yang kencang untuk bekerja/belajar (konsep *Work from Mosque*), dan lingkungan yang inklusif.

Konflik timbul ketika idealisme anak muda (misal: ingin membuat *co-working space* di serambi masjid atau kajian dengan tema kontemporer) dibenturkan dengan kekakuan birokrasi takmir tua (misal: larangan tidur di masjid, larangan laptop, atau penguncian masjid di luar jam shalat).

Sebuah studi mengenai "Spiritualitas Urban" menunjukkan bahwa pemuda tidak menjauhi agama, tetapi mereka menjauhi **institusi agama yang kaku**. Mereka lebih memilih "Hijrah Community" yang cair atau kajian di kafe daripada di masjid yang pengurusnya galak dan fasilitasnya kotor. Jika masjid gagal melakukan adaptasi *User Experience (UX)* bagi generasi digital ini, masjid terancam mengalami "kebangkrutan demografis" di masa depan—hanya diisi oleh kaum lansia.

1.4. Urgensi Redefinisi "Kemakmuran Masjid" (Al-Imarah) di Abad 21

Istilah "memakmurkan masjid" seringkali direduksi maknanya menjadi sekadar "memenuhi shaf shalat". Padahal, terminologi Al-Qur'an menggunakan kata *Ya'muru* yang memiliki spektrum makna luas: membangun, mendiami, memelihara, dan menghidupkan.

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ
فَعَسَىٰ أُولَٰئِكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ

(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 orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk). (QS. At-Taubah [9]: 18).

Analisis tafsir (Al-Maraghi maupun Ibnu Katsir) menunjukkan bahwa *imarah* terbagi dua:

1. **Imarah Hissiyah (Fisik):** Membangun, membersihkan, dan melengkapi fasilitas.
2. **Imarah Maknawiyah (Non-Fisik):** Menghidupkan dengan ibadah, ilmu, dan fungsi sosial.

Di abad 21, definisi "Imarah" harus direkonstruksi. Indikator kemakmuran masjid tidak bisa lagi hanya menggunakan **KPI (Key Performance Indicator)** jumlah jamaah shalat Jumat. Kita memerlukan KPI baru berbasis *Social Return on Investment (SROI)*.

Masjid dikatakan makmur jika:

1. **Zero Hunger Radius:** Tidak ada tetangga masjid (dalam radius 40 rumah) yang kelaparan. Jika masjid bermegah-megah dengan kas ratusan juta namun tetangganya terjerat pinjaman online (Pinjol) atau kelaparan, maka secara sosiologis dan teologis, fungsi *imarah*-nya gagal.
2. **Pusat Literasi:** Masjid menjadi referensi ilmu, bukan penyebar hoaks.
3. **Ramah Musafir & Dhuafa:** Toilet dan air bersih tersedia 24 jam, bukan dikunci rapat.

Rasulullah SAW bersabda dalam sebuah hadits yang diriwayatkan oleh Imam Muslim tentang hakikat pelayanan:

مَنْ نَفَّسَ عَنْ مُؤْمِنٍ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ الدُّنْيَا، نَفَّسَ اللَّهُ عَنْهُ كُرْبَةً مِنْ كُرْبِ يَوْمِ الْقِيَامَةِ

(Barangsiapa yang meringankan kesulitan seorang mukmin di dunia, maka Allah akan meringankan kesulitannya pada hari kiamat...) (HR. Muslim No. 2699).

Masjid harus menjadi subjek yang "meringankan beban umat" (solutif), bukan menjadi beban umat (dengan terus menerus meminta sumbangan tanpa *feedback* pelayanan). Redefinisi ini menuntut transformasi paradigma dari **Masjid sebagai Kotak Amal** menjadi **Masjid sebagai Lembaga Pelayanan Publik Berbasis Wakaf**.

Kesimpulannya, pergeseran paradigma ini bukan pilihan, melainkan keharusan sejarah. Jika pengelolaan masjid tidak segera berbenah dari *mindset* tradisional menuju manajemen modern yang profetik, masjid akan tertinggal oleh laju peradaban, menjadi monumen masa lalu yang sunyi di tengah hingar-bingar dunia digital.

Referensi Bab 1

1. Azra, Azyumardi. (2004). *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII dan XVIII*. Jakarta: Kencana.
2. Kuntowijoyo. (2001). *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, dan Politik dalam Bingkai Strukturalisme Transendental*. Bandung: Mizan.

3. Verkaaik, O. (2012). *Designing the Anti-Modern: Building Mosques in Europe*. Amsterdam University Press.
4. Kong, L. (2001). "Mapping 'New' Geographies of Religion: Politics and Poetics in Modernity". *Progress in Human Geography*, 25(2), 211-233.
5. Gazalba, Sidi. (1994). *Masjid Pusat Ibadah dan Kebudayaan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.
6. *The Holy Qur'an*. Surah At-Taubah [9]: 18 & 108.
7. *Sahih Muslim*. Kitab Ad-Dhikr wa ad-Du'a.

BAB 2

KRISIS PROFESIONALISME DAN SDM TAKMIR: Patologi Organisasi dalam Manajemen Idarah

2.1. Sindrom "Single Fighter": Dominasi Tokoh Sentral dan Gagalnya Regenerasi

Dalam teori perilaku organisasi, fenomena ini dikenal sebagai *Founder's Syndrome* atau dalam konteks lokal disebut "Sindrom Tokoh Kunci". Banyak masjid di Indonesia, terutama yang berbasis wakaf perorangan atau masjid kampung, terjebak dalam model kepemimpinan **Paternalistik-Sentralistik**.

Analisis Patologis: Pada model ini, Ketua DKM (Dewan Kemakmuran Masjid) atau figur pendiri memegang kendali absolut atas tiga hal vital:

1. **Akses Aset:** Kunci kotak amal, kunci gudang, dan sertifikat tanah.
2. **Otoritas Keputusan:** Penentuan khatib, jenis kajian, hingga renovasi fisik.
3. **Informasi:** Jejaring donatur dan sejarah organisasi.

Secara sosiologis, ini menciptakan ketergantungan akut. Tokoh tersebut seringkali merasa "tidak ada orang lain yang mampu/bisa dipercaya", sebuah bias kognitif yang menghambat pendelegasian. Akibatnya, struktur organisasi di atas kertas (Sekretaris, Bendahara, Seksi-seksi) menjadi mandul alias *de jure* ada, namun *de facto* tidak berfungsi.

Dampaknya sangat fatal:

- **Organizational Fragility (Kerapuhan Organisasi):** Jika tokoh sentral tersebut sakit, meninggal, atau uzur, masjid mengalami kelumpuhan total (*institutional collapse*). Tidak ada transfer pengetahuan (*knowledge transfer*) yang terjadi sebelumnya.
- **Resistensi Generasi Baru:** Pemuda atau profesional muda enggan terlibat karena merasa tidak diberi ruang gerak ("percuma usul, keputusan tetap di tangan Bapak A").
- **Gagalnya Regenerasi:** Kaderisasi macet karena tidak ada mekanisme suksesi yang demokratis dan sistematis. Jabatan takmir seringkali menjadi jabatan "seumur hidup".

2.2. Kompetensi Nazhir dan Takmir: Antara Keikhlasan dan Tuntutan Manajerial

Salah satu hambatan psikologis terbesar dalam profesionalisasi manajemen masjid adalah **Jebakan "Bias Voluntarisme" (Kesukarelawanan)**. Ada anggapan umum bahwa mengurus masjid adalah kerja sosial-akhirat yang hanya membutuhkan modal "Ikhlas".

Tentu, ikhlas adalah fondasi spiritual (syarat diterimanya amal). Namun, dalam kaidah manajemen (*Idarah*), ikhlas adalah syarat perlu (*necessary condition*), bukan syarat cukup (*sufficient*).

condition). Al-Qur'an memberikan standar rekrutmen SDM yang sangat jelas melalui lisan putri Nabi Syuaib AS ketika merekomendasikan Nabi Musa AS:

قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ

(Salah seorang dari kedua wanita itu berkata: "Ya bapakku ambillah ia sebagai orang yang bekerja (pada kita), karena sesungguhnya orang yang paling baik yang kamu ambil untuk bekerja (pada kita) ialah orang yang kuat lagi dapat dipercaya"). (QS. Al-Qasas [28]: 26).

Ayat ini mengajukan dua variabel kompetensi:

1. **Al-Qawiyu (Kompetensi Profesional/Hard Skill):** Kecakapan, keahlian manajerial, pemahaman teknis, visi strategis, dan kekuatan fisik/mental.
2. **Al-Amin (Integritas Moral/Soft Skill):** Kejujuran, amanah, dan akuntabilitas (ikhlas ada di domain ini).

Realitas Lapangan: Banyak Nazhir (pengelola aset wakaf) dan Takmir (pengelola operasional) yang memiliki integritas tinggi (*Al-Amin*) namun lemah dalam kompetensi (*Al-Qawiyu*).

- **Kasus Nazhir:** Nazhir perorangan seringkali pasif. Tanah wakaf hanya dibiarkan (idle), atau sekadar dibangun masjid tanpa visi pengembangan produktif. Padahal, UU No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf menuntut Nazhir yang profesional untuk memproduktifkan aset.
- **Kasus Takmir:** Bendahara masjid seringkali adalah orang jujur tapi tidak paham pembukuan standar (PSA/ISAK 35), sehingga laporan keuangan tidak auditable. Seksi Dakwah diisi orang shalih tapi tidak paham sosiologi masyarakat, sehingga materi dakwah tidak relevan.

Ketimpangan ini menyebabkan pengelolaan masjid berjalan "apa adanya" (medioker), bukan "sebaik-baiknya" (ihsan).

2.3. Konflik Internal Kepengurusan: Studi Kasus Perebutan Otoritas dan Friksi Ormas

Masjid adalah arena sosial yang tidak kecap dari konflik politik mikro. Konflik internal pengurus adalah "penyakit dalam" yang paling sering meruntuhkan wibawa masjid di mata jamaah.

Jenis konflik yang dominan terjadi:

A. Konflik Otoritas (Power Struggle) Terjadi ketika ada dualisme kepemimpinan. Seringkali terjadi antara **Yayasan (Pemilik Aset)** vs **DKM (Pengelola Harian)**. Yayasan merasa memiliki hak veto karena legalitas aset, sementara DKM merasa memiliki legitimasi karena dipilih oleh jamaah dan bekerja di lapangan setiap hari. Ketidakjelasan pembagian wewenang (*Job Description*) memperparah gesekan ini.

B. Friksi Ideologis/Fikih (Ormas Centric) Meski masjid seharusnya menjadi pemersatu, realitasnya afiliasi Ormas (NU, Muhammadiyah, Persis, Salafi, dll) sering memicu ketegangan di level kepengurusan. Contoh kasus: Perebutan posisi khatib Jumat, perdebatan soal Qunut Subuh, jumlah rakaat Tarawih, atau penggunaan bedug. Ketika takmir didominasi satu fraksi dan tidak mengakomodasi fiqih jamaah yang heterogen, terjadi "boikot jamaah" atau bahkan pendirian masjid tandingan (*Masjid Dhirar* dalam konteks modern).

C. Konflik Keuangan Ketidaktransparanan penggunaan dana pembangunan sering memicu saling curiga antar pengurus. Isu "amplop ustadz", *mark-up* biaya renovasi, atau penggunaan kas masjid untuk kepentingan pribadi pengurus adalah pemicu perpecahan yang serius.

Rasulullah SAW mengingatkan bahaya perpecahan ini sebagai pengikis agama:

أَلَا أُخْبِرُكُمْ بِأَفْضَلِ مِنْ دَرَجَةِ الصِّيَامِ وَالصَّلَاةِ وَالصَّدَقَةِ؟ قَالُوا: بَلَى، قَالَ: إِضْلَاحُ ذَاتِ
الْبَيْنِ، وَفَسَادُ ذَاتِ الْبَيْنِ الْحَالِقَةُ

(Maukah kalian aku beritahu derajat yang lebih utama daripada puasa, shalat, dan sedekah? Mereka menjawab: Tentu. Beliau bersabda: "Mendamaikan perselisihan di antara sesama, karena rusaknya hubungan di antara sesama adalah pengikis (agama)." (HR. Abu Dawud No. 4919).

2.4. Absennya SOP (Standard Operating Procedure) dan Uraian Tugas yang Kabur

Ciri utama organisasi modern adalah bekerja berdasarkan **Sistem**, bukan berdasarkan **Figur**. Namun, survei informal menunjukkan mayoritas masjid di Indonesia (kecuali Masjid Negara/Perusahaan besar) dikelola dengan gaya "Manajemen Warung".

Indikator Absennya Tata Kelola:

1. **Tidak Ada Uraian Tugas (Job Description) Tertulis:** Siapa melakukan apa, bertanggung jawab kepada siapa, tidak jelas. Marbot seringkali menjadi "korban" karena disuruh mengerjakan apa saja (palugada) tanpa batasan tugas yang jelas.
2. **Nihilnya SOP Keuangan & Pengadaan:** Pengeluaran uang jutaan rupiah seringkali hanya bermodal "saling percaya" atau catatan di sobekan kertas, tanpa kuitansi valid atau mekanisme persetujuan berjenjang.
3. **Prosedur Layanan yang Tidak Standar:** Tidak ada standar kebersihan toilet, standar kualitas *sound system*, atau prosedur penanganan tamu.

Dampak Sistemik: Ketiadaan SOP membuat masjid sangat bergantung pada *mood* pengurus. Jika pengurus rajin, masjid bersih. Jika pengurus sibuk/malas, masjid terlantar. Standar kualitas menjadi fluktuatif. Selain itu, tidak adanya sistem ini membuat profesional enggan bergabung karena mereka terbiasa bekerja dalam lingkungan yang terstruktur dan terukur.

Solusi Awal: Transformasi Idarah harus dimulai dengan transisi dari **Manajemen Lisan (Oral Tradition)** menuju **Manajemen Tertulis (Written System)**. Membuat struktur organisasi yang ramping namun kaya fungsi, menetapkan SOP sederhana (misal: SOP Penghitungan Kotak Amal, SOP Kebersihan Toilet), dan merumuskan KPI (Key Performance Indicator) bagi pengurus.

Dalam kaidah Fiqih Siyasa/Idarah, kaidah yang berlaku adalah:

تَصَرُّفُ الْإِمَامِ عَلَى الرَّعِيَّةِ مَنُوطٌ بِالْمَصْلَحَةِ

(Kebijakan pemimpin/pengurus terhadap rakyat/jamaah harus berorientasi pada kemaslahatan).

Kemaslahatan tidak akan tercapai tanpa manajemen yang rapi (*nizam*), sebagaimana ungkapan Ali bin Abi Thalib: *"Kebenaran yang tidak terorganisir akan dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir."*

Referensi Bab 2

1. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning. (Teori Founder's Syndrome).
2. Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson.
3. Qardhawi, Yusuf. (1998). *Fiqh Awlawiyat*. Jakarta: Robbani Press. (Konsep Al-Qawiyu Al-Amin).
4. Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*.
5. Shihab, M. Quraish. (1996). *Wawasan Al-Quran*. Bandung: Mizan.
6. *Sahih Al-Bukhari & Sunan Abu Dawud* (Hadits terkait kepemimpinan dan islah).

BAB 3

LEGALITAS DAN TATA KELOLA KELEMBAGAAN: Sengketa Otoritas, Aset Wakaf, dan Politisasi Ruang Sakral

3.1. Dualisme Yayasan vs. DKM: Celah Hukum dan Potensi Sengketa

Salah satu anomali struktural yang paling sering memicu konflik horizontal di masjid-masjid Indonesia adalah ketidakjelasan hubungan tata kelola antara **Yayasan (Badan Hukum)** dan **DKM (Dewan Kemakmuran Masjid)**.

Analisis Legal-Struktural: Secara yuridis (berdasarkan UU No. 16 Tahun 2001 jo. UU No. 28 Tahun 2004 tentang Yayasan), Yayasan adalah entitas legal yang memegang hak keperdataan atas aset. Dalam konteks masjid yang berdiri di atas tanah wakaf yang *nadzir*-nya adalah badan hukum (Yayasan), maka Yayasanlah "pemilik" legal otoritas tersebut.

Di sisi lain, DKM (Dewan Kemakmuran Masjid) adalah entitas fungsional—seringkali bersifat *ad-hoc*—yang dibentuk untuk menjalankan operasional harian (shalat, pengajian, kebersihan). DKM biasanya dipilih oleh jamaah (basis komunitas), sedangkan Yayasan diisi oleh Pendiri/Pembina (basis oligarki pendiri).

Akar Konflik (The Principal-Agent Problem): Konflik pecah ketika terjadi *asymmetric interest* (kepentingan yang tidak selaras):

1. **Sengketa Aset vs. Program:** DKM ingin merenovasi total untuk kenyamanan jamaah, Yayasan menolak karena alasan estetika sejarah atau ketiadaan dana, namun Yayasan memegang sertifikat tanah. DKM tidak bisa berbuat apa-apa.
2. **Sengketa Ideologis:** DKM yang dipilih jamaah ternyata berafiliasi dengan ormas Islam modernis, sementara Yayasan dipegang oleh keluarga pendiri yang tradisional (atau sebaliknya). Yayasan seringkali menggunakan hak vetonya untuk membubarkan DKM terpilih secara sepihak.
3. **Legal Standing DKM:** Secara hukum positif, DKM seringkali tidak memiliki badan hukum mandiri (hanya SK Kepengurusan). Posisi tawarnya lemah di hadapan Yayasan yang memiliki Akta Notaris dan SK Kemenkumham.

Tanpa AD/ART (Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga) yang mengatur secara rigid pembagian wewenang antara "Pemilik Aset" (Yayasan) dan "Operator Aset" (DKM), masjid akan terus terjebak dalam dualisme kepemimpinan yang membingungkan jamaah.

3.2. Problematika Status Tanah dan Aset Wakaf yang Belum Teradministrasi

Masalah agraria adalah "bom waktu" bagi ribuan masjid tua di Indonesia. Budaya wakaf masa lalu yang berbasis **saling percaya (trust-based)** kini berbenturan dengan realitas kapitalisme properti yang berbasis **legal-formal (document-based)**.

Fenomena "Wakaf Lisan" dan Gugatan Ahli Waris: Banyak pewakif (Wakif) di masa lalu menyerahkan tanahnya hanya dengan ikrar lisan ("Tanah ini saya wakafkan untuk masjid"), tanpa memproses Akta Ikrar Wakaf (AIW) di hadapan Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf (PPAIW/KUA).

Konsekuensi fatal terjadi ketika:

1. **Wakif Meninggal:** Generasi penerus (anak/cucu) yang tidak memiliki keterikatan emosional sekuat orang tuanya, dan mungkin terdesak kebutuhan ekonomi, melihat tanah tersebut masih atas nama kakek mereka (belum balik nama sertifikat wakaf).
2. **Lonjakan Nilai Properti:** Tanah yang dulunya di pinggir desa tidak berharga, kini menjadi kawasan *prime* di tengah kota dengan nilai miliaran rupiah.
3. **Sengketa Hukum:** Ahli waris menggugat pengurus masjid. Tanpa AIW dan Sertifikat Wakaf, posisi masjid sangat lemah di pengadilan. Banyak kasus masjid tergusur atau harus "membeli kembali" tanahnya dari ahli waris karena kelalaian administrasi ini.

Perspektif Fiqih dan Hukum Positif: Dalam Islam, wakaf sah secara syar'i (*de jure syar'i*) segera setelah ikrar diucapkan. Rasulullah SAW bersabda kepada Umar bin Khattab ra terkait tanah Khaibar:

إِنْ شِئْتَ حَبَسْتَ أَضْلَاهَا، وَتَصَدَّقْتَ بِهَا

(Jika engkau mau, engkau tahan pokoknya (tanahnya tidak dijual/diwariskan) dan engkau sedekahkan hasilnya). (HR. Bukhari No. 2737).

Namun, dalam konteks *Siyasa Syar'iyah* (Politik Hukum Islam) di negara hukum, pencatatan (administrasi) menjadi wajib (*wajib li al-maslahah*). Kaidah fiqih menyebutkan: مَا لَا يَتِمُّ الْوَاجِبُ إِلَّا بِهِ فَهُوَ وَاجِبٌ (Sesuatu yang kewajiban tidak akan sempurna tanpanya, maka sesuatu itu menjadi wajib).

Melindungi harta wakaf adalah wajib. Jika perlindungan itu hanya bisa sempurna dengan Sertifikat BPN, maka mengurus sertifikat hukumnya menjadi wajib bagi Nazhir. Kelalaian Nazhir dalam meleagalkan aset adalah bentuk pengkhianatan terhadap amanah umat.

3.3. Intervensi Politik dalam Struktur Kepengurusan Masjid

Menjelang tahun politik, masjid menjadi arena yang diperebutkan (contested space). Ada simbiosis mutualisme yang berbahaya antara **Politisi Oportunis** dan **Takmir Pragmatis**.

Modus Operandi Politisasi:

1. **Bantuan Hibah (Bansos) Bersyarat:** Politisi menggelontorkan dana renovasi masjid atau pengadaan karpet, dengan syarat implisit: ketua takmir harus mengarahkan suara jamaah, atau minimal membolehkan pemasangan spanduk/kalender bergambar politisi di area masjid.

2. **Kooptasi Struktur:** Tokoh partai politik dimasukkan ke dalam struktur Penasihat atau Pembina DKM untuk mengamankan basis suara.
3. **Mimbar sebagai Panggung Kampanye:** Khutbah Jumat disisipi pesan-pesan politik praktis, menjelekkkan lawan politik, atau mengarahkan pilihan, yang merusak kekhusyukan ibadah dan memecah belah persatuan jamaah (*Istighlal al-Masjid*).

Kritik Teologis: Masjid Dhirar Gaya Baru Al-Qur'an memberikan peringatan keras tentang *Masjid Dhirar*, yaitu masjid yang dibangun/digunakan untuk memecah belah umat dan melayani kepentingan politik kelompok tertentu (kaum munafik madinah).

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِّمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ قَبْلُ

(Dan (di antara orang-orang munafik itu) ada orang-orang yang mendirikan masjid untuk menimbulkan kemudharatan (pada orang-orang mukmin), untuk kekafiran dan untuk memecah belah antara orang-orang mukmin serta menunggu kedatangan orang-orang yang telah memerangi Allah dan Rasul-Nya sejak dahulu...) (QS. At-Taubah [9]: 107).

Masjid yang membiarkan dirinya diintervensi oleh politik praktis kehilangan maruahnyanya sebagai "Rumah Allah" (*Baitullah*) dan turun derajat menjadi "Kantor Tim Sukses". Ini adalah pengkhianatan terhadap fungsi masjid sebagai pemersatu umat (*Jami'*). Politik yang boleh masuk ke masjid adalah **Politik Kebangsaan** (moralitas, keadilan, kejujuran), bukan **Politik Kekuasaan** (dukungan-mendukung kandidat).

Referensi Bab 3

1. Republik Indonesia. (2004). *Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*.
2. Republik Indonesia. (2001). *Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*.
3. Lubis, Suhrawardi K. (2010). *Hukum Wakaf di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
4. Rukmana, A. (2005). *Masjid dan Politik: Studi tentang Peran Politik Masjid di Era Reformasi*. Jurnal Sosiologi Agama.
5. Al-Zuhaili, Wahbah. (2008). *Al-Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu* (Jilid 8: Wakaf). Damaskus: Dar Al-Fikr.
6. *Sahih Al-Bukhari* (Kitab Al-Washaya).

BAB 4

STAGNASI PROGRAM DAN DISORIENTASI DAKWAH: Ketika Masjid Kehilangan Relevansi Sosialnya

4.1. Monotonitas Materi Khutbah: Kritik atas Relevansi Konten dengan Problematika Umat

Khutbah Jumat adalah panggung komunikasi massa terbesar dan paling rutin di dunia Islam. Setiap pekan, jutaan laki-laki muslim "dipaksa" syariat untuk duduk, diam, dan mendengarkan. Secara teoritis, ini adalah *captive market* yang luar biasa untuk transformasi sosial. Namun, realitasnya seringkali antiklimaks.

Analisis Komunikasi Dakwah: Masalah utama khutbah kontemporer adalah **Disoneksi Kontekstual**. Materi yang disampaikan seringkali terjebak pada repetisi tema-tema klasik (seputar ritual murni, kematian, atau neraka) yang tidak dikontekstualisasikan dengan isu aktual yang dihadapi jamaah, seperti kesehatan mental, etika digital, korupsi, atau literasi finansial.

Fenomena ini melahirkan apa yang disebut sebagai "*Sleeping Congregation*" (jamaah yang tertidur). Bukan hanya karena faktor biologis, tetapi karena otak jamaah gagal menangkap sinyal urgensi atau relevansi dari materi khatib. Komunikasi berjalan satu arah (linear) tanpa *engagement*.

Secara teologis, Rasulullah SAW menekankan pentingnya efisiensi dan kepadatan isi dalam khutbah.

إِنَّ طُولَ صَلَاةِ الرَّجُلِ وَقَصْرَ خُطْبَتِهِ مَنَّةٌ مِنْ فَقهِهِ، فَأَطِيلُوا الصَّلَاةَ وَأَقْصِرُوا الْخُطْبَةَ

(*Sesungguhnya panjangnya shalat seseorang dan pendeknya khutbahnya adalah tanda dari kepahamannya (fiqihnya). Maka panjangkanlah shalat dan pendekkanlah khutbah.*) (HR. Muslim No. 869).

"Pendek" di sini berimplikasi pada *padat, berisi, dan to the point*. Disorientasi terjadi ketika mimbar masjid berubah menjadi panggung agitasi politik atau sekadar "pembacaan teks" yang kaku tanpa ruh. Khatib seringkali gagal menerapkan prinsip *Qaulan Sadidan* (perkataan yang tepat sasaran/solutif) dan *Qaulan Balighan* (perkataan yang membekas di jiwa).

4.2. Masjid yang "Sepi" bagi Pemuda: Analisis Kesenjangan Komunikasi Antar-Generasi

Data statistik menunjukkan tren penurunan partisipasi pemuda di masjid-masjid konvensional. Masjid seringkali dipenuhi oleh dua kelompok demografi ekstrem: anak-anak (yang dipaksa orang tua) dan lansia (pensiunan). Generasi produktif (Milenial & Gen Z) menghilang.

Analisis Sosiologi Pemuda (The Sociology of Youth): Pemuda hari ini tidak meninggalkan spiritualitas; mereka meninggalkan otoritarianisme. Masjid seringkali dikelola dengan gaya **Paternalistik-Feodal**.

- **Atmosphere of Judgment:** Pemuda dengan penampilan "berbeda" (celana jeans, rambut gondrong, bertato) seringkali mendapatkan tatapan sinis atau teguran keras dari pengurus masjid. Masjid menjadi ruang penghakiman, bukan ruang penerimaan.
- **Minimnya Fasilitas Penunjang Gaya Hidup:** Generasi Z memandang konektivitas internet dan kenyamanan ruang (*ambience*) sebagai kebutuhan primer. Mereka lebih nyaman berdiskusi agama di *Coffee Shop* yang menyediakan Wi-Fi kencang, AC dingin, dan kursi nyaman, dibandingkan di serambi masjid yang panas dan tidak ada colokan listrik.

Ray Oldenburg dalam konsep *The Great Good Place* menyebutkan pentingnya "Ruang Ketiga" (*Third Place*). Masjid seharusnya menjadi ruang ketiga yang egaliter. Namun, bagi pemuda, masjid seringkali terasa "angker" secara sosial.

Kegagalan masjid merangkul pemuda adalah kegagalan regenerasi peradaban. Sejarah mencatat bahwa *Ashabul Kahfi* adalah pemuda. Lingkaran terdekat Rasulullah (Ali bin Abi Thalib, Zaid bin Haritsah, Mush'ab bin Umair) adalah pemuda. Jika masjid tidak melakukan *re-branding* menjadi "Youth Friendly Mosque" (Masjid Ramah Pemuda) dengan menyediakan *co-working space*, program mentoring karir, atau kajian kontemporer, maka masjid akan kehilangan masa depannya.

4.3. Minimnya Fungsi Sosial-Ekonomi: Mengapa Masjid Gagal Menjadi Pusat Pemberdayaan?

Salah satu ironi terbesar umat Islam Indonesia adalah: **Masjidnya Megah, Jamaahnya Susah**. Terjadi fenomena yang saya sebut sebagai "**Fetisisme Saldo**". Pengurus masjid seringkali berlomba-lomba mengumumkan saldo kas jutaan atau miliaran rupiah setiap Jumat sebagai prestasi.

Kritik Ekonomi Islam: Dalam perspektif Ekonomi Syariah, menumpuk dana umat (kecuali untuk dana cadangan/dana abadi yang terukur) adalah bentuk **Inefisiensi Aset**. Dana yang mengendap di rekening bank (*idle fund*) tidak memberikan *multiplier effect* bagi ekonomi umat. Padahal, fungsi historis *Baitul Maal* di masa Nabi adalah *flow* (aliran), bukan *stock* (timbunan). Dana masuk pagi, sore harus sudah habis terdistribusi kepada yang berhak.

Allah SWT mengecam keras perilaku menumpuk harta tanpa fungsi sosial:

وَالَّذِينَ يَكْنِزُونَ الذَّهَبَ وَالْفِضَّةَ وَلَا يُنْفِقُونَهَا فِي سَبِيلِ اللَّهِ فَبَشِّرْهُمْ بِعَذَابٍ أَلِيمٍ

(Dan orang-orang yang menyimpan emas dan perak dan tidak menafkahkannya pada jalan Allah, maka beritahukanlah kepada mereka, (bahwa mereka akan mendapat) siksa yang pedih). (QS. At-Taubah [9]: 34).

Meskipun ayat ini konteksnya zakat, spiritnya relevan bagi kas masjid yang bersumber dari infaq sedekah. Masjid gagal berfungsi secara ekonomi karena:

1. **Mindset Konsumtif:** Dana habis hanya untuk renovasi fisik, bayar listrik, dan honor penceramah.
2. **Nihilnya Program Pemberdayaan:** Sangat sedikit masjid yang memiliki unit usaha riil (Mart, Koperasi, Klinik) atau program beasiswa dan modal usaha bergulir (Qardhul Hasan) bagi jamaah miskin di sekitarnya.

Masjid Jogokariyan di Yogyakarta adalah anomali positif yang membuktikan bahwa saldo nol (karena habis disalurkan untuk layanan umat) justru meningkatkan kepercayaan (*trust*) donatur. Jika masjid tidak bertransformasi menjadi sentra pemberdayaan ekonomi, ia hanya menjadi beban finansial bagi umat, bukan solusi.

4.4. Isu Inklusivitas: Ramah Anak, Ramah Difabel, dan Ruang bagi Jamaah Perempuan

Masjid seringkali didesain secara tidak sadar dengan paradigma **Ableism** (berpusat pada orang dewasa yang sehat fisik). Kelompok rentan seperti anak-anak, penyandang disabilitas, dan perempuan seringkali terpinggirkan secara struktural dan arsitektural.

A. Trauma Teologis pada Anak Anak-anak seringkali menjadi korban "kekerasan verbal" di masjid. Bentakan "Jangan berisik!", "Jangan lari!", atau pengusiran ke saf paling belakang menciptakan **Trauma Keagamaan**. Anak mengasosiasikan masjid (dan Tuhan) dengan kemarahan dan ketidaknyamanan. Padahal, Rasulullah SAW pernah shalat sambil menggendong cucunya, Umamah binti Zainab. Beliau juga memperlama sujud karena punggungnya dinaiki oleh Hasan dan Husain.

B. Eksklusi Disabilitas Berapa banyak masjid yang memiliki *ramp* (bidang miring) untuk kursi roda? Berapa banyak yang menyediakan Al-Qur'an Braille? Berapa banyak khutbah Jumat yang disertai penerjemah bahasa isyarat? Ketiadaan aksesibilitas ini secara tidak langsung "mengusir" penyandang disabilitas dari rumah Tuhan. Padahal, salah satu muadzin Rasulullah, Abdullah bin Ummi Maktum, adalah seorang tunanetra. Bahkan teguran Allah dalam Surah 'Abasa turun karena Nabi sempat mengabaikan difabel ini.

C. Marginalisasi Ruang Perempuan Di banyak masjid, ruang shalat perempuan seringkali ditempatkan di area sisa: di *basement* yang pengap, di lantai atas dengan akses tangga curam yang menyulitkan lansia, atau di balik tirai tebal yang memutus akses visual dan audio terhadap khatib. Kualitas *sound system* di area perempuan seringkali lebih buruk daripada area laki-laki. Ini mencerminkan cara pandang yang menempatkan perempuan sebagai "warga kelas dua" dalam ibadah komunal.

Transformasi *Imarah* menuntut perubahan *mindset* menuju **Masjid Inklusif**. Masjid yang ramah adalah masjid yang menyediakan ruang bermain anak (*kids corner*), akses kursi roda yang manusiawi, dan ruang ibadah perempuan yang setara kenyamanannya dengan ruang utama.

Referensi Bab 4

1. Watson, C. W. (2005). *The Echo Chamber: Religious Authority and the Internet in Indonesia*.
2. Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. Da Capo Press.
3. Chapra, M. Umer. (2000). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Islamic Foundation.
4. Kuraesin, A. D., & Gunawan, W. (2018). "Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid". *Jurnal Tamkin*.
5. *Sahih Muslim*. Kitab Al-Jumu'ah.
6. *Sahih Al-Bukhari*. Kitab As-Salah (Hadits tentang Umamah).
7. Dewan Masjid Indonesia (DMI). (2022). *Panduan Masjid Ramah Anak dan Disabilitas*.

BAB 5

TANTANGAN ARSITEKTUR DAN PEMELIHARAAN FISIK: Jebakan Megalisme dan Disfungsi Ruang Sakral

5.1. Jebakan Megalisme: Membangun Megah, Lalai Merawat

Indonesia sedang dilanda demam "Megalisme Masjid". Di berbagai daerah, panitia pembangunan berlomba-lomba mendirikan masjid dengan kubah emas, marmer impor, dan menara yang menjulang mencakar langit. Namun, di balik kemegahan fasad tersebut, tersimpan masalah manajerial yang akut: **Ketimpangan antara Belanja Modal (Capex) dan Biaya Operasional (Opex)**.

Analisis "The Edifice Complex": Dalam psikologi sosial, fenomena ini disebut *The Edifice Complex*—obsesi untuk membangun gedung monumental sebagai simbol eksistensi diri atau kelompok. Pembangunan masjid seringkali didorong oleh motif *pride* (kebanggaan) donatur atau pejabat daerah, bukan murni *need* (kebutuhan) jamaah.

Dampaknya adalah:

1. **Anggaran Defisit Pasca-Konstruksi:** Panitia sukses menggalang miliaran rupiah untuk pembangunan fisik, namun gagal menyiapkan *endowment fund* (dana abadi) untuk pemeliharaan. Akibatnya, setahun setelah peresmian, masjid mulai rusak: cat mengelupas, atap bocor, dan lampu hias mati yang tak terganti karena ketiadaan dana *maintenance*.
2. **Hilangnya Skala Manusia:** Masjid dibangun terlalu raksasa (*oversized*) sehingga kehilangan keintiman (*intimacy*). Saat shalat fardhu biasa yang jamaahnya sedikit, ruang yang terlalu besar menciptakan rasa kosong dan dingin, mengurangi kekhusyukan.

Secara teologis, Rasulullah SAW telah memberikan peringatan keras (nubuwwah) tentang fenomena kompetisi fisik ini:

لَا تَقُومُ السَّاعَةُ حَتَّى يَتَبَاهَى النَّاسُ فِي الْمَسَاجِدِ

(Kiamat tidak akan terjadi hingga manusia bermegah-megahan dalam (membangun) masjid). (HR. Abu Dawud No. 449 & Ibnu Majah No. 739).

Ibnu Abbas r.a. menambahkan tafsir sosiologisnya: "Kamu pasti akan menghiasinya (masjid) sebagaimana orang Yahudi dan Nasrani menghiasi tempat ibadah mereka."

Kritik arsitektural di sini adalah: Masjid seharusnya didesain dengan prinsip **Fungsionalisme Spiritual**. Keindahan bukan pada ornamen yang berlebihan (*israf*), melainkan pada harmoni ruang, pencahayaan alami, dan sirkulasi udara yang mendukung ibadah.

5.2. Audit Energi dan Kebersihan: Masalah Sanitasi yang Tak Kunjung Usai

Paradoks terbesar masjid di Indonesia adalah statusnya sebagai tempat suci (*holy place*) namun seringkali memiliki fasilitas sanitasi yang paling kotor (*unhygienic*).

A. Kritik Sanitasi & Thaharah Toilet dan tempat wudhu adalah wajah asli manajemen masjid. Banyak masjid menganggap remeh area ini.

- **Masalah Teknis:** Lantai licin berlumut (berbahaya bagi lansia), bau amonia yang menyengat, kran air yang bocor, dan ketiadaan sabun.
- **Implikasi Fiqih:** Tempat wudhu yang tidak memisahkan area suci dan najis dengan baik, atau cipratan air dari lantai yang kotor, berpotensi membatalkan kesucian pakaian jamaah. Ini bukan sekadar masalah kebersihan, tapi masalah keabsahan ibadah (*syarat sah shalat*).

B. Audit Energi dan Konsep *Eco-Masjid* Masjid-masjid modern cenderung boros energi. Penggunaan AC (Air Conditioner) yang masif tanpa desain selubung bangunan (*building envelope*) yang efisien menyebabkan pemborosan listrik yang luar biasa. Lampu gantung kristal yang menyala di siang hari juga menambah beban biaya.

Konsep *Green Mosque* atau *Eco-Masjid* harus menjadi standar baru.

1. **Konservasi Air:** Mengingat air wudhu adalah *grey water* yang relatif bersih, seharusnya ada instalasi pengolahan air limbah (IPAL) sederhana untuk daur ulang penyiraman tanaman. Rasulullah SAW melarang boros air wudhu meskipun di sungai yang mengalir deras (*israf*).
2. **Efisiensi Energi:** Penggunaan panel surya (*solar cell*) untuk mandiri energi, desain ventilasi silang (*cross ventilation*) untuk mengurangi beban AC, dan pencahayaan alami (*skylight*).

Masjid Istiqlal telah memelopori sertifikasi *Green Building* (EDGE), namun semangat ini belum menetes ke masjid level kecamatan/kelurahan. Padahal, *Riyah* lingkungan adalah manifestasi dari tugas manusia sebagai *Khalifah fil Ardh*.

5.3. Disfungsi Fasilitas: Studi Kasus Akustik (Sound System) dan Kenyamanan Ruang

Fasilitas yang paling vital dalam masjid, namun paling sering diabaikan kualitas teknisnya, adalah **Sistem Tata Suara (Acoustics)**.

Analisis *Speech Transmission Index* (STI): Survei informal terhadap ratusan masjid menunjukkan bahwa masalah utama bukanlah *sound system* yang kurang keras, melainkan *intelligibility* (kejelasan suara) yang rendah.

- **Gema (Reverberation):** Masjid dengan banyak permukaan keras (marmer, kaca, beton) memantulkan suara secara liar. Akibatnya, suara khatib terdengar berdengung dan bertumpuk (*muddy*).

- **Penempatan Speaker Salah:** Banyak masjid memasang speaker *horn* (toa) di dalam ruangan, atau speaker kolom yang diarahkan sembarangan, menciptakan *feedback* dan distribusi suara tidak merata (depan pekik, belakang sayup).

Dampak psikologis dan edukatifnya fatal:

1. **Distorsi Pesan:** Jamaah tidak dapat menangkap isi khutbah dengan jelas. Khutbah hanya menjadi "suara latar" yang memicu kantuk.
2. **Polusi Suara:** Penggunaan penguat suara luar yang berlebihan (*over-amplification*) di jam-jam istirahat warga justru memicu antipati sosial, bukan simpati dakwah.

Al-Qur'an mengajarkan adab suara:

وَأَغْضُضْ مِنْ صَوْتِكَ ۚ إِنَّ أَنْكَرَ الْأَصْوَاتِ لَصَوْتُ الْحَمِيرِ

(...dan lunakkanlah suaramu. Sesungguhnya seburuk-buruk suara ialah suara keledai). (QS. Luqman [31]: 19).

Dalam konteks arsitektur, "melunakkan suara" berarti mendesain ruang dengan material akustik (penyerap suara/absorber) yang baik dan mengatur *sound system* agar nyaman di telinga (*auditory comfort*), sehingga pesan agama dapat masuk ke dalam hati (*balighan*).

Masjid yang baik bukan yang lantainya paling mengkilap, tapi yang membuat jamaahnya betah berlama-lama berdzikir tanpa gangguan bau toilet, gerah, atau suara bising.

Referensi Bab 5

1. Omer, Spahic. (2009). *Islamic Architecture: Its Philosophy, Spiritual Significance and Some Early Developments*. AS NOORDAEEN.
2. Mangunwijaya, Y.B. (1988). *Wastu Citra*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. (Konsep Guna dan Citra dalam Arsitektur).
3. Majelis Ulama Indonesia. (2020). *Fatwa dan Panduan Eco-Masjid*.
4. Egan, M. David. (2007). *Architectural Acoustics*. J. Ross Publishing.
5. Frishman, M., & Khan, H. (1994). *The Mosque: History, Architectural Development & Regional Diversity*. Thames & Hudson.
6. *Sunan Abu Dawud & Sunan Ibnu Majah*.

BAB 6

AKUNTABILITAS FINANSIAL DAN FILANTROPI MASJID: Dari Paradigma "Saldo Mati" Menuju Transparansi Digital

6.1. Paradigma "Saldo Mati": Mengkritisi Penumpukan Dana Kas Masjid

Salah satu indikator kinerja (KPI) yang salah kaprah namun paling populer di kalangan pengurus masjid adalah: **Besarnya Saldo Kas**. Setiap Jumat, pengumuman saldo yang mencapai ratusan juta rupiah sering disambut dengan rasa bangga, seolah-olah masjid tersebut "sehat" dan "kaya".

Analisis Ekonomi-Teologis: Dalam perspektif Ekonomi Islam Makro, penumpukan uang (*hoarding/ikniz*) adalah patologi. Uang dalam Islam adalah *flow concept* (konsep aliran), bukan *stock concept* (konsep timbunan). Fungsi uang adalah sebagai alat tukar (*medium of exchange*) untuk menggerakkan sektor riil.

Fenomena "Saldo Mati" (*Idle Cash*) di rekening masjid memiliki dua dampak negatif serius:

1. **Erosi Nilai (Economic Loss):** Akibat inflasi, nilai riil uang yang mengendap di bank akan terus menyusut (*time value of money*). Uang Rp 100 juta tahun ini tidak akan sama daya belinya 5 tahun lagi. Membiarkan uang mengendap berarti membiarkan aset umat tergerus.
2. **Pengingkaran Amanah (Breach of Trust):** Donatur memberikan infaq/sedekah dengan niat agar hartanya segera menjadi amal jariyah (pahala). Jika pengurus menahannya di bank, maka "transfer pahala" kepada donatur tertunda. Secara hakikat, pengurus menghalangi sampainya manfaat harta kepada *mauquf 'alaih* (penerima manfaat).

Masjid yang ideal bukanlah yang saldonya miliaran, melainkan yang **Saldonya Nol (Zero Balance)** karena dana masuk (*cash in*) seimbang dengan dana keluar (*cash out*) untuk program produktif. Saldo hanya diperbolehkan sebagai *Operational Reserve* (dana cadangan) untuk kebutuhan darurat (misal: setara 3-6 bulan biaya operasional), selebihnya wajib diputar untuk kemaslahatan umat.

6.2. Akuntabilitas Pelaporan: Dari Kotak Amal Konvensional menuju Standar Akuntansi ISAK 35

Mayoritas masjid di Indonesia masih dikelola dengan "Manajemen Buku Tulis" atau *Single Entry Bookkeeping* (Catatan Masuk-Keluar sederhana). Model ini rentan kesalahan dan tidak mencerminkan posisi keuangan yang sebenarnya.

Urgensi ISAK 35: Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) telah menerbitkan **ISAK 35 (Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan No. 35)** tentang Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba (berlaku efektif 1 Januari 2020, menggantikan PSAK 45).

Penerapan ISAK 35 menuntut masjid menyajikan laporan yang komprehensif, meliputi:

1. **Laporan Posisi Keuangan (Neraca):** Menggambarkan aset (lancar/tidak lancar), liabilitas (utang), dan aset neto (kekayaan bersih). Banyak masjid tidak mencatat "Aset Tetap" (tanah, bangunan, kendaraan) dalam neracanya, sehingga kekayaan riil masjid tidak terdeteksi.
2. **Laporan Penghasilan Komprehensif:** Memisahkan dana berdasarkan pembatasan donatur:
 - *Tanpa Pembatasan:* Dana operasional umum (kotak keliling).
 - *Dengan Pembatasan:* Dana khusus (misal: donasi khusus anak yatim, donasi khusus renovasi kubah).

Kritik Transparansi: Masalah krusialnya adalah pencampuran dana (*commingling of funds*). Seringkali uang santunan anak yatim terpakai untuk membayar listrik masjid, atau uang pembangunan terpakai untuk konsumsi rapat. Tanpa akuntansi yang rapi (pemisahan pos anggaran), pengurus secara tidak sadar melakukan penyelewengan syar'i (*misappropriation of funds*).

Akuntabilitas kepada manusia (jamaah/donatur) adalah prasyarat mutlak bagi akuntabilitas kepada Allah (*Hablumminallah* melalui *Hablumminannas*).

6.3. Digitalisasi Fundraising: Peluang QRIS dan Tantangan Keamanan Siber

Revolusi *Fintech* (Financial Technology) telah mengubah lanskap filantropi. Kotak amal keliling yang terbuat dari kayu atau kaca kini mulai bersanding dengan kode batang (QR Code).

Analisis Peluang dan Risiko:

- **Peluang (The Opportunity):** Adopsi **QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard)** memungkinkan masjid menjangkau donatur tanpa batas geografis. "Impulse Giving" (sedekah impulsif) menjadi lebih mudah. Generasi *cashless* yang jarang membawa uang tunai kini bisa bersedekah hanya dengan memindai ponsel. Data Bank Indonesia menunjukkan tren kenaikan volume transaksi sedekah digital yang eksponensial.
- **Ancaman (The Threat) - Keamanan Siber:** Namun, literasi digital takmir seringkali tidak secepat adopsi teknologinya. Muncul kejahatan siber model baru seperti "**Quishing (QR Phishing)**". Kasus nyata terjadi di beberapa masjid besar di Jakarta, di mana pelaku menempelkan stiker QRIS pribadi mereka di atas stiker QRIS resmi masjid. Jamaah yang tidak teliti mengira mereka menyumbang ke masjid, padahal uang masuk ke dompet digital penipu.

Selain itu, aspek keamanan data (*data privacy*) donatur dalam platform *crowdfunding* juga menjadi isu. Masjid perlu memiliki protokol keamanan siber dasar, seperti verifikasi berkala kode QR fisik dan transparansi mutasi rekening digital secara *real-time*.

6.4. Potensi *Fraud* dan Mismanajemen Anggaran dalam Pembangunan Fisik

Ini adalah bagian paling gelap dari pengelolaan masjid. Berdasarkan teori *Fraud Triangle* (Cressey), korupsi terjadi karena tiga faktor: Tekanan (*Pressure*), Kesempatan (*Opportunity*), dan

Pembenaran (*Rationalization*). Di masjid, faktor "Kesempatan" terbuka lebar karena lemahnya pengawasan internal (*internal control*).

Tipologi *Fraud* di Masjid:

1. **Mark-up Konstruksi (Project Cost Inflation):** Ini adalah kebocoran terbesar. Panitia pembangunan seringkali bekerja sama dengan kontraktor atau toko material untuk menggelembungkan harga. Selisih harga (*kickback*) masuk ke kantong pribadi panitia dengan dalih "uang lelah" atau "biaya operasional tak tertulis". Pembenaannya: "Saya sudah capek mengurus masjid siang malam, wajar dapat sedikit upah."
2. **Skimming (Pencurian Uang Tunai):** Mengambil sebagian uang dari kotak amal sebelum dicatat dalam pembukuan. Karena kotak amal seringkali dihitung secara manual dan tertutup, celah ini sangat besar.
3. **Aset Misappropriation (Penyalahgunaan Aset):** Menggunakan aset masjid (mobil ambulans, gedung serbaguna, kursi) untuk kepentingan pribadi atau keluarga pengurus tanpa membayar sewa atau kompensasi yang wajar.

Perspektif Syariah (Ghulul): Islam menempatkan korupsi dana publik/agama sebagai dosa besar yang disebut **Ghulul** (pengkhianatan). Rasulullah SAW pernah menolak menshalatkan jenazah seorang sahabat yang gugur dalam perang Khaibar, hanya karena orang tersebut mengambil selebar kain (harta rampasan perang) secara tidak sah.

Beliau bersabda:

إِنَّ رَجَالًا يَتَخَوَّضُونَ فِي مَالِ اللَّهِ بِغَيْرِ حَقٍّ، فَلَهُمُ النَّارُ يَوْمَ الْقِيَامَةِ

(*Sesungguhnya ada orang-orang yang mengelola harta Allah (harta publik/agama) dengan tidak benar, maka bagi mereka neraka pada hari kiamat*). (HR. Bukhari No. 2377).

Solusinya adalah penerapan **Audit Syariah** dan **Audit Forensik**. Masjid-masjid besar harus mulai berani diaudit oleh Akuntan Publik Eksternal untuk menjamin kredibilitas. Transparansi bukan sekadar menempel kertas laporan di papan pengumuman, tetapi membuka akses data yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum dan syariat.

Referensi Bab 6

1. Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2018). *ISAK 35: Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba*.
2. Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Free Press. (Teori Fraud Triangle).
3. Bank Indonesia. (2021). *Laporan Perkembangan Ekonomi dan Keuangan Syariah*.
4. Adnan, M. A., & Wibowo, S. (2020). "Masjid Financial Accountability: Current Practice and Proposed Model". *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*.
5. Karim, Adiwarmanto. (2007). *Ekonomi Makro Islami*. Jakarta: Rajawali Pers. (Konsep Flow of Money).
6. *Sahih Al-Bukhari* (Kitab Al-Jihad & Al-Khumus).

BAB 7

MASJID DI ERA DISRUPSI DIGITAL DAN IDEOLOGI: Antara Algoritma, Radikalisme, dan Krisis Ekologi

7.1. Tantangan "Masjid Virtual" dan Pergeseran Otoritas Keagamaan

Revolusi Industri 4.0 telah melahirkan fenomena "**Digital Religion**" atau Agama Digital. Pandemi COVID-19 mempercepat migrasi jamaah dari ruang fisik (masjid bata) ke ruang maya (Zoom, YouTube, Metaverse). Ini bukan sekadar perubahan medium, melainkan perubahan fundamental dalam struktur otoritas keagamaan.

Analisis Sosiologi Digital:

1. **Disrupsi Otoritas (The Death of Expertise):** Di era pra-digital, otoritas keagamaan di masjid bersifat hierarkis dan berbasis sanad keilmuan (Kyai/Ustadz lulusan pesantren/Timur Tengah). Di era digital, otoritas ditentukan oleh **Algoritma**. Ustadz yang viral, pandai mengemas konten 1 menit (Reels/TikTok), dan memiliki jutaan *follower* seringkali dianggap lebih otoritatif dibandingkan ulama sepuh yang kitabnya tebal namun tidak melek media. Muncul fenomena "*Google Sheikh*" atau "*YouTube Imam*", di mana jamaah mencari fatwa instan dari mesin pencari, memotong peran masjid sebagai pusat konsultasi hukum Islam.
2. **Fragmentasi Jamaah (Echo Chambers):** Algoritma media sosial bekerja dengan prinsip *confirmation bias* (bias konfirmasi). Jamaah hanya akan disugahi konten yang sesuai dengan selera mereka. Akibatnya, terbentuklah "jamaah-jamaah virtual" yang eksklusif dan radikal dalam gelembungnya masing-masing, semakin menjauhkan mereka dari masjid fisik yang heterogen dan moderat.

Tantangan Hybrid Mosque: Masjid fisik menghadapi ancaman eksistensial. Jika kajian di YouTube lebih menarik, visualnya lebih bagus, dan ustadznya lebih "gaul", mengapa harus datang ke masjid? Masjid tidak bisa lagi sekadar mengandalkan "kewajiban syariat" untuk menarik jamaah. Masjid harus bertransformasi menjadi **Hybrid Mosque**: mengintegrasikan pengalaman fisik yang khusyuk dengan layanan digital yang prima (streaming 4K, podcast dakwah, aplikasi manajemen jamaah). Jika masjid gagal mendigitalkan dirinya, ia akan kehilangan relevansi bagi *Digital Natives*.

7.2. Menangkal Radikalisme dan Politisasi Mimbar: Peran Strategis Takmir

Masjid adalah "real estat" strategis yang diperebutkan oleh berbagai ideologi, termasuk ideologi radikal-ekstremisme yang mengatasnamakan agama. Data dari Badan Nasional Penanggulangan Terorisme (BNPT) dan riset PPIM UIN Jakarta berulang kali menyoroti kerentanan masjid (khususnya masjid kementerian/BUMN dan perumahan) terhadap infiltrasi paham radikal.

Modus Infiltrasi Ideologis: Pola yang sering terjadi adalah metode "**Kuda Troya**". Kelompok radikal tidak langsung menyerang frontal. Mereka masuk melalui pintu "kesalehan":

1. Menawarkan diri menjadi marbot atau pengajar TPA dengan rajin dan gratis.
2. Perlahan menggeser kultur ibadah lokal (membid'ahkan amalan kultural seperti tahlil/maulid).
3. Menguasai jadwal khutbah dan kajian, lalu mulai menyisipkan materi *takfiri* (mengkafirkan sesama muslim), anti-negara (*thaghut*), dan segregasi sosial (anti-toleransi).

Peran Takmir sebagai Gatekeeper (Penjaga Gawang): Takmir bukan sekadar "EO Pengajian". Takmir adalah **Benteng Teologis**. Kegagalan Takmir dalam menyeleksi khatib dan materi dakwah berakibat fatal. Allah SWT mengingatkan prinsip *Wasathiyah* (Moderasi):

وَكَذَلِكَ جَعَلْنَاكُمْ أُمَّةً وَسَطًا لِتَكُونُوا شُهَدَاءَ عَلَى النَّاسِ

(Dan demikian (pula) Kami telah menjadikan kamu (umat Islam), umat yang adil dan pilihan (penengah/moderat), agar kamu menjadi saksi atas (perbuatan) manusia...) (QS. Al-Baqarah [2]: 143).

Masjid harus memiliki SOP seleksi penceramah yang ketat:

- Kompetensi keilmuan yang jelas (sanad).
- Komitmen kebangsaan (wawasan moderasi beragama).
- Rekam jejak digital (digital footprint) yang bersih dari ujaran kebencian.

Jika mimbar masjid dibiarkan menjadi corong kebencian, maka masjid telah beralih fungsi dari "Pusat Rahmat" menjadi "Pabrik Konflik".

7.3. Konsep *Eco-Masjid*: Respon Teologis terhadap Krisis Lingkungan

Krisis iklim (*Climate Change*) adalah ancaman terbesar bagi kemanusiaan abad ini. Namun, isu ini jarang dibahas di mimbar masjid yang lebih sibuk membahas fikih ibadah mahdhah. Padahal, kerusakan lingkungan adalah akibat tangan manusia (*anthropogenic*), sebagaimana ditegaskan Al-Qur'an:

ظَهَرَ الْفَسَادُ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ بِمَا كَسَبَتْ أَيْدِي النَّاسِ لِيُذِيقَهُمْ بَعْضَ الَّذِي عَمِلُوا لَعَلَّهُمْ
يَرْجِعُونَ

(Telah nampak kerusakan di darat dan di laut disebabkan karena perbuatan tangan manusia, supaya Allah merasakan kepada mereka sebahagian dari (akibat) perbuatan mereka, agar mereka kembali (ke jalan yang benar)). (QS. Ar-Rum [30]: 41).

Fiqh Al-Bi'ah (Fikih Lingkungan): Masjid memiliki potensi besar sebagai agen perubahan perilaku lingkungan melalui konsep **Eco-Masjid** atau Masjid Ramah Lingkungan. Ini bukan sekadar soal hemat listrik (seperti dibahas di Bab 5), tetapi sebuah **Gerakan Teologis**.

Implementasi Eco-Masjid mencakup:

1. **Kurikulum Dakwah Hijau:** Khatib secara rutin mengangkat tema pelestarian alam, bahaya sampah plastik, dan konservasi air sebagai bagian dari iman. Menanamkan doktrin bahwa merusak alam adalah dosa ekologis.
2. **Zero Waste Management:** Masjid melarang penggunaan air kemasan plastik sekali pakai dalam setiap acara pengajian. Mewajibkan jamaah membawa *tumbler*. Mengelola sampah organik sisa iftar/kurban menjadi kompos.
3. **Konservasi Air Wudhu:** Mengingat Indonesia menghadapi ancaman krisis air bersih, masjid harus memelopori teknologi daur ulang air wudhu (*grey water recycling*) untuk menyiram tanaman atau *flushing* toilet, serta menggunakan kran hemat air (*tap restrictor*).

Seyyed Hossein Nasr, filsuf Islam kontemporer, menyebutkan bahwa krisis lingkungan adalah akibat dari hilangnya sakralitas alam dalam pandangan manusia modern. Masjid harus mengembalikan kesadaran bahwa alam adalah *Ayatullah* (tanda kebesaran Allah) yang wajib dijaga (*hifdzul bi'ah*), bukan sekadar objek eksploitasi. Eco-Masjid adalah wujud nyata Islam sebagai *Rahmatan lil 'Alamin* (rahmat bagi semesta alam), bukan hanya rahmat bagi manusia.

Referensi Bab 7

1. Campbell, H. (2010). *When Religion Meets New Media*. Routledge.
2. Eickelman, D. F., & Anderson, J. W. (2003). *New Media in the Muslim World: The Emerging Public Sphere*. Indiana University Press.
3. PPIM UIN Jakarta. (2018). *Api dalam Sekam: Keberagamaan Gen Z*. (Riset tentang radikalisme di kalangan pemuda).
4. Nasr, Seyyed Hossein. (1968). *Man and Nature: The Spiritual Crisis of Modern Man*. Allen & Unwin.
5. Majelis Ulama Indonesia (MUI). (2014). *Fatwa MUI No. 04 Tahun 2014 tentang Pelestarian Satwa Langka untuk Menjaga Keseimbangan Ekosistem*. (Salah satu dasar Fikih Lingkungan).
6. Azra, Azyumardi. (2016). *Transformasi Politik Islam: Radikalisme, Khilafatisme, dan Demokrasi*. Kencana.
7. *Sahih Al-Bukhari* (Kitab Al-Musaqat - Hadits tentang menanam pohon).

BAB 8

ARAH BARU TRANSFORMASI MANAJEMEN MASJID: Peta Jalan Menuju Institusi Peradaban yang Profesional dan Akuntabel

8.1. Peta Jalan (Roadmap) Revitalisasi Masjid Berbasis Data

Reformasi pengelolaan masjid tidak bisa dilakukan secara sporadis atau "hantam kromo". Diperlukan pendekatan bertahap (*gradual*) dan terukur. Berdasarkan analisis patologi di bab-bab sebelumnya, kami mengajukan "**Mosque Maturity Model (3M)**" atau Model Kematangan Masjid sebagai kerangka kerja transformasi.

Peta jalan ini terdiri dari tiga fase strategis:

Fase 1: *Institutional Strengthening (Penguatan Kelembagaan & Legalitas)* Fokus: *Idarah & Riayah Dasar (Tahun 1-2)* Langkah ini adalah fondasi. Sebelum berbicara program muluk-muluk, masjid harus "sehat" secara internal.

1. **Legal Audit:** Penertiban sertifikasi tanah wakaf (AIW ke Sertifikat BPN) dan badan hukum Yayasan/DKM untuk menghindari sengketa ahli waris.
2. **SOP & Job Description:** Transisi dari manajemen "tokoh" ke manajemen "sistem". Pembuatan struktur organisasi tertulis, uraian tugas marbot hingga ketua, dan SOP keuangan standar (ISAK 35).
3. **Sanitasi & Kenyamanan Dasar:** Memastikan toilet bersih (standar hotel bintang 3), air lancar, dan *sound system* jernih. Ini adalah *trust builder* (pembangun kepercayaan) utama bagi jamaah.

Fase 2: *Program Reorientation & Engagement (Reorientasi Program)* Fokus: *Imarah & Social Impact (Tahun 3-4)* Setelah internal rapi, masjid mulai keluar melayani umat.

1. **Diversifikasi Dakwah:** Mengubah kurikulum khutbah menjadi tematik dan solutif. Menyediakan ruang ramah anak dan akses difabel.
2. **Pemberdayaan Ekonomi:** Memulai unit usaha skala mikro (Koperasi/Mart) atau *Baitul Maal* yang profesional untuk menyalurkan beasiswa dan bantuan modal (bukan sekadar sembako konsumtif).
3. **Digitalisasi Layanan:** Implementasi sistem database jamaah (*Jamaah Relationship Management*), QRIS, dan media sosial yang interaktif.

Fase 3: *Civilizational Hub (Pusat Peradaban)* Fokus: *Network & Strategic Influence (Tahun 5+)* Tahap di mana masjid menjadi rujukan dan penggerak.

1. **Eco-Masjid Mandiri:** Implementasi energi terbarukan (solar panel) dan pengolahan limbah mandiri.
2. **Holding Ekonomi Umat:** Membentuk jejaring bisnis antar-masjid (korporasi wakaf) untuk kemandirian finansial jangka panjang.

3. **Pusat Literasi & Kebudayaan:** Memiliki perpustakaan digital, pusat riset mini, dan menjadi mediator resolusi konflik sosial di lingkungannya.

8.2. Rekomendasi Kebijakan untuk DMI (Dewan Masjid Indonesia) dan Kemenag

Sebagai regulator dan koordinator, Kementerian Agama (Kemenag) dan Dewan Masjid Indonesia (DMI) tidak bisa lagi hanya bermain di level himbauan moral. Diperlukan intervensi struktural untuk mempercepat transformasi 800.000+ masjid di Indonesia.

Berikut adalah 4 Rekomendasi Kebijakan Strategis:

1. Sertifikasi Kompetensi Nazhir dan Takmir (SKNT) Sama seperti guru yang memerlukan sertifikasi untuk menjamin mutu pendidikan, pengelola dana umat (Nazhir/Takmir) harus tersertifikasi.

- **Usulan:** Kemenag bersama Badan Wakaf Indonesia (BWI) dan DMI menyusun "Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) Bidang Manajemen Masjid".
- **Implementasi:** Pelatihan wajib bagi Ketua DKM dan Bendahara masjid level Agung/Raya ke atas, mencakup materi: Manajemen Keuangan Nirlaba, Dasar Hukum Wakaf, dan Manajemen Aset.

2. Standardisasi Layanan Minimum (SPM) Masjid Pemerintah perlu menetapkan standar "Bintang" atau *Grading* Masjid yang jelas, bukan hanya berdasarkan luas bangunan, tapi kualitas layanan.

- **Indikator SPM:** Kebersihan toilet, transparansi laporan keuangan (terpampang/digital), aksesibilitas difabel, dan ketersediaan air bersih.
- **Insentif:** Masjid yang mencapai *Grade A* mendapatkan insentif pengurangan tarif listrik atau hibah pembangunan dari pemerintah. Ini akan memacu kompetisi positif (*fastabiqul khairat*).

3. Integrasi "Satu Data Masjid" Nasional Saat ini data masjid masih tumpang tindih antara SIMAS (Sistem Informasi Masjid - Kemenag) dan data ormas.

- **Usulan:** Membangun *Big Data* terintegrasi yang mencakup data aset (geospasial), profil jamaah (demografi), dan kondisi keuangan.
- **Fungsi:** Data ini penting untuk pemetaan dakwah (daerah mana yang rawan radikalisme, daerah mana yang butuh bantuan ekonomi) dan mitigasi bencana.

4. Moratorium Pembangunan Masjid Baru di Kawasan Jenuh Di beberapa wilayah urban, jarak antar masjid terlalu rapat (kurang dari 200 meter) yang memicu "kanibalisme jamaah" dan persaingan *sound system*.

- **Usulan:** Izin pendirian masjid baru harus diperketat dengan studi kelayakan (*feasibility study*) demografis.

- **Alternatif:** Arahkan dana wakaf untuk **Revitalisasi Masjid Lama** atau pembangunan fasilitas pendukung (sekolah, klinik, balai latihan kerja) di sekitar masjid yang sudah ada, daripada membangun masjid baru yang akhirnya kosong.

KHATIMAH (PENUTUP)

Masjid adalah barometer umat. Jika masjidnya kotor, manajemennya semrawut, dan saldonya menumpuk sementara tetangganya lapar, maka itulah cerminan kualitas umat Islam saat itu. Sebaliknya, jika masjidnya profesional, bersih, inklusif, dan solutif, maka bangkitlah peradaban umat.

Buku ini adalah ikhtiar intelektual untuk "mengguncang" kesadaran kita. Bahwa mengurus masjid bukan pekerjaan sampingan bagi pensiunan, melainkan kerja peradaban yang membutuhkan profesionalitas tinggi, visi strategis, dan keikhlasan yang paripurna.

Allah SWT berfirman:

وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ ۖ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ
فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ

(Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) Yang Mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu Diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan"). (QS. At-Taubah [9]: 105).

Semoga Allah SWT membimbing setiap langkah para pemakmur masjid untuk mengembalikan kejayaan fungsi masjid sebagaimana di masa Rasulullah SAW. *Aamiin Yaa Rabbal 'Alamin.*

Referensi Bab 8 & Penutup

1. Kementerian Agama RI. (2020). *Peta Jalan Kemandirian Pesantren dan Masjid.*
2. Dewan Masjid Indonesia (DMI). (2019). *Grand Design Manajemen Masjid Indonesia 2020-2030.*
3. Badan Wakaf Indonesia (BWI). *Peraturan Badan Wakaf Indonesia tentang Kompetensi Nazhir.*
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action.* (Adaptasi KPI untuk Organisasi Nirlaba).
5. Al-Qur'an dan Terjemahannya, Kementerian Agama RI.

KESIMPULAN PER BAB

Bab 1: Masjid dalam Pusaran Perubahan Sosial

Masalah mendasar masjid hari ini adalah **involusi peran**. Dari yang semula berfungsi sebagai pusat gravitasi peradaban (pemerintahan, ekonomi, sosial) di masa Nabi, kini tereduksi menjadi sekadar ruang ritual privat. Tanpa redefinisi ulang konsep "Kemakmuran" yang relevan dengan sosiologi masyarakat urban dan generasi milenial, masjid terancam kehilangan relevansi sosialnya dan menjadi monumen masa lalu yang sunyi.

Bab 2: Krisis Profesionalisme dan SDM Takmir

Pengelolaan masjid masih terjebak dalam jebakan "**Founder's Syndrome**" (dominasi tokoh kunci) dan bias voluntarisme (menganggap ikhlas saja cukup). Padahal, Al-Qur'an mensyaratkan kompetensi (*Al-Qawiyu*) bersanding dengan integritas (*Al-Amin*). Kegagalan regenerasi dan ketiadaan sistem manajemen berbasis meritokrasi menyebabkan organisasi masjid rapuh dan bergantung pada figuritas, bukan sistem.

Bab 3: Legalitas dan Tata Kelola Kelembagaan

Sengketa otoritas antara **Yayasan (Pemilik Aset) dan DKM (Pengelola)**, serta kelalaian administratif dalam sertifikasi tanah wakaf, adalah "bom waktu" yang nyata. Kelemahan legalitas ini membuka celah hilangnya aset umat akibat gugatan ahli waris dan intervensi politik praktis yang merusak maruah masjid sebagai pemersatu umat.

Bab 4: Stagnasi Program dan Disorientasi Dakwah

Masjid mengalami **krisis relevansi konten**. Khutbah yang monoton dan repetitif gagal menjawab kegelisahan zaman. Selain itu, desain program yang tidak inklusif (eksklusif terhadap pemuda, perempuan, dan difabel) serta minimnya pemberdayaan ekonomi riil membuat masjid dirasakan berjarak dari problem konkret keseharian jamaahnya.

Bab 5: Tantangan Arsitektur dan Pemeliharaan Fisik

Terjadi fenomena patologis "**Megalisme**", di mana energi umat habis tersedot untuk kemegahan fisik fasad, namun lalai dalam pemeliharaan fungsi dasar (sanitasi, akustik, kenyamanan). Masjid terjebak pada simbolisme kemewahan duniawi yang justru ditegur oleh Nabi, melupakan esensi arsitektur yang seharusnya melayani kekhayusan dan keberlanjutan lingkungan (*eco-mosque*).

Bab 6: Akuntabilitas Finansial dan Filantropi

Paradigma "**Saldo Mati**" (*Hoarding*) adalah kesalahan fatal dalam ekonomi syariah. Dana umat yang ditumpuk di rekening tanpa diputar untuk sektor riil adalah bentuk inefisiensi aset. Tanpa

adopsi standar akuntansi (ISAK 35) dan transparansi digital, masjid rentan terhadap ketidakpercayaan donatur dan potensi penyalahgunaan anggaran (*fraud*).

Bab 7: Masjid di Era Disrupsi Digital dan Ideologi

Masjid menghadapi persaingan otoritas dengan "**Agama Digital**" (ustadz algoritma). Jika tidak bertransformasi menjadi *Hybrid Mosque*, masjid fisik akan ditinggalkan. Di sisi lain, masjid harus memperkuat peran sebagai filter ideologi untuk menangkal radikalisme dan memelopori teologi lingkungan (*Eco-Theology*) sebagai respon atas krisis iklim.

Bab 8: Arah Baru Transformasi Manajemen Masjid

Pembenahan masjid tidak bisa parsial, melainkan harus melalui **Peta Jalan (Roadmap) Terintegrasi**. Dimulai dari penguatan legalitas dan SOP (Fase Penguatan), dilanjutkan dengan reorientasi program sosial-ekonomi (Fase Pelayanan), hingga menjadi pusat peradaban (Fase Strategis). Intervensi kebijakan dari negara (Kemenag) dan ormas (DMI) mutlak diperlukan melalui sertifikasi kompetensi takmir dan standardisasi layanan.

KESIMPULAN AKHIR (GRAND CONCLUSION)

Buku ini menegaskan bahwa **krisis pengelolaan masjid di Indonesia adalah krisis struktural, bukan sekadar kasuistik**. Akar masalahnya terletak pada ketimpangan antara semangat spiritual yang meluap-luap dengan kapasitas manajerial yang stagnan. Kita memiliki semangat membangun (*ghirah*) yang luar biasa, namun lemah dalam ilmu merawat (*riayah*) dan mengelola (*idarah*).

Kesimpulan akhirnya adalah: **Transformasi masjid dari "Rumah Ibadah Pasif" menjadi "Institusi Peradaban Solutif" adalah sebuah kemestian sejarah**.

Untuk mencapai hal tersebut, diperlukan pergeseran paradigma (*paradigm shift*) yang radikal:

1. Dari manajemen berbasis **Tokoh** menuju manajemen berbasis **Sistem**.
2. Dari orientasi **Saldo Kas** menuju orientasi **Dampak Sosial**.
3. Dari pendekatan **Eksklusif-Kaku** menuju pendekatan **Inklusif-Humanis**.
4. Dari fokus **Pembangunan Fisik** menuju **Pembangunan Manusia**.

Jika reformasi tritunggal manajemen masjid (**Idarah, Imarah, Riayah**) ini dijalankan secara konsisten, amanah, dan profesional, maka masjid akan kembali menemukan takdir sejarahnya: bukan sekadar tempat bersujud, melainkan jantung yang memompa kehidupan bagi kebangkitan umat dan bangsa.

BAGIAN II

Rencana Strategis: Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah

RESUME EKSEKUTIF BAGIAN II: RENCANA STRATEGIS & IMPLEMENTASI

Visi Besar: Mengubah masjid dari sekadar tempat ibadah ritual menjadi **Institusi Peradaban** yang profesional, mencerahkan, dan memberdayakan.

1. Bab 9: Peta Jalan Strategis (Roadmap)

Bab ini meletakkan fondasi transformasi melalui **4 Pilar Utama** yang harus dibangun secara sinergis untuk mencapai status Masjid Unggulan:

- **Pilar I: Tata Kelola & Identitas:** Fokus pada legalitas aset (sertifikat wakaf atas nama Persyarikatan) dan legitimasi kepengurusan (SK Takmir resmi) untuk memitigasi risiko hukum dan sengketa di masa depan.
- **Pilar II: Spiritualitas & Intelektualitas:** Menjadikan masjid pusat pencerahan melalui kajian rutin Al-Islam Kemuhammadiyah dan mencapai target kuantitatif kemakmuran (minimal 30 jamaah rawatib & 300 jamaah kajian Ahad).
- **Pilar III: Pemberdayaan & Dampak Sosial:** Menerjemahkan Teologi Al-Ma'un melalui program ekonomi produktif, dakwah digital, dan pembinaan generasi muda (kaderisasi).
- **Pilar IV: Operasional & Inklusivitas:** Mewujudkan keunggulan operasional melalui integrasi keuangan dengan LazisMu dan menciptakan lingkungan yang ramah bagi semua (anak, difabel, lansia, dan lingkungan/Eco-Masjid).

2. Bab 10: Bedah Filosofis Visi Masjid Unggulan

Bab ini menyederhanakan visi menjadi tiga dimensi filosofis untuk pemahaman yang holistik:

- **Tata Kelola Profesional:** Masjid harus dikelola dengan manajemen modern, bukan tradisional. Legalitas (IMB, Sertifikat) dan integritas keuangan adalah harga mati untuk keberlanjutan.
- **Pusat Ibadah yang Hidup:** "Ruh" masjid terletak pada kemurnian ibadah sesuai putusan Tarjih dan vitalitas kajian yang memanfaatkan teknologi digital untuk meluaskan jangkauan dakwah.
- **Pelopor Layanan Sosial:** Masjid harus membuktikan Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin* dengan menjadi solusi ekonomi umat dan menyediakan akses yang setara bagi kaum rentan (difabel/lansia).

3. Bab 11: Standarisasi 16 Indikator (LPCR PM PP Muhammadiyah)

Bab ini merinci **16 kriteria terukur** yang diklasifikasikan ke dalam 5 kategori utama sebagai standar akreditasi Masjid Unggulan:

- **Legalitas & Identitas:**
 - Aset tanah resmi milik Persyarikatan (Sertifikat Wakaf).
 - Memiliki SK Takmir dari pimpinan persyarikatan dan IMB resmi.

- Identitas visual dan budaya organisasi mencerminkan Muhammadiyah.
- **Amaliah & Dakwah:**
 - Praktik ibadah sesuai Himpunan Putusan Tarjih (HPT).
 - Kajian rutin dan Dakwah Digital yang aktif.
 - Partisipasi jamaah kajian massal minimal 300 orang.
- **Kemakmuran & SDM:**
 - Masjid "makmur" dengan 30+ jamaah shalat rawatib.
 - Memiliki Imam, Muadzin, dan Makmum tetap yang berkualitas/definitif.
- **Pemberdayaan Sosial-Ekonomi:**
 - Program ekonomi produktif (bukan sekadar karitatif).
 - Integrasi keuangan satu pintu dengan LazisMu.
- **Inklusivitas & Lingkungan:**
 - Penerapan konsep Eco-Masjid (hemat energi/air).
 - Ramah Difabel & Lansia (aksesibilitas fisik).
 - Ramah Anak dan Pemberdayaan Remaja Masjid.

4. Bab 12: Panduan Eksekusi Taktis (How-To)

Bab ini memberikan langkah-langkah praktis untuk mengeksekusi ke-16 indikator tersebut:

- **Eksekusi Legalitas:** Lakukan audit dokumen aset, pendekatan persuasif ke ahli waris wakif, dan urus SK melalui musyawarah demokratis.
- **Eksekusi Kemakmuran:** Rekrut imam secara profesional dengan gaji layak (standar UMR) dan ciptakan kenyamanan fisik (AC/Karpet/Parfum).
- **Eksekusi Pemberdayaan:** Implementasikan program solutif seperti ATM Beras, Pinjaman Qardhul Hasan (tanpa riba), dan pelatihan skill gratis.
- **Eksekusi Inklusivitas:** Sediakan *ramp* kursi roda, Wi-Fi untuk menarik remaja (sebagai *co-working space*), dan area bermain anak (*playground*) untuk menghilangkan trauma teologis pada anak.
- **Strategi Awal:** Mulailah dari perubahan yang biayanya paling murah namun dampaknya paling terasa (*Low Hanging Fruit*), seperti keramahan penyambutan dan kebersihan toilet.

KESIMPULAN AKHIR

Transformasi menuju Masjid Unggulan memerlukan pergeseran paradigma radikal (*Paradigm Shift*):

1. Dari Manajemen berbasis **Tokoh (Figur)** → Manajemen berbasis **Sistem**.
2. Dari Orientasi **Saldo Kas** → Orientasi **Dampak Sosial**.
3. Dari Pendekatan **Eksklusif** → Pendekatan **Inklusif-Humanis**.
4. Dari Fokus Pembangunan **Fisik** → Pembangunan **Manusia**.

Jika reformasi manajemen ini dijalankan, masjid akan kembali menemukan takdir sejarahnya sebagai jantung kebangkitan umat.

BAB 9

RENCANA STRATEGIS: MEWUJUDKAN VISI MASJID UNGGULAN MUHAMMADIYAH

9.1 Pendahuluan

Dokumen ini menyajikan rencana strategis yang berfungsi sebagai panduan komprehensif bagi pengurus masjid dan pimpinan Persyarikatan Muhammadiyah dalam upaya mencapai status 'Masjid Unggulan'. Rencana ini dirancang untuk menerjemahkan visi luhur menjadi serangkaian kriteria yang terukur dan dapat diimplementasikan, memastikan bahwa setiap masjid di lingkungan Persyarikatan tidak hanya berdiri sebagai bangunan fisik, tetapi juga sebagai pusat keunggulan yang dinamis.

Visi Masjid Unggulan melampaui fungsi tradisional sebagai tempat ibadah semata. Masjid ini dicitakan sebagai motor penggerak kemajuan spiritual, intelektual, sosial, dan ekonomi bagi jemaah dan masyarakat luas. Dengan berpegang pada kerangka kerja yang telah ditetapkan oleh Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting (LPCR) Pimpinan Pusat (PP) Muhammadiyah, setiap masjid didorong untuk menjadi inkubator peradaban yang mencerahkan dan memberdayakan.

9.2 Pilar I: Tata Kelola Organisasi dan Identitas Persyarikatan

Tata kelola yang profesional dan identitas yang kuat adalah prasyarat mutlak dalam membangun kepercayaan publik dan keberlanjutan operasional. Pilar I bukan sekadar pemenuhan administratif, melainkan merupakan fondasi strategis untuk mitigasi risiko hukum, penegasan identitas, dan legitimasi operasional jangka panjang. Tanpa fondasi ini, program terbaik sekalipun akan sulit berkembang dan rentan terhadap tantangan di masa depan.

Berikut adalah prasyarat legalitas dan administrasi yang harus dipenuhi:

- **Kepemilikan Resmi Persyarikatan:** Status kepemilikan aset masjid yang secara sah tercatat atas nama Persyarikatan Muhammadiyah (Indikator 1) adalah krusial. Ini memberikan kepastian hukum, melindungi aset wakaf umat dan memastikan keberlangsungan program tanpa terancam oleh sengketa kepemilikan internal maupun eksternal.
- **Legalitas Kepengurusan (Takmir):** Keberadaan Surat Keputusan (SK) Takmir yang resmi diterbitkan oleh Persyarikatan (Indikator 2) merupakan bentuk legitimasi formal. Legitimasi ini krusial untuk menjalin kemitraan resmi dengan pihak eksternal, seperti pemerintah daerah, lembaga korporasi, dan organisasi masyarakat sipil lainnya, sehingga memperluas daya ungkit masjid.
- **Identitas Kemuhammadiyah:** Pengelolaan identitas masjid yang secara tegas berada di bawah naungan Muhammadiyah (Indikator 4) sangat penting untuk menjaga konsistensi dakwah dan citra organisasi. Ini mencakup penggunaan nama, logo, dan atribut lain yang menegaskan afiliasi masjid dengan gerakan pencerahan Muhammadiyah.
- **Izin Mendirikan Bangunan (IMB):** Kepemilikan IMB resmi sebagai tempat ibadah (Indikator 5) bukan sekadar formalitas. Ini adalah bukti kepatuhan terhadap regulasi pemerintah yang menjadi basis mitigasi risiko legal serta menjamin keamanan dan kenyamanan jemaah dalam beraktivitas.

- **Keselarasan Amaliah Ibadah:** Praktik ibadah di masjid harus sepenuhnya sesuai dengan keputusan yang dikeluarkan oleh Majelis Tarjih dan Tajdid (MTT) PP Muhammadiyah (Indikator 3). Keselarasan ini menjadi inti dari koherensi ajaran dan identitas gerakan, memastikan bahwa jemaah menerima pemahaman keagamaan yang murni dan terstandarisasi di seluruh jaringan Muhammadiyah.

Dengan memenuhi pilar tata kelola ini, sebuah masjid membangun fondasi yang kokoh untuk beralih ke pengembangan program spiritual dan intelektual bagi jemaahnya.

9.3 Pilar II: Pengembangan Spiritualitas dan Intelektualitas Jemaah

Masjid Unggulan berfungsi sebagai pusat pencerahan rohani dan intelektual. Keberhasilan sebuah masjid tidak hanya diukur dari kemegahan fisiknya, tetapi dari kemampuannya untuk secara konsisten meningkatkan kualitas iman, ilmu, dan akhlak para jemaahnya. Pilar ini berfokus pada pembentukan *modal insani* (human capital) yang menjadi aset utama masjid dalam menjalankan **misi pencerahannya**.

a. Program Kajian Terstruktur

Penyelenggaraan kajian rutin Al-Islam dan Kemuhammadiyah (Indikator 6) adalah kewajiban mutlak. Program ini menjadi tulang punggung pendidikan kader dan pembinaan ideologi Persyarikatan di tingkat basis. Melalui kajian terstruktur, jemaah tidak hanya mendapatkan pemahaman agama yang mendalam sesuai manhaj Tarjih, tetapi juga diperkenalkan pada gagasan, sejarah, dan cita-cita gerakan Muhammadiyah, sehingga tumbuh kesadaran dan komitmen berorganisasi.

b. Indikator Kuantitatif Kemakmuran Masjid

Partisipasi aktif jemaah adalah cerminan dari relevansi dan daya tarik masjid. Target kuantitatif berikut ditetapkan sebagai tolok ukur kemakmuran:

1. **Ibadah Rutin:** Sebuah masjid dikategorikan "makmur" apabila mampu secara konsisten menarik lebih dari 30 jemaah untuk melaksanakan ibadah rutin (Indikator 8). Angka ini bukan sekadar jumlah, melainkan signifikansi strategis terbentuknya sebuah **komunitas inti** yang vital untuk menjaga denyut kehidupan masjid sehari-hari.
2. **Kajian Unggulan:** Kehadiran minimal 300 orang untuk kajian Ahad pagi (Indikator 16) menjadi standar emas. Pencapaian target ini menandakan bahwa masjid telah berhasil memposisikan dirinya sebagai **pusat rujukan** ilmu keislaman yang memiliki daya tarik intelektual regional dan mampu memberikan keunggulan kompetitif dalam lanskap dakwah.

c. Kualitas Sumber Daya Insani

Kualitas ibadah sangat dipengaruhi oleh kualitas para pelaksananya. Oleh karena itu, masjid harus memiliki imam, muadzin, dan makmum tetap yang memenuhi kriteria yang ditetapkan (Indikator 15). Kehadiran sumber daya insani yang berkualitas akan menciptakan atmosfer ibadah yang khusyuk dan mendukung pembinaan spiritual yang lebih efektif.

Dengan jemaah yang tercerahkan secara spiritual dan intelektual, masjid kini memiliki modal insani untuk melancarkan fase berikutnya: transformasi sosial yang berdampak luas di tengah masyarakat.

9.4 Pilar III: Pemberdayaan Komunitas dan Dampak Sosial

Visi Masjid Unggulan adalah bertransformasi dari sekadar tempat ibadah menjadi agen perubahan sosial. Masjid harus proaktif mengidentifikasi dan menjawab tantangan sosial-ekonomi di lingkungannya, membuktikan bahwa risalah Islam adalah *rahmatan lil 'alamin*. Pilar ini mengukur kemampuan masjid dalam menerjemahkan nilai-nilai spiritual menjadi aksi nyata yang dirasakan manfaatnya oleh masyarakat luas.

Program Pemberdayaan	Tujuan Strategis
Ekonomi & Sosial	Mengimplementasikan program pemberdayaan ekonomi dan penyantunan sosial (Indikator 9) adalah wujud nyata dari teologi Al-Ma'un. Inisiatif ini bertujuan memperkuat ketahanan ekonomi umat, mengurangi kesenjangan sosial, dan menegaskan peran masjid sebagai garda terdepan dalam pelayanan kemanusiaan.
Pembinaan Generasi Muda	Memiliki program pemberdayaan remaja masjid (Indikator 12) merupakan investasi strategis yang esensial bagi misi kaderisasi Muhammadiyah. Program ini berfungsi sebagai inkubator untuk mencetak pemimpin masa depan dan memastikan keberlanjutan estafet perjuangan Persyarikatan.
Dakwah Digital	Pemanfaatan dakwah digital untuk penyebaran informasi (Indikator 7) adalah sebuah keniscayaan strategis. Tujuannya adalah untuk membangun ekosistem dakwah digital yang terintegrasi guna memperluas jangkauan pesan pencerahan, menembus batas geografis, dan me-leverage teknologi untuk menyasar audiens yang lebih luas.

Keberhasilan program pemberdayaan masyarakat ini sangat bergantung pada ketersediaan lingkungan operasional yang unggul, inklusif, dan terkelola secara profesional.

9.5 Pilar IV: Keunggulan Operasional dan Lingkungan Inklusif

Keunggulan program harus ditopang oleh keunggulan manajemen operasional. Pilar ini berfokus pada penciptaan lingkungan fisik dan sistem pendukung yang aman, nyaman, bersih, dan terbuka bagi seluruh segmen masyarakat. Keunggulan operasional bukan sekadar fungsi pendukung, melainkan manifestasi dari prinsip *ihsan* (melakukan yang terbaik) yang secara langsung membentuk citra dan reputasi masjid.

Berikut adalah standar operasional dan inklusivitas yang harus dicapai:

- **Manajemen Keuangan Terintegrasi:** Seluruh pengelolaan keuangan masjid wajib diintegrasikan melalui LazisMu (Indikator 13). Langkah strategis ini meningkatkan transparansi dan akuntabilitas, sekaligus mengoptimalkan potensi pengumpulan dan pendayagunaan dana Zakat, Infak, dan

Sedekah (ZIS) secara profesional untuk membiayai program-program pemberdayaan yang berdampak.

- **Inklusivitas Holistik dan Lingkungan Berkelanjutan:** Masjid Unggulan adalah masjid untuk semua, termasuk bagi generasi mendatang dan alam semesta. Visi ini diwujudkan melalui komitmen inklusivitas yang luas sebagai pengejawantahan *rahmatan lil 'alamin*, yang mencakup:
 - **Ramah Lingkungan (Indikator 10):** Menjadi teladan dalam pelestarian lingkungan melalui standar keamanan bangunan, kebersihan yang terjaga, serta penerapan efisiensi pemanfaatan energi dan air.
 - **Ramah Anak (Indikator 14):** Menyediakan ruang dan lingkungan yang aman, nyaman, dan edukatif bagi anak-anak, sehingga mereka merasa betah dan mencintai masjid sejak dini.
 - **Ramah Difabel dan Lansia (Indikator 11):** Memastikan ketersediaan fasilitas seperti ramp, toilet aksesibel, dan area khusus yang memudahkan akses bagi jemaah penyandang disabilitas dan lanjut usia untuk beribadah dengan nyaman dan bermartabat.

Implementasi keempat pilar ini secara sinergis dan konsisten akan menjadi kunci untuk mewujudkan visi agung Masjid Unggulan Muhammadiyah.

9.6 Kesimpulan: Sintesis Visi Masjid Unggulan

Pencapaian status Masjid Unggulan bukanlah tujuan akhir, melainkan sebuah proses berkelanjutan untuk memaksimalkan peran masjid sebagai pusat peradaban Islam. Keempat pilar strategis—**Tata Kelola Organisasi, Pengembangan Spiritualitas dan Intelektualitas Jemaah, Pemberdayaan Komunitas dan Dampak Sosial**, serta **Keunggulan Operasional dan Lingkungan Inklusif**—merupakan satu kesatuan ekosistem yang tidak terpisahkan. Kelemahan pada satu pilar akan menghambat kemajuan pilar lainnya.

Implementasi 16 indikator ini menuntut komitmen, kecerdasan strategis, dan keikhlasan kolektif dari seluruh pimpinan. Mari jadikan kerangka kerja ini sebagai standar operasional baku untuk mengakselerasi terwujudnya masjid-masjid yang mencerahkan semesta.

BAB 10

MEMBEDAH VISI MASJID UNGGULAN MUHAMMADIYAH: LEBIH DARI SEKADAR TEMPAT IBADAH

10.1 Pendahuluan: Memahami Konsep "Masjid Unggulan"

Bagi Persyarikatan Muhammadiyah, masjid bukanlah sekadar bangunan untuk menunaikan salat berjamaah. Lebih dari itu, Muhammadiyah memiliki visi spesifik untuk menjadikan masjid sebagai pusat peradaban—sebuah episentrum kegiatan spiritual, intelektual, dan sosial yang mencerahkan dan memberdayakan umat. Untuk mewujudkan visi ini, Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting (LPCR) Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah menetapkan sebuah standar yang dikenal sebagai **16 Indikator Masjid Unggulan**.

Dokumen ini bertujuan untuk membedah dan mengelompokkan ke-16 indikator tersebut ke dalam tiga pilar utama agar lebih mudah dipahami secara holistik. Ketiga pilar tersebut adalah: **Tata Kelola & Operasional yang Profesional, Pusat Ibadah, Pendidikan & Dakwah yang Hidup**, dan **Pelopop Layanan Sosial & Pemberdayaan Komunitas**. Pilar Tata Kelola menjadi fondasi organisasional, Pilar Ibadah & Pendidikan menjadi ruh spiritual, dan Pilar Layanan Sosial menjadi wujud nyata dampak masjid di tengah masyarakat.

10.2 Pilar 1: Tata Kelola & Operasional yang Profesional

Manajemen yang profesional dan legalitas yang jelas adalah fondasi penting bagi sebuah masjid unggulan. Tanpa dasar yang kuat, program-program terbaik sekalipun akan sulit berjalan secara berkelanjutan. Pilar ini memastikan keberlangsungan, keteraturan, dan yang terpenting, kepercayaan dari jamaah dan masyarakat luas.

Berikut adalah indikator-indikator yang membangun pilar fundamental ini:

- **Indikator 1, 2, 4: Legalitas dan Identitas Persyarikatan:** Status kepemilikan resmi atas nama Persyarikatan, Surat Keputusan (SK) Takmir yang diterbitkan oleh struktur pimpinan persyarikatan (seperti PWM), serta identitas yang dikelola Muhammadiyah merupakan prasyarat strategis. Ini berfungsi untuk menjamin *keberlanjutan aset persyarikatan*, melakukan *mitigasi risiko hukum*, dan memastikan *kesinambungan ideologi* dari satu periode kepengurusan ke periode berikutnya.
- **Indikator 5: Izin Mendirikan Bangunan (IMB):** Kepemilikan IMB resmi bukan sekadar formalitas, melainkan cerminan kepatuhan hukum yang memastikan keamanan dan kelayakan bangunan, serta memberikan rasa aman bagi setiap jamaah yang beribadah di dalamnya.
- **Indikator 13: Keuangan Terintegrasi dengan LazisMu:** Integrasi pengelolaan keuangan dengan LazisMu (Lembaga Amil Zakat, Infak, dan Sedekah Muhammadiyah) mentransformasi masjid dari entitas pengelola infak skala mikro menjadi bagian dari *gerakan filantropi Islam nasional yang terukur, profesional, dan berdampak luas*. Langkah ini menjamin transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana umat.

- **Indikator 10: Masjid Ramah Lingkungan:** Konsep ini tidak hanya mencerminkan ajaran Islam tentang menjaga alam, tetapi juga merupakan implementasi prinsip *good corporate governance*. Masjid yang aman, bersih, dan menerapkan efisiensi energi menunjukkan manajemen modern yang berorientasi pada *efisiensi operasional* jangka panjang dan kepedulian terhadap keberlanjutan.

Fondasi tata kelola yang profesional ini bukan sekadar urusan administratif; ia adalah jaminan atas keberlanjutan, legalitas, dan kepercayaan yang memungkinkan masjid untuk menjalankan misi utamanya tanpa hambatan.

10.3 Pilar 2: Pusat Ibadah, Pendidikan, dan Dakwah yang Hidup

Pilar ini adalah jantung spiritual dari sebuah masjid unggulan. Indikator-indikator di dalamnya tidak hanya mengukur kuantitas kegiatan, tetapi juga kualitas dan vitalitas masjid sebagai sumber ilmu, pencerahan, dan ketenangan batin. Tujuannya adalah memastikan masjid menjadi tempat yang makmur, dinamis, dan relevan dengan zaman.

Indikator Kunci	Makna dan Tujuannya
Indikator 3: Amaliah Ibadah Sesuai MTT PP Muhammadiyah	Menjaga kemurnian dan keseragaman praktik ibadah berdasarkan tuntunan Al-Quran dan As-Sunnah sesuai pemahaman Majelis Tarjih dan Tajdid (MTT). Ini berfungsi untuk memberikan kepastian kepada jamaah dan menghindari perpecahan akibat perbedaan dalam tata cara ibadah.
Indikator 6 & 16: Kajian Rutin dan Massal	Adanya kajian rutin Al-Islam dan Kemuhammadiyah serta kajian Ahad pagi yang menarik minimal 300 jamaah menjadi tolok ukur keberhasilan masjid dalam membangun <i>modal sosial dan intelektual jamaah</i> . Angka 300 jamaah bukanlah sekadar jumlah, melainkan bukti bahwa masjid telah menjadi <i>opinion leader</i> yang diakui di komunitasnya.
Indikator 8 & 15: Kemakmuran Jamaah	Keberadaan imam, muadzin, dan makmum tetap (lebih dari 30 orang) dalam ibadah rutin harian merupakan <i>basis dari seluruh kegiatan masjid</i> . Tanpa komunitas inti yang salat berjamaah secara rutin, program-program lainnya akan kehilangan fondasi spiritual dan partisipatifnya.
Indikator 7: Pemanfaatan Dakwah Digital	Di era modern, dakwah tidak lagi terbatas di mimbar. Pemanfaatan media digital untuk menyebarluaskan kajian adalah adaptasi strategis untuk menjangkau audiens yang lebih luas, terutama generasi muda, dan mendiseminasikan pesan Islam secara lebih efektif dan efisien.

Saat ruh spiritualitas dan pilar intelektual telah tegak kokoh, masjid unggulan memiliki daya dorong untuk memperluas perannya, mentransformasi energi jamaah menjadi aksi sosial yang menyentuh langsung denyut nadi kehidupan masyarakat.

10.4 Pilar 3: Pelopor Layanan Sosial & Pemberdayaan Komunitas

Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah melampaui dinding bangunan. Ia harus menjadi agen perubahan sosial yang peduli, inklusif, dan solutif bagi permasalahan umat. Pilar ini adalah manifestasi dari dakwah bil-hal (dakwah melalui perbuatan nyata), yang menunjukkan bahwa Islam adalah agama yang membawa manfaat langsung bagi kehidupan.

1. **Inklusivitas untuk Semua (Indikator 11, 14):** Masjid unggulan meruntuhkan segala penghalang fisik dan sosial. Ini diwujudkan melalui penyediaan akses bagi **kaum difabel dan lansia (Indikator 11)**, serta penciptaan ruang yang aman dan nyaman sebagai **masjid ramah anak (Indikator 14)**. Keduanya memastikan bahwa masjid adalah ruang yang terbuka dan menyambut semua segmen umat.
2. **Pemberdayaan Ekonomi dan Sosial (Indikator 9):** Adanya program pemberdayaan ekonomi umat dan penyantunan sosial adalah implementasi nyata dari spirit teologi Al-Ma'un. Masjid tidak hanya menjadi tempat meminta, tetapi juga tempat memberi solusi, membantu mengentaskan kemiskinan, dan menjadi penopang bagi mereka yang membutuhkan.
3. **Membina Generasi Penerus (Indikator 12):** Program pemberdayaan remaja masjid merupakan mekanisme utama untuk *kaderisasi dan suksesi kepemimpinan* dalam ekosistem dakwah Muhammadiyah. Ini bukan sekadar 'kegiatan anak muda', melainkan strategi jangka panjang untuk memastikan relevansi organisasi di masa depan.

Ketiga pilar ini saling terkait dan membentuk sebuah visi yang utuh tentang peran masjid di tengah umat.

10.5 Kesimpulan: Sintesis Visi Masjid Unggulan

Ketiga pilar yang telah dibedah—**Tata Kelola Profesional, Pusat Ibadah & Pendidikan yang Hidup**, dan **Pelopor Layanan Sosial**—secara bersama-sama membentuk visi besar Masjid Unggulan Muhammadiyah. Ke-16 indikator yang ada bukanlah sekadar daftar periksa administratif, melainkan sebuah cetak biru holistik untuk membangun masjid yang berfungsi sebagai pusat peradaban Islam.

Maka, masjid yang unggul bukanlah yang paling megah bangunannya, melainkan yang paling terintegrasi ketiga pilarnya: tertib dalam manajemen, mencerahkan dalam spiritualitas, dan memberdayakan dalam aksi sosial. Pada akhirnya, Masjid Unggulan Muhammadiyah adalah wujud konkret dari Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin*—rahmat yang dirasakan oleh seluruh alam.

BAB 11

16 INDIKATOR MASJID UNGGULAN MENURUT LPCR PM PP MUHAMMADIYAH



11.1 Analisis Mendalam 16 Indikator Masjid Unggulan

Dokumen ini menguraikan 16 indikator utama yang ditetapkan oleh Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting Pimpinan Pusat (LPCR PM PP) Muhammadiyah untuk mendefinisikan sebuah "Masjid Unggulan". Kriteria ini melampaui fungsi dasar masjid sebagai tempat ibadah ritual semata, dan menekankannya sebagai pusat peradaban yang holistik. Sebuah Masjid Unggulan harus memenuhi standar dalam berbagai aspek, termasuk legalitas dan identitas resmi sebagai aset Persyarikatan Muhammadiyah, kesesuaian amaliah ibadah dengan tuntunan Majelis Tarjih dan Tajdid, serta kemakmuran yang diukur dari partisipasi aktif jamaah. Selain itu, kriteria ini menekankan pentingnya fungsi sosial-ekonomi melalui program pemberdayaan dan filantropi yang terintegrasi, serta mewujudkan masjid yang inklusif—ramah terhadap anak, lansia, penyandang disabilitas, dan remaja. Dakwah digital, pengelolaan lingkungan yang berkelanjutan, dan program kaderisasi menjadi pilar tambahan yang menegaskan peran strategis masjid dalam masyarakat modern.

Kriteria yang ditetapkan oleh LPCR PM PP Muhammadiyah dapat dikelompokkan ke dalam lima kategori tematik utama: Legalitas dan Identitas, Amaliah dan Dakwah, Kemakmuran Jamaah, Pemberdayaan Sosial-Ekonomi, serta Inklusivitas dan Lingkungan.

Uraian berikut merupakan penjabaran rinci mengenai standar dan kualifikasi yang harus dipenuhi untuk mencapai predikat "Masjid Unggulan". Setiap kategori dirancang untuk memastikan masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah mahdhah, tetapi juga sebagai pusat peradaban yang dikelola secara profesional, legal, dan berdampak luas.

11.2 Legalitas, Administrasi, dan Identitas Persyarikatan

Kategori ini merupakan fondasi institusional. Ia menegaskan bahwa Masjid Unggulan harus berdiri di atas landasan hukum yang kokoh, memiliki tertib administrasi yang rapi, serta memancarkan identitas ideologis yang jelas sebagai aset dan amal usaha Persyarikatan Muhammadiyah.

- **Kepemilikan Resmi (Indikator 1)**
 - **Uraian:** Masjid wajib memiliki status kepemilikan aset yang mutlak dan berkekuatan hukum tetap sebagai milik Persyarikatan Muhammadiyah. Hal ini dibuktikan dengan sertifikat wakaf atas nama persyarikatan, bukan atas nama perorangan, yayasan keluarga, atau kelompok lokal tertentu.
 - **Tujuan:** Mencegah sengketa aset di kemudian hari, mengamankan aset umat agar tidak beralih fungsi, serta menjamin keberlangsungan dakwah Muhammadiyah dalam jangka panjang.
- **Surat Keputusan Takmir (Indikator 2)**
 - **Uraian:** Legalitas kepengurusan (Takmir/Dewan Kemakmuran Masjid) tidak boleh sekadar berdasarkan penunjukan lisan atau kesepakatan informal. Struktur kepengurusan harus disahkan melalui Surat Keputusan (SK) resmi yang diterbitkan oleh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah (PWM) atau struktur pimpinan di tingkat daerah/cabang yang diberikan wewenang sesuai AD/ART.
 - **Tujuan:** Memberikan legitimasi hukum bagi pengurus dalam bertindak, memudahkan koordinasi vertikal dengan pimpinan persyarikatan, serta memastikan akuntabilitas kinerja pengurus.
- **Identitas Terkelola (Indikator 4)**
 - **Uraian:** Identitas fisik dan non-fisik masjid harus dikelola secara sadar (by design) untuk mencerminkan citra Muhammadiyah. Ini mencakup penggunaan papan nama sesuai standar baku organisasi, penggunaan logo Muhammadiyah, hingga budaya organisasi yang mencerminkan nilai-nilai Islam Berkemajuan.
 - **Tujuan:** Memperkuat *branding* dakwah persyarikatan di mata publik dan menanamkan rasa memiliki (sense of belonging) bagi warga persyarikatan.
- **Izin Mendirikan Bangunan/IMB (Indikator 5)**
 - **Uraian:** Sebagai wujud ketaatan warga negara yang baik, Masjid Unggulan wajib memiliki dokumen perizinan tata ruang yang lengkap, khususnya Izin Mendirikan Bangunan (IMB) atau Persetujuan Bangunan Gedung (PBG) dengan peruntukan khusus sebagai tempat ibadah.
 - **Tujuan:** Menjamin kepastian hukum bangunan, menghindari potensi konflik sosial atau penertiban oleh pemerintah, serta memastikan standar keselamatan bangunan terpenuhi.

11.3 Amaliah, Kajian Keislaman, dan Dakwah Digital

Kategori ini berfokus pada "ruh" masjid. Fokus utamanya adalah menjaga kemurnian ibadah sesuai tuntunan Nabi SAW, memperdalam intelektualitas jamaah melalui kajian, serta meluaskan jangkauan syiar melalui teknologi informasi.

- **Kesesuaian Amaliah Ibadah (Indikator 3)**
 - **Uraian:** Seluruh tata cara ibadah mahdhah yang diselenggarakan di masjid—mulai dari wudhu, shalat, dzikir, hingga khutbah—harus merujuk secara ketat pada Himpunan Putusan Tarjih (HPT) yang dikeluarkan oleh Majelis Tarjih dan Tajdid Pimpinan Pusat Muhammadiyah.
 - **Tujuan:** Menjaga kesatuan manhaj (metode) beragama, menghindari praktik TBC (Takhayul, Bid'ah, Churafat), serta memberikan ketenangan beribadah bagi warga Muhammadiyah.
- **Kajian Rutin (Indikator 6)**
 - **Uraian:** Masjid tidak boleh vakum dari aktivitas keilmuan. Wajib terselenggara kajian rutin, baik harian, pekanan, maupun bulanan, yang kurikulumnya mencakup materi Al-Islam (Aqidah, Ibadah, Akhlak, Muamalah) dan Kemuhammadiyah (Ideologi, Sejarah, Organisasi).
 - **Tujuan:** Meningkatkan literasi keagamaan jamaah, membentuk kader yang paham ideologi persyarikatan, dan menjadikan masjid sebagai pusat pencerahan umat.
- **Dakwah Digital (Indikator 7)**
 - **Uraian:** Dalam era disrupsi informasi, masjid wajib bertransformasi dengan memanfaatkan ekosistem digital. Ini meliputi pengelolaan media sosial (Instagram, Facebook, YouTube, TikTok) secara profesional untuk menyiarkan rekaman kajian, *live streaming* khutbah, poster dakwah, hingga artikel keislaman.
 - **Tujuan:** Meluaskan jangkauan dakwah melampaui batas geografis masjid, menyasar generasi milenial dan Gen Z, serta mengimbangi konten negatif di dunia maya dengan konten positif.
- **Partisipasi Kajian Massal (Indikator 16)**
 - **Uraian:** Sebagai indikator kuantitatif keberhasilan mobilisasi jamaah, masjid harus mampu menyelenggarakan pengajian akbar atau kajian rutin (seperti Kuliah Ahad Pagi) dengan tingkat partisipasi tinggi. Target minimal kehadiran jamaah ditetapkan sebanyak 300 orang.
 - **Tujuan:** Mengukur daya tarik dan pengaruh sosial masjid di tengah masyarakat, serta memperkuat syiar Islam melalui keramaian majelis ilmu.

11.4 Kemakmuran Masjid dan Sumber Daya Manusia

Kategori ini mengukur "kehidupan" masjid. Kemakmuran bukan dinilai dari kemegahan bangunan semata, melainkan dari intensitas aktivitas ibadah harian dan ketersediaan petugas (SDM) yang kompeten untuk melayani umat.

- **Masjid Makmur (Indikator 8)**
 - **Uraian:** Masjid dianggap hidup atau makmur jika aktivitas shalat berjamaah lima waktu berjalan konsisten dengan jumlah jamaah yang signifikan. Standar minimal untuk disebut "makmur" adalah adanya lebih dari 30 orang jamaah pada setiap waktu shalat rawatib (bukan hanya Jumat atau Maghrib saja).

- **Tujuan:** Menjadikan masjid sebagai pusat interaksi harian umat dan indikator kesalehan komunal masyarakat sekitar.
- **Perangkat Ibadah Tetap (Indikator 15)**
 - **Uraian:** Untuk menjamin kualitas layanan ibadah, masjid harus memiliki SDM operasional yang definitif (ditetapkan dengan jelas), meliputi Imam Rawatib yang fasih bacaannya dan fakih ilmunya, Muadzin yang disiplin waktu, serta kader makmum tetap yang siap menggantikan jika imam berhalangan. SDM ini harus memenuhi kriteria syar'i dan administratif yang ditetapkan takmir.
 - **Tujuan:** Menjamin kepastian pelaksanaan ibadah (tidak saling tunggu imam), menjaga kualitas kekhusyukan shalat jamaah, dan bentuk profesionalisme pelayanan takmir kepada jamaah.

11.5 Pemberdayaan Ekonomi dan Sosial

Kategori ini menerjemahkan fungsi sosial masjid. Masjid Unggulan harus mentransformasikan kesalehan ritual menjadi kesalehan sosial, berfungsi sebagai sentra solusi bagi masalah ekonomi dan kesejahteraan umat.

- **Program Pemberdayaan (Indikator 9)**
 - **Uraian:** Masjid wajib melangkah lebih jauh dari sekadar membagikan sembako (karitatif) menuju program pemberdayaan yang produktif. Ini bisa berupa pelatihan kewirausahaan, bantuan modal usaha bergulir, pendirian koperasi masjid, atau minimarket umat yang hasilnya kembali untuk kesejahteraan jamaah dan operasional masjid.
 - **Tujuan:** Membangun kemandirian ekonomi jamaah, mengurangi angka kemiskinan di lingkungan sekitar masjid, dan menjadikan masjid sebagai solusi konkret problem ekonomi umat.
- **Integrasi Keuangan dengan LazisMu (Indikator 13)**
 - **Uraian:** Manajemen finansial masjid, khususnya dana Zakat, Infak, dan Sedekah (ZIS), tidak boleh dikelola secara parsial atau tradisional. Wajib dilakukan integrasi sistem atau kerjasama operasional dengan Kantor Layanan LazisMu (Lembaga Amil Zakat, Infak, dan Sedekah Muhammadiyah) setempat.
 - **Tujuan:** Menjamin transparansi dan akuntabilitas pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi syariah dan undang-undang zakat, serta memastikan penyaluran dana lebih tepat sasaran dan berdampak luas.

11.6 Inklusivitas, Kaderisasi, dan Ramah Lingkungan

Kategori ini menekankan pada keberlanjutan dan kenyamanan. Masjid harus menjadi ruang publik yang inklusif (terbuka bagi semua golongan), peduli pada regenerasi kepemimpinan, serta memiliki wawasan ekologis.

- **Ramah Lingkungan (Indikator 10)**
 - **Uraian:** Pengelolaan masjid harus menerapkan prinsip *Eco-Masjid*. Ini mencakup efisiensi penggunaan air wudhu (konservasi air), penggunaan lampu hemat energi/tenaga surya, pengelolaan sampah terpilah, penghijauan area masjid, serta menjaga kebersihan dan kesucian (taharah) seluruh area secara ketat.

- **Tujuan:** Mewujudkan Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin* yang peduli kelestarian alam, serta menciptakan suasana ibadah yang sehat dan asri.
- **Ramah Difabel dan Lansia (Indikator 11)**
 - **Uraian:** Infrastruktur masjid harus didesain secara inklusif. Wajib tersedia fasilitas aksesibilitas seperti *ramp* (jalur landai) untuk kursi roda, pegangan tangan (*handrail*) di area wudhu dan tangga, kursi shalat khusus, serta toilet duduk yang memudahkan penyandang disabilitas dan jamaah lanjut usia.
 - **Tujuan:** Menjamin hak beribadah yang setara bagi seluruh umat tanpa terkecuali, serta menunjukkan wajah Islam yang penuh empati dan kasih sayang.
- **Ramah Anak (Indikator 14)**
 - **Uraian:** Mengubah paradigma masjid yang "anti keributan anak" menjadi masjid yang menyambut anak. Masjid perlu menyediakan ruang bermain edukatif, program TPA/TPQ yang menyenangkan, serta mengedukasi jamaah dewasa untuk bersikap ramah dan tidak membentak anak-anak di masjid.
 - **Tujuan:** Menanamkan kecintaan pada masjid sejak dini, sehingga anak-anak merasa masjid adalah rumah kedua yang aman dan nyaman bagi mereka.
- **Pemberdayaan Remaja (Indikator 12)**
 - **Uraian:** Masjid harus memiliki wadah khusus bagi generasi muda, seperti Ikatan Remaja Masjid (IRM) atau Pemuda Muhammadiyah, yang aktif. Harus ada program pembinaan terstruktur, pelatihan kepemimpinan, dan pelibatan remaja dalam kepanitiaan kegiatan masjid.
 - **Tujuan:** Memastikan proses kaderisasi dan regenerasi pengurus takmir berjalan lancar, serta membentengi remaja dari pengaruh pergaulan negatif dengan aktivitas positif di masjid.

Tabel Ringkasan 16 Indikator Masjid Unggulan

No.	Indikator	Kategori Utama
1	Masjid resmi milik persyarikatan Muhammadiyah	Legalitas & Identitas
2	Memiliki Surat Keputusan Takmir oleh persyarikatan (PWM)	Legalitas & Identitas
3	Amaliah ibadah sesuai keputusan MTT PP Muhammadiyah	Amaliah & Dakwah
4	Identitas masjid dikelola oleh Muhammadiyah	Legalitas & Identitas
5	Memiliki IMB resmi sebagai tempat ibadah	Legalitas & Identitas
6	Kajian Al-Islam rutin & Kemuhmadiyah	Amaliah & Dakwah
7	Penyebarluasan informasi dengan memanfaatkan dakwah digital	Amaliah & Dakwah
8	Masjid makmur (lebih dari 30 jamaah ibadah rutin)	Kemakmuran Jamaah
9	Mempunyai program pemberdayaan ekonomi & penyantunan sosial	Pemberdayaan Sosial-Ekonomi
10	Masjid ramah lingkungan (aman, bersih, efisiensi energi)	Inklusivitas, Kaderisasi, & Lingkungan
11	Masjid ramah difabel dan lansia	Inklusivitas, Kaderisasi, & Lingkungan

12	Memiliki program pemberdayaan remaja masjid	Inklusivitas, Kaderisasi, & Lingkungan
13	Integrasi pengelolaan keuangan masjid oleh LazisMu	Pemberdayaan Sosial-Ekonomi
14	Masjid ramah anak	Inklusivitas, Kaderisasi, & Lingkungan
15	Memiliki imam, muadzin dan makmum tetap yang memenuhi kriteria	Kemakmuran Jamaah
16	Jumlah jamaah kajian ahad pagi minimal 300 orang	Amaliah & Dakwah

BAB 12

IMPLEMENTASI TAKTIS & PRAKTIS:

Panduan Eksekusi 16 Kriteria Masjid Unggulan Muhammadiyah

12.1. Pendahuluan: Dari Konsep Menuju Eksekusi

Setelah memahami filosofi dan peta jalan (roadmap) transformasi masjid, tantangan terbesar adalah "bagaimana memulainya?". Bab ini tidak lagi berbicara tentang *mengapa* (why), melainkan fokus sepenuhnya pada *bagaimana* (how). Berikut adalah uraian langkah taktis (step-by-step) dan contoh penerapan untuk memenuhi 16 Indikator Masjid Unggulan yang telah ditetapkan LPCR PM PP Muhammadiyah.

12.2. Kategori Legalitas & Identitas (Indikator 1, 2, 4, 5)

Indikator 1: Status Tanah Milik Persyarikatan (Sertifikat Wakaf)

1. **Audit Dokumen Aset:** Lakukan inventarisasi seluruh dokumen tanah (Letter C, Girik, atau Akta Ikrar Wakaf lama). Cek apakah masih atas nama perorangan atau sudah atas nama Persyarikatan.
2. **Pendekatan Ahli Waris:** Jika tanah belum bersertifikat, segera silaturahmi ke ahli waris wakif untuk meminta tanda tangan persetujuan pengurusan sertifikat wakaf guna menghindari sengketa.
3. **Koordinasi PDM/Majelis Wakaf:** Jangan jalan sendiri. Ajak Majelis Pendayagunaan Wakaf PDM setempat untuk pendampingan teknis ke Badan Pertanahan Nasional (BPN).
4. **Program Wakaf Tunai Pembebasan Lahan:** Jika status tanah masih "numpang" atau sewa, galang dana wakaf tunai khusus pembebasan lahan dengan visualisasi "Investasi Rumah di Surga".
5. **Papanisasi Aset:** Pasang plang "Tanah Ini Milik Persyarikatan Muhammadiyah" segera setelah proses legalitas berjalan untuk pengamanan fisik.

Indikator 2: Memiliki SK Takmir Resmi

1. **Musyawaharah Jamaah:** Adakan pemilihan formatur secara demokratis, hindari penunjukan sepihak "tokoh abadi".
2. **Penyusunan Struktur Ramping:** Buat struktur organisasi yang tidak gemuk tapi "kaya fungsi" (misal: ada Divisi Multimedia & Divisi Ekonomi).
3. **Pengajuan ke Cabang/Daerah:** Serahkan hasil musyawarah ke PCM/PDM untuk diterbitkan Surat Keputusan (SK) resmi.
4. **Pelantikan/Bai'at Terbuka:** Adakan seremoni pelantikan di hadapan jamaah saat Shalat Jumat untuk legitimasi moral dan publik.
5. **Rapat Kerja Perdana:** Segera setelah SK turun, adakan Raker untuk menyusun Program Kerja Tahunan berbasis anggaran (RAB).

Indikator 4: Identitas Visual & Kultur Muhammadiyah

1. **Plang Nama Standar:** Ganti papan nama masjid dengan standar baku font dan warna (hijau-kuning) sesuai pedoman Lembaga Informasi & Komunikasi PP Muhammadiyah.
2. **Penyediaan Pustaka Kemuhammadiyah:** Buat pojok baca yang berisi buku HPT, Tafsir At-Tanwir, dan Majalah Suara Muhammadiyah.
3. **Logo di Aset:** Tempel stiker logo Muhammadiyah dan nama masjid pada inventaris (kursi, mobil layanan, kotak amal).
4. **Seragam Petugas:** Buat rompi atau seragam batik Muhammadiyah untuk petugas Jumat dan panitia kegiatan.
5. **Kultur Berkemajuan:** Terapkan budaya "tepat waktu" dalam memulai pengajian dan rapat sebagai cerminan etos Muhammadiyah.

Indikator 5: Memiliki IMB/PBG Resmi

1. **Pembentukan Tim Legal:** Tunjuk 2-3 orang khusus mengurus perizinan (biasanya pensiunan PNS atau notaris jamaah).
2. **Sosialisasi Lingkungan:** Dapatkan tanda tangan persetujuan warga sekitar (kiri-kanan-depan-belakang) sebagai syarat izin lingkungan.
3. **Gambar Teknis Arsitek:** Siapkan gambar denah dan struktur bangunan yang valid (bisa minta bantuan prodi Arsitektur Perguruan Tinggi Muhammadiyah).
4. **Lobi Pemerintah Daerah:** Manfaatkan jejaring PDM untuk audiensi dengan Dinas Tata Ruang agar proses diperlancar.
5. **Arsip Digital:** Setelah IMB terbit, scan dan simpan di cloud (Google Drive) agar tidak hilang/rusak.

12.3. Kategori Amaliah & Dakwah (Indikator 3, 6, 7, 16)

Indikator 3: Amaliah Sesuai Tuntunan Tarjih (MTT)

1. **Distribusi Buku HPT:** Sediakan buku Himpunan Putusan Tarjih di rak tempat shalat agar mudah diakses jamaah.
2. **Pelatihan Imam & Muadzin:** Adakan *daurah* (pelatihan) khusus fiqh shalat sesuai Tarjih bagi seluruh imam rawatib⁴.
3. **Infografis Tata Cara Ibadah:** Pasang poster/banner estetik tentang tata cara wudhu dan shalat menurut Tarjih di area wudhu/dinding majalah dinding.
4. **Kultum Bedah Tarjih:** Jadwalkan kultum subuh khusus membahas Tanya Jawab Agama dari Majalah Suara Muhammadiyah.
5. **Seleksi Khatib:** Berikan *briefing* atau pedoman kepada khatib tamu agar materi tidak bertentangan dengan paham Tarjih (TBC).

Indikator 6: Kajian Rutin Al-Islam & Kemuhammadiyah

1. **Kurikulum Berjenjang:** Jangan acak. Buat silabus kajian: Senin (Aqidah), Rabu (Fiqh), Jumat (Tafsir).
2. **Pemateri Kompeten:** Hadirkan ustadz yang memiliki spesialisasi ilmu (bukan "ustadz serba tahu") dan bersanad keilmuan jelas.
3. **Absensi & Sertifikat:** Untuk kajian intensif, gunakan sistem absensi dan berikan sertifikat kelulusan kitab/materi.

4. **Konsumsi Menarik:** Sediakan kopi/teh dan snack ringan ("Angkringan Gratis") untuk menarik minat jamaah bertahan di masjid.
5. **Notulensi & Share:** Tunjuk tim notulen untuk merangkum kajian dan sebarkan via WhatsApp Group jamaah.

Indikator 7: Dakwah Digital (Multimedia)

1. **Akun Medsos Aktif:** Buat Instagram/Facebook/Youtube resmi masjid. Posting minimal 1 konten per hari (kutipan ayat/hadits/jadwal).
2. **Live Streaming:** Investasikan alat sederhana (Tripod + HP + Mic Clip-on) untuk menyiarkan Khutbah Jumat dan Kajian.
3. **Database Jamaah (WA Blast):** Kumpulkan nomor HP jamaah, buat Broadcast List untuk menyebar undangan kajian (hindari spam).
4. **Desain Grafis (Canva):** Latih remaja masjid menggunakan Canva untuk membuat poster kajian yang *eye-catching*.
5. **Website Profil:** Buat Landing Page sederhana yang memuat profil, laporan keuangan, dan layanan masjid.

Indikator 16: Kajian Ahad Pagi (300+ Jamaah)

1. **Pembicara Nasional/Regional:** Undang tokoh populer atau pimpinan wilayah/pusat minimal 1-2 bulan sekali sebagai magnet.
2. **Mobilisasi AUM:** Wajibkan guru, karyawan sekolah, dan RS Muhammadiyah sekitar untuk hadir (absen).
3. **Sarapan Bersama:** Sediakan sarapan gratis (Soto/Bubur) setelah kajian. Ini strategi ampuh menarik jamaah keluarga.
4. **Doorprize:** Sediakan hadiah menarik (sembako/alat rumah tangga) yang diundi di akhir acara.
5. **Kolaborasi Ortom:** Libatkan IPM, Pemuda, dan Nasyyatul Aisyiyah sebagai panitia pelaksana (EO) agar acara dinamis.

12.4. Kategori Kemakmuran & SDM (Indikator 8, 15)

Indikator 8: Jamaah Rutin 30+ (Shalat Rawatib)

1. **Gerakan Subuh Berjamaah:** Berikan *reward* bagi jamaah yang istiqomah subuh 40 hari berturut-turut.
2. **Kenyamanan Ruang:** Pastikan karpet wangi, AC/Kipas memadai, dan pencahayaan terang. Kenyamanan fisik mendukung kekhusyukan.
3. **Undangan Door-to-Door:** Takmir melakukan silaturahmi ke tetangga masjid yang belum aktif, ajak dengan persuasif.
4. **Ramah Musafir:** Buka akses masjid 24 jam atau sediakan area istirahat bagi musafir/ojol, sehingga masjid selalu ada kehidupan.
5. **Komunitas Hobi:** Ajak komunitas (gowes, futsal) untuk menjadikan masjid *meeting point* sebelum/sesudah aktivitas, diawali dengan shalat.

Indikator 15: SDM Ibadah Tetap & Berkualitas

1. **Open Recruitment:** Buka lowongan imam/muadzin secara profesional dengan tes bacaan Al-Qur'an dan wawasan keislaman.

2. **Standar Gaji/Bisyaroh:** Berikan mukafaah yang layak (setara UMR jika mampu) agar imam bisa fokus mengurus umat, bukan sibuk mencari nafkah di luar.
3. **Jadwal Piket Jelas:** Buat roster jadwal imam dan muadzin, termasuk siapa cadangan (badal) jika berhalangan.
4. **Evaluasi Bacaan (Tahsin):** Fasilitasi imam untuk terus belajar tahsin bersanad agar kualitas bacaan terjaga.
5. **Imam Muda:** Prioritaskan imam muda yang *good looking* dan *good reading* untuk menarik minat jamaah milenial.

12.5. Kategori Pemberdayaan & Ekonomi (Indikator 9, 13)

Indikator 9: Program Pemberdayaan Ekonomi & Sosial

1. **ATM Beras:** Sediakan mesin/lemari ATM beras untuk kaum dhuafa mengambil jatah harian menggunakan kartu RFID.
2. **Pinjaman Qardhul Hasan:** Berikan pinjaman modal usaha kecil tanpa bunga dan tanpa administrasi untuk jamaah terjerat rentenir.
3. **Etalase Dagang Jamaah:** Izinkan jamaah berjualan di halaman masjid pada hari tertentu (Pasar Jumat) dengan tertib.
4. **Pelatihan Skill:** Adakan kursus gratis di masjid (memasak, menjahit, teknisi HP, coding dasar) di akhir pekan.
5. **Beasiswa Pendidikan:** Alokasikan kas masjid untuk membiayai SPP anak jamaah yang kurang mampu di sekolah Muhammadiyah.

Indikator 13: Keuangan Terintegrasi LazisMu

1. **Dirikan Kantor Layanan (KL):** Ajukan pendirian KL LazisMu di masjid agar legalitas pengumpulan dana aman (UU Zakat).
2. **Satu Pintu:** Seluruh kotak infak dan zakat disetor dan dicatat melalui sistem LazisMu, kemudian dikembalikan (tasharuf) ke masjid sesuai program.
3. **QRIS LazisMu:** Gunakan barcode QRIS resmi LazisMu untuk memudahkan donasi non-tunai.
4. **Laporan Teraudit:** Jadikan laporan keuangan masjid bagian dari laporan LazisMu daerah yang diaudit akuntan publik.
5. **Branding Bersama:** Gunakan rompi dan atribut LazisMu saat penyaluran bantuan sosial untuk meningkatkan kepercayaan donatur.

12.6. Kategori Inklusivitas & Lingkungan (Indikator 10, 11, 12, 14)

Indikator 10: Ramah Lingkungan (Eco-Masjid)

1. **Gerakan Bawa Tumbler:** Tiadakan air mineral gelas plastik saat pengajian. Sediakan dispenser galon gratis.
2. **Panen Air Hujan/Wudhu:** Buat instalasi sederhana untuk menampung air bekas wudhu guna menyiram tanaman/flushing toilet.
3. **Lampu Hemat Energi:** Ganti seluruh lampu dengan LED dan pasang timer otomatis untuk lampu teras/menara.
4. **Penghijauan:** Tanam pohon peneduh atau tanaman hias vertikal (*vertical garden*) di dinding masjid untuk menurunkan suhu mikro.

5. **Bank Sampah:** Ajak jamaah sedekah sampah botol plastik/kardus yang hasilnya masuk kas masjid.

Indikator 11: Ramah Difabel & Lansia

1. **Ramp (Bidang Miring):** Bangun akses kursi roda di pintu masuk utama dengan kemiringan yang landai.
2. **Toilet Duduk & Handrail:** Wajib ada minimal satu toilet duduk dan pasang pegangan besi di dinding toilet/tempat wudhu.
3. **Kursi Shalat:** Sediakan kursi lipat yang kokoh di shaf belakang atau pinggir untuk jamaah yang tidak kuat berdiri.
4. **Parkir Prioritas:** Dedikasikan slot parkir terdekat pintu masjid khusus untuk lansia/difabel.
5. **Running Text Besar:** Gunakan font ukuran besar pada layar informasi/running text agar mudah dibaca lansia.

Indikator 12: Remaja Masjid Aktif (IRM/Pemuda)

1. **Free Wi-Fi Zone:** Pasang Wi-Fi kencang yang hanya aktif di luar jam shalat, jadikan masjid *co-working space* atau tempat nugas.
2. **Turnamen E-Sport:** Jangan anti-game. Adakan turnamen Mobile Legends/FIFA di aula masjid, selingi dengan kultum.
3. **Dilibatkan, Bukan Disuruh:** Masukkan remaja dalam struktur inti takmir (Sekretaris/Media), bukan hanya seksi angkat karpet.
4. **Studio Podcast:** Buat ruang podcast sederhana, biarkan remaja berkreasi membuat konten *talkshow* islami.
5. **Basecamp:** Berikan satu ruangan khusus sebagai sekretariat mereka untuk berkumpul dan berdiskusi.

Indikator 14: Ramah Anak

1. **Playground (Pojok Main):** Sediakan area bermain kecil (perosotan/mandi bola) di sudut masjid yang aman.
2. **Satpam Ramah:** Latih sekuriti/marbot untuk tidak membentak anak. Ganti bentakan dengan sapaan "Adik, mainnya sebelah sini ya".
3. **Hadiah Kehadiran:** Buat "Buku Prestasi Shalat". Anak yang rajin shalat 20 kali dapat hadiah es krim/buku tulis.
4. **Dongeng Islami:** Undang pendongeng sebulan sekali sebelum shalat Jumat atau Ahad Pagi.
5. **Snack Jumat:** Bagikan permen atau susu kotak khusus untuk anak-anak setelah shalat Jumat.

Catatan Penutup Bab 12:

Implementasi ini tidak harus dilakukan serentak. Mulailah dari yang Biayanya Paling Murah namun Dampaknya Paling Terasa (Low Hanging Fruit), seperti keramahan penyambutan dan kebersihan toilet. Ingat, Masjid Unggulan bukan tentang kemewahan marmernya, tetapi tentang seberapa besar kemanfaatannya bagi semesta. Selamat bekerja!

KESIMPULAN

Berikut adalah rangkuman kesimpulan dari **Bab 9, 10, 11, 12** serta **Kesimpulan Akhir** berdasarkan buku "*Solusi Problematika Pengelolaan Masjid untuk Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah*":

Bab 9: Rencana Strategis (Mewujudkan Visi Masjid Unggulan)

Bab ini menyajikan peta jalan strategis untuk menerjemahkan visi menjadi aksi nyata melalui empat pilar utama tata kelola:

- **Pilar I: Tata Kelola Organisasi & Identitas:** Menitikberatkan pada legalitas aset (sertifikat wakaf atas nama Persyarikatan), legitimasi pengurus (SK Takmir resmi), dan ketegasan identitas kemuhammadiyah sebagai fondasi mitigasi risiko hukum.
- **Pilar II: Pengembangan Spiritualitas & Intelektualitas:** Fokus pada kajian rutin Al-Islam Kemuhammadiyah dan pencapaian indikator kuantitatif kemakmuran, seperti minimal 30 jemaah rawatib dan 300 jemaah kajian Ahad pagi.
- **Pilar III: Pemberdayaan Komunitas:** Menerjemahkan teologi Al-Ma'un melalui program ekonomi produktif, dakwah digital yang luas, dan pembinaan generasi muda sebagai investasi kaderisasi .
- **Pilar IV: Keunggulan Operasional & Inklusivitas:** Menuntut integrasi keuangan dengan LazisMu untuk transparansi, serta mewujudkan lingkungan masjid yang ramah anak, difabel, lansia, dan ramah lingkungan (Eco-Masjid).

Bab 10: Membedah Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah

Bab ini mengelompokkan ulang konsep masjid unggulan menjadi tiga pilar filosofis untuk pemahaman yang lebih holistik :

- **Pilar Tata Kelola Profesional:** Merupakan fondasi yang menjamin keberlanjutan dan kepercayaan publik melalui legalitas yang jelas (IMB, Sertifikat) dan manajemen modern.
- **Pilar Pusat Ibadah & Pendidikan yang Hidup:** Menjadi "jantung spiritual" dengan menjaga kemurnian ibadah sesuai putusan Tarjih, serta memanfaatkan teknologi digital untuk meluaskan jangkauan dakwah melampaui mimbar fisik.
- **Pilar Pelopor Layanan Sosial:** Manifestasi dakwah *bil-hal* di mana masjid harus inklusif (meruntuhkan penghalang bagi difabel/anak) dan solutif secara ekonomi, membuktikan Islam sebagai *rahmatan lil 'alamin*.

Bab 11: 16 Indikator Masjid Unggulan (Menurut LPCR PM PP)

Bab ini merinci standar baku yang ditetapkan oleh LPCR PM PP Muhammadiyah, yang diklasifikasikan ke dalam 5 kategori:

1. **Legalitas & Identitas:** Kepemilikan aset resmi Persyarikatan, SK Takmir, IMB, dan identitas visual Muhammadiyah.

2. **Amaliah & Dakwah:** Ibadah sesuai HPT (Tarjih), kajian rutin, dakwah digital aktif, dan kajian massal (300+ jemaah).
3. **Kemakmuran & SDM:** Masjid "hidup" dengan 30+ jemaah rawatib dan memiliki Imam/Muadzin/Makmum tetap yang kompeten.
4. **Pemberdayaan Sosial-Ekonomi:** Memiliki program ekonomi produktif (bukan sekadar karitatif) dan keuangan terintegrasi satu pintu dengan LazisMu.
5. **Inklusivitas & Lingkungan:** Penerapan konsep *Eco-Masjid* (hemat energi/air), ramah difabel/lansia (aksesibilitas), ramah anak, dan pemberdayaan remaja masjid.

Bab 12: Implementasi Taktis & Praktis

Bab ini adalah panduan eksekusi teknis ("How-To") untuk memenuhi ke-16 indikator tersebut¹⁶:

- **Legalitas:** Lakukan audit dokumen aset, pendekatan ke ahli waris wakif, dan urus SK Takmir melalui musyawarah demokratis.
- **Amaliah:** Sediakan buku HPT di rak masjid, seleksi khatib agar tidak TBC (Takhayul, Bid'ah, Churafat), dan gunakan strategi "sarapan bersama" untuk menarik jemaah kajian Ahad.
- **Kemakmuran:** Buka rekrutmen imam secara profesional dengan gaji layak (standar UMR) dan ciptakan kenyamanan ruang ibadah.
- **Pemberdayaan:** Buat ATM Beras, pinjaman *Qardhul Hasan* (tanpa riba), dan dirikan kantor layanan LazisMu di masjid.
- **Inklusivitas:** Sediakan *ramp* kursi roda, Wi-Fi untuk remaja, area bermain anak (*playground*), dan gerakan bawa *tumbler* untuk mengurangi sampah plastik.
- **Saran Kunci:** Mulailah dari perubahan yang biayanya paling murah namun dampaknya paling terasa (*Low Hanging Fruit*).

Kesimpulan Akhir (Grand Conclusion)

Buku ini menegaskan bahwa krisis pengelolaan masjid di Indonesia adalah masalah **struktural**, akibat ketimpangan antara semangat spiritual (ghirah) yang tinggi dengan kapasitas manajerial yang rendah.

Transformasi masjid dari sekadar "Tempat Ibadah Pasif" menjadi "**Institusi Peradaban Solutif**" memerlukan perubahan paradigma (paradigm shift) yang radikal:

1. Dari manajemen berbasis **Tokoh (Figur)** → manajemen berbasis **Sistem**.
2. Dari orientasi **Saldo Kas** → orientasi **Dampak Sosial**.
3. Dari pendekatan **Eksklusif-Kaku** → pendekatan **Inklusif-Humanis**.
4. Dari fokus **Pembangunan Fisik** → **Pembangunan Manusia**.

Jika reformasi tritunggal manajemen masjid (**Idarah, Imarah, Riayah**) ini dijalankan, masjid akan kembali menemukan takdir sejarahnya sebagai jantung kebangkitan umat.

DAFTAR PUSTAKA

A. BUKU & MONOGRAF

- Azra, Azyumardi. (2004). *Jaringan Ulama Timur Tengah dan Kepulauan Nusantara Abad XVII dan XVIII*. Jakarta: Kencana.
- Azra, Azyumardi. (2016). *Transformasi Politik Islam: Radikalisme, Khilafatisme, dan Demokrasi*. Jakarta: Kencana.
- Campbell, H. (2010). *When Religion Meets New Media*. London: Routledge.
- Chapra, M. Umer. (2000). *The Future of Economics: An Islamic Perspective*. Leicester: Islamic Foundation.
- Cressey, D. R. (1953). *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*. Glencoe: Free Press.
- Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design*. Boston: Cengage Learning.
- Egan, M. David. (2007). *Architectural Acoustics*. Plantation: J. Ross Publishing.
- Eickelman, D. F., & Anderson, J. W. (2003). *New Media in the Muslim World: The Emerging Public Sphere*. Indiana: Indiana University Press.
- Frishman, M., & Khan, H. (1994). *The Mosque: History, Architectural Development & Regional Diversity*. London: Thames & Hudson.
- Gazalba, Sidi. (1994). *Masjid Pusat Ibadah dan Kebudayaan Islam*. Jakarta: Pustaka Al-Husna.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Karim, Adiwarmanto. (2007). *Ekonomi Makro Islami*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kuntowijoyo. (2001). *Muslim Tanpa Masjid: Esai-Esai Agama, Budaya, dan Politik dalam Bingkai Strukturalisme Transendental*. Bandung: Mizan.
- Lubis, Suhrawardi K. (2010). *Hukum Wakaf di Indonesia*. Jakarta: Sinar Grafika.
- Mangunwijaya, Y.B. (1988). *Wastu Citra*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nasr, Seyyed Hossein. (1968). *Man and Nature: The Spiritual Crisis of Modern Man*. London: Allen & Unwin.
- Oldenburg, R. (1999). *The Great Good Place: Cafes, Coffee Shops, Bookstores, Bars, Hair Salons, and Other Hangouts at the Heart of a Community*. New York: Da Capo Press.
- Omer, Spahic. (2009). *Islamic Architecture: Its Philosophy, Spiritual Significance and Some Early Developments*. Kuala Lumpur: AS NOORDAEEN.
- Qardhawi, Yusuf. (1998). *Fiqh Awlawiyat*. Jakarta: Robbani Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. London: Pearson.
- Shihab, M. Quraish. (1996). *Wawasan Al-Quran*. Bandung: Mizan.
- Verkaaik, O. (2012). *Designing the Anti-Modern: Building Mosques in Europe*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Watson, C. W. (2005). *The Echo Chamber: Religious Authority and the Internet in Indonesia*. Leiden: Brill.
- Al-Zuhaili, Wahbah. (2008). *Al-Fiqh Al-Islami wa Adillatuhu* (Jilid 8: Wakaf). Damaskus: Dar Al-Fikr.

B. JURNAL ILMIAH & LAPORAN RISET

- Adnan, M. A., & Wibowo, S. (2020). "Masjid Financial Accountability: Current Practice and Proposed Model". *Jurnal Akuntansi & Auditing Indonesia*.
- Bank Indonesia. (2021). *Laporan Perkembangan Ekonomi dan Keuangan Syariah*. Jakarta: Bank Indonesia.
- Kong, L. (2001). "Mapping 'New' Geographies of Religion: Politics and Poetics in Modernity". *Progress in Human Geography*, 25(2), 211-233.
- Kuraesin, A. D., & Gunawan, W. (2018). "Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Berbasis Masjid". *Jurnal Tamkin*.
- PPIM UIN Jakarta. (2018). *Api dalam Sekam: Keberagamaan Gen Z*. Jakarta: PPIM UIN Jakarta.
- Rukmana, A. (2005). "Masjid dan Politik: Studi tentang Peran Politik Masjid di Era Reformasi". *Jurnal Sosiologi Agama*.

C. PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN & PEDOMAN RESMI

- Badan Wakaf Indonesia (BWI). *Peraturan Badan Wakaf Indonesia tentang Kompetensi Nazhir*.
- Dewan Masjid Indonesia (DMI). (2019). *Grand Design Manajemen Masjid Indonesia 2020-2030*.
- Dewan Masjid Indonesia (DMI). (2022). *Panduan Masjid Ramah Anak dan Disabilitas*.
- Ikatan Akuntan Indonesia (IAI). (2018). *ISAK 35: Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba*.
- Kementerian Agama RI. (2020). *Peta Jalan Kemandirian Pesantren dan Masjid*.
- Majelis Ulama Indonesia (MUI). (2014). *Fatwa MUI No. 04 Tahun 2014 tentang Pelestarian Satwa Langka untuk Menjaga Keseimbangan Ekosistem*.
- Majelis Ulama Indonesia (MUI). (2020). *Fatwa dan Panduan Eco-Masjid*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang No. 41 Tahun 2004 tentang Wakaf*.
- Republik Indonesia. *Undang-Undang No. 28 Tahun 2004 tentang Perubahan atas UU No. 16 Tahun 2001 tentang Yayasan*.

D. KITAB SUCI & HADITS

- *Al-Qur'anul Karim* dan Terjemahannya (Kementerian Agama RI).
- *Sahih Al-Bukhari* (Kitab Al-Washaya, Kitab Al-Jihad, Kitab Al-Musaqat).
- *Sahih Muslim* (Kitab Ad-Dhikr wa ad-Du'a, Kitab Al-Jumu'ah).
- *Sunan Abu Dawud* (Kitab As-Salah).
- *Sunan Ibnu Majah* (Kitab Al-Masajid).

GLOSARIUM & DAFTAR ISTILAH

Solusi Problematika Pengelolaan Masjid & Visi Masjid Unggulan

A

- **Ableism** Paradigma atau cara pandang yang secara tidak sadar mendesain fasilitas (termasuk masjid) hanya untuk orang dewasa yang sehat secara fisik, sehingga meminggirkan kebutuhan penyandang disabilitas, lansia, dan anak-anak.
- **Ad-Hoc** Sifat kepanitiaan atau kepengurusan yang dibentuk untuk tujuan sementara atau khusus, sering kali disematkan pada status DKM (Dewan Kemakmuran Masjid) yang dianggap kurang permanen dibandingkan Yayasan.
- **Agama Digital (Digital Religion)** Fenomena baru di era Revolusi Industri 4.0 di mana aktivitas keagamaan, pencarian fatwa, dan interaksi jamaah bermigrasi dari ruang fisik masjid ke ruang maya (Zoom, YouTube, Metaverse), mengubah struktur otoritas keagamaan.
- **Ahli Waris** Pihak keluarga dari pewakif (orang yang mewakafkan tanah) yang berpotensi melakukan gugatan hukum atau sengketa tanah masjid di kemudian hari jika tanah wakaf tersebut belum memiliki legalitas sertifikat atau Akta Ikrar Wakaf (AIW) yang sah.
- **AIW (Akta Ikrar Wakaf)** Dokumen hukum resmi yang dibuat di hadapan Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf (PPAIW/KUA) sebagai bukti penyerahan tanah wakaf. Ketiadaan dokumen ini sering menjadi penyebab sengketa aset masjid.
- **Akuntabilitas** Prinsip pertanggungjawaban dalam pengelolaan masjid, khususnya terkait keuangan, di mana pengurus wajib menyajikan laporan yang transparan, jujur, dan dapat diaudit kepada jamaah maupun Allah SWT.
- **Al-Amin** Salah satu syarat kompetensi SDM pengelola masjid yang merujuk pada integritas moral (soft skill), mencakup kejujuran, sifat amanah, dan akuntabilitas.
- **Algoritma** Sistem komputasi pada media sosial yang menentukan konten apa yang muncul di beranda pengguna. Dalam konteks dakwah, algoritma sering kali mengalahkan otoritas keilmuan tradisional, memunculkan fenomena "Ustadz Viral".
- **Al-Qawiyu** Syarat kompetensi SDM pengelola masjid yang merujuk pada kecakapan profesional (hard skill), keahlian manajerial, pemahaman teknis, visi strategis, serta kekuatan fisik dan mental.
- **Amal Usaha Muhammadiyah (AUM)** Entitas usaha atau lembaga (seperti sekolah, rumah sakit) di bawah naungan Muhammadiyah yang diharapkan dapat dimobilisasi untuk meramaikan kegiatan masjid, seperti Kajian Ahad Pagi.
- **Amaliah** Praktik ibadah sehari-hari (seperti shalat, wudhu, dzikir) yang dalam konteks Masjid Unggulan Muhammadiyah wajib merujuk secara ketat pada Himpunan Putusan Tarjih (HPT).
- **Antropogenic** Istilah yang merujuk pada kerusakan lingkungan atau bencana yang disebabkan oleh perbuatan tangan manusia, yang menjadi dasar teologis bagi konsep Eco-Masjid.
- **Asymmetric Interest** Ketidakselarasan kepentingan antara dua pihak, misalnya antara Yayasan (pemilik aset) dan DKM (pengelola operasional), yang sering memicu konflik internal masjid.

- **ATM Beras** Salah satu inovasi program pemberdayaan ekonomi dan sosial di masjid berupa penyediaan mesin atau lemari khusus berisi beras yang dapat diakses oleh kaum dhuafa menggunakan kartu, menggantikan pembagian sembako manual.
- **Audit Energi** Proses evaluasi penggunaan energi di masjid untuk mengidentifikasi pemborosan, seperti penggunaan AC yang berlebihan tanpa desain bangunan yang efisien, sebagai langkah awal menuju konsep Green Mosque.
- **Audit Syariah** Pemeriksaan kepatuhan pengelolaan keuangan dan aset masjid terhadap prinsip-prinsip syariah Islam untuk mencegah terjadinya penyimpangan atau *ghulul* (korupsi).

B

- **Baitul Maal** Fungsi historis masjid sebagai pusat perbendaharaan dan kesejahteraan sosial, di mana dana yang masuk segera didistribusikan (flow concept) dan tidak ditimbun, berfungsi sebagai jaminan sosial bagi kaum dhuafa.
- **Bias Voluntarisme** Hambatan psikologis dalam manajemen masjid berupa anggapan bahwa mengurus masjid hanyalah kerja sosial (sukarela) yang cukup bermodalkan "ikhlas" tanpa memerlukan kompetensi profesional, yang sering menghambat kemajuan organisasi.
- **Bonus Demografi** Kondisi di mana proporsi penduduk usia produktif (Milennial dan Gen-Z) lebih besar daripada penduduk non-produktif. Masjid menghadapi tantangan untuk merangkul kelompok ini agar tidak mengalami "kebangkrutan demografis".
- **Birokrasi "Plat Merah"** Istilah untuk menggambarkan gaya pengelolaan masjid birokrasi (masjid negara/pemda) yang kaku, dijabat oleh pejabat publik *ex-officio*, dan memiliki jarak psikologis dengan jamaah akar rumput.

C

- **Capex (Capital Expenditure)** Belanja modal atau biaya yang dikeluarkan untuk pembangunan fisik masjid (konstruksi, renovasi besar). Sering kali terjadi ketimpangan di mana Capex besar tetapi Opex (biaya operasional/pemeliharaan) tidak disiapkan.
- **Civilizational Hub** Visi jangka panjang masjid sebagai pusat peradaban yang memiliki pengaruh strategis, jejaring bisnis, pusat literasi, dan mediator konflik sosial, melampaui fungsi sekadar tempat ibadah.
- **Commingling of Funds** Praktik pencampuran dana yang tidak tepat dalam keuangan masjid, misalnya uang santunan anak yatim terpakai untuk membayar listrik. Hal ini terjadi akibat ketiadaan akuntansi yang memisahkan pos anggaran (dana terikat vs tidak terikat).
- **Confirmation Bias** Kecenderungan psikologis pengguna media sosial (jamaah virtual) untuk hanya mencari dan mempercayai informasi yang sesuai dengan keyakinan mereka, yang diperkuat oleh algoritma media sosial, menciptakan polarisasi.

D

- **Dakwah Bil-Hal** Dakwah melalui perbuatan nyata atau aksi sosial, bukan sekadar lisan. Dalam konteks Masjid Unggulan, ini diwujudkan melalui program pemberdayaan ekonomi, klinik, dan layanan sosial.

- **Dakwah Digital** Upaya menyebarluaskan syiar Islam melalui pemanfaatan teknologi informasi dan media sosial (YouTube, Instagram, Website) untuk menjangkau audiens yang lebih luas dan melampaui batas geografis masjid fisik.
- **Deep-Dive Analysis** Pendekatan analisis mendalam yang digunakan dalam buku ini untuk membedah masalah masjid, bukan hanya melihat gejala permukaan tetapi mencari akar penyebab (diagnostik).
- **Digital Natives** Generasi yang lahir dan tumbuh di era digital (Gen Z), yang memandang konektivitas internet dan kenyamanan digital sebagai kebutuhan primer, sehingga masjid perlu beradaptasi untuk tetap relevan bagi mereka.
- **Disorientasi Dakwah** Kondisi ketika materi dakwah atau khutbah kehilangan arah dan relevansi dengan problematika umat, sering kali terjebak pada tema repetitif atau politik praktis, sehingga gagal menjawab kegelisahan jamaah.
- **Disrupsi Otoritas** Fenomena matinya kepakaran (*The Death of Expertise*) di era digital, di mana otoritas keagamaan tradisional (ulama bersanad) digantikan oleh figur-figur populer di media sosial ("Google Sheikh").
- **Diversifikasi Dakwah** Strategi memperluas metode dan materi dakwah, dari yang semula monoton menjadi tematik, solutif, dan variatif (misal: kajian kesehatan mental, literasi finansial) untuk memenuhi kebutuhan jamaah yang beragam.
- **DKM (Dewan Kemakmuran Masjid)** Entitas fungsional yang dibentuk untuk menjalankan operasional harian masjid. Sering kali berkonflik dengan Yayasan karena masalah kewenangan dan legalitas aset.
- **Dualisme Kelembagaan** Konflik kewenangan yang kronis antara Yayasan (sebagai pemilik aset legal) dan DKM (sebagai pengelola operasional), sering terjadi akibat ketidakjelasan *Job Description*.

E

- **Echo Chambers** Ruang gema di media sosial di mana seseorang hanya mendengar opini yang sama dengan dirinya. Hal ini menyebabkan fragmentasi jamaah dan radikalisasi karena tertutup dari pandangan moderat yang biasanya ada di masjid fisik.
- **Eco-Masjid (Green Mosque)** Konsep pengelolaan masjid yang ramah lingkungan, mencakup konservasi air, efisiensi energi, pengelolaan sampah, dan penghijauan sebagai manifestasi teologis manusia sebagai khalifah di bumi.
- **Eco-Theology** Teologi lingkungan yang menekankan bahwa merusak alam adalah dosa ekologis dan menjaga lingkungan adalah bagian dari iman, yang perlu disuarakan melalui mimbar masjid.
- **Edifice Complex** Obsesi psikologis untuk membangun gedung monumental (masjid megah) sebagai simbol eksistensi diri atau kebanggaan kelompok, sering kali mengabaikan fungsi dan biaya perawatan jangka panjang.
- **Eksklusi Sosial** Praktik peminggiran kelompok tertentu di masjid, seperti tidak ramah anak, tidak menyediakan akses difabel, atau menempatkan perempuan di ruang yang tidak layak, yang bertentangan dengan prinsip inklusivitas.
- **Endowment Fund** Dana abadi yang seharusnya disiapkan untuk biaya pemeliharaan masjid pasca-konstruksi, namun sering dilupakan oleh panitia pembangunan yang hanya fokus pada penggalangan dana fisik.

F

- **Fasilitas Inklusif** Sarana dan prasarana masjid yang dirancang untuk dapat diakses oleh semua orang, termasuk penyandang disabilitas (ramp, toilet duduk, *handrail*) dan anak-anak (ruang bermain).
- **Fetisisme Saldo** Istilah kritis untuk menggambarkan kebanggaan semu pengurus masjid yang berlomba-lomba mengumumkan saldo kas yang besar (menumpuk uang), padahal secara ekonomi Islam hal tersebut adalah inefisiensi.
- **Financial Technology (Fintech)** Teknologi keuangan yang mengubah cara berdonasi, seperti penggunaan QRIS untuk sedekah, yang menjadi peluang sekaligus tantangan keamanan bagi masjid.
- **Fiqh Al-Bi'ah** Fikih lingkungan yang menjadi dasar hukum Islam bagi penerapan konsep Eco-Masjid, mengatur hubungan manusia dengan alam semesta.
- **Flow Concept** Konsep uang dalam Islam sebagai aliran (harus berputar), bukan timbunan (*stock*). Kas masjid idealnya segera didistribusikan untuk kemaslahatan, bukan diendapkan di bank.
- **Founder's Syndrome (Sindrom Tokoh Kunci)** Patologi organisasi di mana tokoh pendiri atau ketua memegang kendali absolut, menghambat regenerasi, dan menciptakan ketergantungan personal sehingga sistem organisasi tidak berjalan.
- **Fraud Triangle** Teori yang menjelaskan tiga faktor penyebab korupsi di masjid: Tekanan (*Pressure*), Kesempatan (*Opportunity* akibat lemahnya pengawasan), dan Pembenaran (*Rationalization*).

G

- **Ghulul** Istilah syar'i untuk pengkhianatan atau korupsi terhadap harta publik/agama. Mengambil aset masjid untuk kepentingan pribadi termasuk dalam dosa besar ini.
- **Google Sheikh / YouTube Imam** Fenomena di mana jamaah mencari rujukan hukum Islam secara instan melalui mesin pencari atau video pendek, memotong peran edukasi tradisional masjid.
- **Grey Water Recycling** Teknologi daur ulang air limbah domestik (seperti air bekas wudhu yang relatif bersih) untuk digunakan kembali menyiram tanaman atau membilas toilet guna menghemat air.

H

- **Hablumminannas** Hubungan sesama manusia. Dalam konteks akuntabilitas masjid, pertanggungjawaban kepada donatur/jamaah adalah syarat mutlak sebelum pertanggungjawaban kepada Allah (*Hablumminallah*).
- **HPT (Himpunan Putusan Tarjih)** Buku pedoman resmi yang berisi fatwa dan tuntunan ibadah yang dikeluarkan oleh Majelis Tarjih dan Tajdid PP Muhammadiyah, menjadi rujukan utama amaliah di Masjid Unggulan.
- **Hybrid Mosque** Model masjid masa depan yang mengintegrasikan pengalaman ibadah fisik yang khusyuk dengan layanan digital yang prima (streaming, aplikasi, konten medsos) untuk tetap relevan di era disrupsi.

I

- **Idarah** Salah satu dari tiga pilar manajemen masjid (Tritunggal), yang berfokus pada aspek manajemen organisasi, administrasi, legalitas aset, dan tata kelola kelembagaan.
- **Idle Cash (Saldo Mati)** Uang kas masjid yang mengendap di rekening bank tanpa diputar untuk kegiatan produktif, yang mengakibatkan erosi nilai uang akibat inflasi dan tertundanya manfaat bagi umat.
- **Ikhlas** Fondasi spiritual dalam mengurus masjid. Namun, buku ini menekankan bahwa ikhlas adalah "syarat perlu" (*necessary condition*), bukan "syarat cukup" (*sufficient condition*), harus dilengkapi dengan kompetensi.
- **Imarah** Pilar manajemen masjid yang berfokus pada aspek kemakmuran, program dakwah, peribadatan, pendidikan, dan pemberdayaan jamaah (memakmurkan masjid secara maknawiyah).
- **IMB (Izin Mendirikan Bangunan)** Dokumen perizinan resmi dari pemerintah daerah yang wajib dimiliki Masjid Unggulan sebagai bukti legalitas bangunan dan kepatuhan terhadap tata ruang.
- **Impulse Giving** Perilaku bersedekah secara spontan yang difasilitasi oleh kemudahan teknologi digital seperti QRIS, memungkinkan donasi tanpa uang tunai.
- **Indikator Kinerja (KPI)** Ukuran keberhasilan pengelolaan masjid. Buku ini mengusulkan pergeseran KPI dari "Jumlah Saldo Kas" menjadi "Dampak Sosial Ekonomi".
- **Inklusivitas** Prinsip pengelolaan masjid yang terbuka dan melayani semua segmen umat tanpa diskriminasi, termasuk perempuan, anak-anak, penyandang disabilitas, dan lansia.
- **ISAK 35** Interpretasi Standar Akuntansi Keuangan No. 35 tentang Penyajian Laporan Keuangan Entitas Berorientasi Nonlaba, standar akuntansi yang disarankan untuk diterapkan di masjid guna menjamin transparansi.
- **Istighlal al-Masjid** Penyalahgunaan masjid untuk kepentingan politik praktis atau kampanye yang memecah belah umat, yang mencederai fungsi masjid sebagai pemersatu.

J

- **Jamaah Relationship Management** Sistem pengelolaan data dan hubungan dengan jamaah berbasis data (database), serupa dengan CRM dalam bisnis, untuk meningkatkan keterlibatan dan pelayanan jamaah.
- **Job Description (Uraian Tugas)** Dokumen tertulis yang merinci tugas, wewenang, dan tanggung jawab setiap pengurus masjid (dari ketua hingga marbot) untuk menghindari tumpang tindih kerja dan manajemen "palugada".

K

- **Kaderisasi** Proses pembinaan generasi penerus (remaja masjid/pemuda) untuk menyiapkan pemimpin masa depan, yang sering macet akibat dominasi tokoh tua dalam kepengurusan masjid.
- **Khutbah** Komunikasi massa rutin mingguan di masjid. Buku ini mengkritik khutbah yang monoton, tidak kontekstual, dan gagal menjawab problem aktual umat.

- **Kuda Troya** Metafora untuk strategi infiltrasi ideologi radikal ke dalam masjid melalui cara-cara halus (seperti menawarkan diri menjadi guru ngaji gratis) sebelum menyebarkan paham ekstrem.

L

- **LazisMu** Lembaga Amil Zakat, Infak, dan Sedekah Muhammadiyah. Integrasi keuangan masjid dengan LazisMu adalah indikator masjid unggulan untuk profesionalisme pengelolaan dana.
- **Legal Audit** Proses pemeriksaan kelengkapan dokumen hukum aset masjid, terutama status tanah wakaf, untuk memastikan keamanan dari sengketa dan beralihnya aset.
- **Low Hanging Fruit** Istilah untuk langkah implementasi yang paling mudah dilakukan, berbiaya rendah, namun memberikan dampak langsung yang besar, seperti menjaga kebersihan toilet dan keramahan penyambutan.
- **LPCR PM PP Muhammadiyah** Lembaga Pengembangan Cabang dan Ranting Pimpinan Pusat Muhammadiyah, lembaga yang merumuskan standar 16 Indikator Masjid Unggulan.

M

- **Manajemen Warung** Istilah peyoratif untuk gaya pengelolaan masjid yang tradisional, tidak tertib administrasi, tanpa pembukuan standar, dan bergantung pada ingatan atau catatan lisan pengurus.
- **Masjid Dhirar** Istilah Al-Qur'an untuk masjid yang dibangun dengan tujuan memecah belah umat atau tujuan politik jahat. Dalam konteks modern, masjid yang dipolitisasi dianggap mendekati sifat ini.
- **Masjid Transit** Tipologi masjid di area publik (rest area, mall, perkantoran) yang karakteristik jamaahnya anonim, bergerak cepat, dan pengelolaan fokus pada layanan fasilitas fisik (service oriented).
- **Masjid Unggulan** Status atau predikat bagi masjid Muhammadiyah yang memenuhi 16 indikator standar LPCR, mencakup aspek tata kelola, spiritualitas, dan dampak sosial yang luas.
- **Masjid Virtual** Konsep aktivitas keagamaan yang berlangsung di platform digital, yang menjadi tantangan bagi relevansi masjid fisik jika tidak melakukan adaptasi hybrid.
- **Megalisme** Penyakit atau tren berlomba-lomba membangun masjid megah secara fisik namun melalaikan aspek kemakmuran, perawatan, dan fungsi sosialnya.
- **Mosque Maturity Model (3M)** Kerangka kerja transformasi masjid yang diusulkan dalam buku ini, terdiri dari tiga fase: Penguatan Kelembagaan, Reorientasi Program, dan Pusat Peradaban.
- **MTT (Majelis Tarjih dan Tajdid)** Lembaga dalam Muhammadiyah yang berwenang menetapkan hukum agama dan tata cara ibadah. Kesesuaian amaliah masjid dengan MTT adalah indikator utama.
- **Muadzin** Petugas yang mengumandangkan adzan. Dalam Masjid Unggulan, muadzin harus berstatus tetap, disiplin waktu, dan memiliki kualitas suara yang baik.

N

- **Nazhir** Pihak yang menerima harta benda wakaf dari Wakif untuk dikelola dan dikembangkan sesuai peruntukannya. Nazhir dituntut profesional dan memiliki sertifikasi kompetensi.
- **Nizam** Keteraturan atau sistem. Mengelola masjid membutuhkan nizam (manajemen rapi) agar kebenaran di dalamnya tidak dikalahkan oleh kebatilan yang terorganisir.

O

- **Opex (Operational Expenditure)** Biaya operasional rutin untuk menjalankan fungsi masjid (listrik, air, honor, pemeliharaan). Sering kali defisit karena anggaran habis tersedot untuk pembangunan fisik (Capex).
- **Ortom (Organisasi Otonom)** Organisasi di bawah Muhammadiyah yang memiliki otonomi, seperti Pemuda Muhammadiyah, Nasyiatul Aisyiyah, IPM. Kolaborasi dengan Ortom penting untuk meramaikan kegiatan masjid.

P

- **Paradigm Shift** Pergeseran pola pikir mendasar yang diperlukan dalam transformasi masjid, misalnya dari orientasi saldo ke orientasi dampak, atau dari manajemen tokoh ke manajemen sistem.
- **Patologi Organisasi** Penyakit-penyakit dalam pengelolaan organisasi masjid, seperti Founder's Syndrome, konflik internal, dan ketiadaan SOP yang menghambat kemajuan.
- **Paternalistik-Feodal** Gaya kepemimpinan tradisional di masjid yang menempatkan pemimpin sebagai figur sentral yang harus dipatuhi tanpa ruang dialog, sering membuat pemuda tidak nyaman.
- **Peta Jalan (Roadmap)** Rencana strategis bertahap untuk revitalisasi masjid, mulai dari membenahan internal (legalitas/SOP) hingga ekspansi program sosial dan peradaban.
- **Pinjol (Pinjaman Online)** Fenomena jeratan utang di masyarakat yang menjadi ironi jika tetangga masjid terjerat pinjol sementara kas masjid menumpuk. Masjid seharusnya memberikan solusi melalui Qardhul Hasan.
- **PPAIW (Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf)** Pejabat resmi (biasanya Kepala KUA) yang berwenang membuat akta ikrar wakaf untuk legalisasi tanah masjid.

Q

- **Qardhul Hasan** Pinjaman kebajikan (tanpa bunga) yang diberikan masjid kepada jamaah yang membutuhkan modal usaha atau kebutuhan mendesak, sebagai alternatif solusi ekonomi syariah.
- **Qaulan Sadidan** Prinsip komunikasi (khutbah) yang berarti perkataan yang benar, tepat sasaran, dan solutif.
- **QRIS (Quick Response Code Indonesian Standard)** Standar kode QR nasional untuk pembayaran digital yang diadopsi masjid untuk memudahkan penggalangan dana (fundraising) non-tunai.

R

- **Rahmatan lil 'Alamin** Konsep Islam sebagai rahmat bagi semesta alam. Masjid mewujudkan konsep ini melalui inklusivitas sosial dan kepedulian lingkungan (Eco-Masjid).
- **Riayah** Salah satu dari tiga pilar manajemen masjid, berfokus pada pemeliharaan fisik, arsitektur, fasilitas, kebersihan, dan kenyamanan lingkungan masjid.
- **Reverberation (Gema)** Pantulan suara yang berlebihan dalam ruangan masjid akibat material keras (kaca/marmer), yang mengganggu kejelasan (*intelligibility*) khutbah.

S

- **Saldo Nol (Zero Balance)** Konsep manajemen keuangan masjid yang ideal di mana dana yang masuk segera disalurkan habis untuk program produktif, menyisakan saldo hanya untuk cadangan darurat, bukan untuk ditimbun.
- **Sertifikat Wakaf** Dokumen bukti kepemilikan tanah wakaf yang paling kuat secara hukum negara, diterbitkan oleh BPN atas nama Persyarikatan, wajib dimiliki untuk menghindari sengketa.
- **Single Fighter** Istilah untuk pengurus masjid (biasanya ketua) yang mengerjakan semuanya sendiri dan enggan mendelegasikan tugas, ciri utama dari *Founder's Syndrome*.
- **SKKNI (Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia)** Standar kompetensi yang diusulkan untuk disusun bagi profesi manajemen masjid (Nazhir/Takmir) agar pengelolaannya terstandarisasi dan profesional.
- **Social Return on Investment (SROI)** Metode pengukuran keberhasilan investasi sosial. Masjid dinilai sukses bukan dari berapa uang yang dikumpulkan, tapi seberapa besar dampak sosial (pengentasan kemiskinan, pendidikan) yang dihasilkan.
- **SOP (Standard Operating Procedure)** Pedoman tertulis yang mengatur langkah-langkah operasional kegiatan masjid (misal: SOP keuangan, kebersihan) untuk menjamin konsistensi kualitas layanan tanpa bergantung pada mood pengurus.

T

- **Takmir** Sebutan umum untuk pengurus harian masjid yang bertanggung jawab atas operasional dan kemakmuran masjid. Takmir harus memiliki SK resmi.
- **TBC (Takhayul, Bid'ah, Churafat)** Praktik-praktik keberagamaan yang bercampur dengan mistis atau tidak ada tuntunannya dalam Islam murni, yang harus dihindari dalam amaliah Masjid Muhammadiyah sesuai paham Tarjih.
- **Third Place (Ruang Ketiga)** Konsep sosiologi yang merujuk pada ruang sosial di luar rumah (ruang pertama) dan tempat kerja/sekolah (ruang kedua). Masjid harus menjadi *Third Place* yang nyaman bagi generasi muda.
- **Tipologi Masjid** Pengelompokan masjid berdasarkan level administratif (Negara, Raya, Agung) atau fungsi sosiologis (Birokrasi, Kampus, Transit, Komunitas) yang menentukan strategi pengelolaannya.

W

- **Wakaf** Penyerahan harta benda yang tahan lama untuk dimanfaatkan bagi kepentingan umum/agama. Tanah masjid umumnya berstatus wakaf dan harus dikelola oleh Nazhir.
- **Wasathiyah (Moderasi)** Sikap beragama yang adil, tengah-tengah, dan moderat. Takmir masjid berperan menjaga mimbar agar tetap menyuarakan Islam Wasathiyah dan menangkal ekstremisme.
- **Work from Mosque** Konsep adaptasi masjid menyediakan fasilitas (Wi-Fi, co-working space) yang memungkinkan jamaah (terutama anak muda/freelancer) untuk bekerja dari masjid, menjadikan masjid relevan dengan gaya hidup modern.

Y

- **Yayasan** Badan hukum yang sering kali memegang legalitas aset tanah wakaf masjid. Sering menjadi pihak yang berkonflik dengan DKM dalam hal otoritas pengelolaan.

Z

- **Zero Hunger Radius** Indikator kinerja sosial masjid di mana ditargetkan tidak boleh ada tetangga dalam radius tertentu (misal 40 rumah) yang mengalami kelaparan. Jika ada, masjid dianggap gagal fungsi sosialnya.
- **Zero Waste Management** Sistem pengelolaan sampah di masjid yang bertujuan meniadakan sampah buangan, misalnya dengan melarang plastik sekali pakai dan mengolah sampah organik, sebagai bagian dari Eco-Masjid.

DAFTAR INDEKS (A-Z)

A

- **Ableism:** 27, 69
- **Administrasi Masjid:** 22, 23, 39, 55
- **Ad-Hoc (Kepanitiaan):** 22, 69
- **Agama Digital (Digital Religion):** 36, 42, 69
- **Ahli Waris (Sengketa):** 23, 42, 60, 69
- **AIW (Akta Ikrar Wakaf):** 23, 39, 60, 69
- **Akuntabilitas Finansial:** 32, 35, 49, 69
- **Al-Amin (Integritas):** 19, 21, 42, 69
- **Algoritma (Media Sosial):** 36, 69
- **Al-Ma'un, Teologi:** 45, 49, 53, 65
- **Al-Qawiyu (Kompetensi):** 19, 21, 42, 69
- **Amal Usaha Muhammadiyah (AUM):** 62, 69
- **Amaliah Ibadah:** 46, 48, 52, 56, 58, 61, 69
- **Analisis SWOT (Diagnostik):** 11
- **Antropogenic (Kerusakan Lingkungan):** 37, 69
- **Arsitektur Masjid:** 29, 31, 42
- **Asymmetric Interest:** 22, 69
- **ATM Beras:** 46, 63, 70
- **Audit Energi:** 30, 70
- **Audit Forensik:** 34
- **Audit Legalitas:** 39, 60
- **Audit Syariah:** 34, 70
- **Azra, Azyumardi:** 16, 38, 67

B

- **Badan Hukum (Yayasan):** 22, 39
- **Badan Pertanahan Nasional (BPN):** 23, 39, 60
- **Badan Wakaf Indonesia (BWI):** 40, 68
- **Baitul Maal:** 26, 39, 70
- **Bansos (Bantuan Sosial):** 23
- **Basis Data (Database) Jamaah:** 39, 40, 62
- **Bias Voluntarisme:** 18, 42, 70
- **Big Data Masjid:** 40
- **Birokrasi "Plat Merah":** 14, 70
- **Bonus Demografi:** 15, 70
- **Branding Masjid:** 55, 63

C

- **Capex (Belanja Modal):** 29, 70
- **Cashless (Non-Tunai):** 33

- **Civilizational Hub:** 39, 70
- **Climate Change (Krisis Iklim):** 37
- **Commingling of Funds:** 33, 70
- **Confirmation Bias:** 36, 70
- **Co-working Space:** 15, 26, 64

D

- **Daftar Pustaka:** 67
- **Dakwah Bil-Hal:** 53, 65, 70
- **Dakwah Digital:** 36, 46, 49, 52, 56, 58, 62, 71
- **Deep-Dive Analysis:** 3, 71
- **Demografi Jamaah:** 15, 40
- **Dewan Masjid Indonesia (DMI):** 14, 28, 40, 68
- **Difabel (Penyandang Disabilitas):** 3, 12, 27, 46, 50, 53, 58, 64, 98
- **Digital Natives:** 36, 71
- **Disorientasi Dakwah:** 12, 25, 42, 71
- **Disrupsi Otoritas:** 36, 71
- **Diversifikasi Program:** 39, 71
- **DKM (Dewan Kemakmuran Masjid):** 3, 11, 18, 22, 71
- **Dualisme Kelembagaan:** 11, 22, 71

E

- **Echo Chambers:** 36, 71
- **Eco-Masjid:** 3, 12, 30, 37, 50, 52, 57, 63, 65, 71
- **Eco-Theology:** 43, 71
- **Edifice Complex:** 29, 71
- **Efisiensi Energi:** 30, 51, 57
- **Eksklusi Sosial:** 12, 27, 71
- **Ekonomi Syariah:** 26, 35, 42
- **Endowment Fund (Dana Abadi):** 29, 71
- **E-Sport (Turnamen):** 64

F

- **Fasilitas Inklusif:** 27, 64, 72
- **Fetisisme Saldo:** 26, 72
- **Fintech (Financial Technology):** 33, 72
- **Fiqh Al-Bi'ah (Lingkungan):** 37, 72
- **Fiqh Siyasah:** 21
- **Flow Concept (Uang):** 26, 32, 72
- **Founder's Syndrome:** 3, 11, 18, 42, 72
- **Fraud Triangle:** 33, 35, 72

G

- **Gen-Z:** 3, 12, 15, 26, 56, 70
- **Ghulul (Korupsi):** 34, 72
- **Glosarium:** 69
- **Google Sheikh:** 36, 72
- **Grading Masjid (SPM):** 40
- **Grand Design Manajemen Masjid:** 41, 68
- **Green Building:** 30
- **Grey Water Recycling:** 37, 72

H

- **Hablumminallah:** 33, 72
- **Hablumminannas:** 33, 72
- **HPT (Himpunan Putusan Tarjih):** 46, 56, 61, 72
- **Hybrid Mosque:** 36, 43, 72

I

- **Idarah (Manajemen):** 3, 11, 18, 21, 39, 43, 54, 66, 73
- **Idle Cash (Saldo Mati):** 12, 32, 73
- **Ikhlash (Syarat):** 18, 73
- **Imarah (Kemakmuran):** 3, 12, 15, 27, 39, 43, 54, 66, 73
- **Imam Rawatib:** 56, 62
- **IMB (Izin Mendirikan Bangunan):** 46, 51, 55, 58, 61, 73
- **Impulse Giving:** 33, 73
- **Indikator Masjid Unggulan (16 Indikator):** 44, 51, 54, 58, 65
- **Inklusivitas:** 12, 27, 46, 50, 53, 57, 59, 63, 65, 73
- **Integrasi Keuangan:** 49, 51, 57, 59, 63
- **ISAK 35:** 6, 12, 19, 32, 35, 39, 43, 68, 73
- **Istighlal al-Masjid:** 24, 73

J

- **Jamaah Relationship Management:** 39, 73
- **Job Description (Uraian Tugas):** 11, 20, 39, 73
- **Jumat (Shalat/Khutbah):** 16, 24, 25, 27, 32, 60, 62

K

- **Kaderisasi:** 14, 18, 46, 49, 53, 57, 59, 73
- **Kajian Ahad Pagi:** 48, 52, 62
- **Kajian Rutin:** 48, 52, 56, 61
- **Kemenag (Kementerian Agama):** 6, 40, 68
- **Khalifah fil Ardh:** 30

- **Khatib:** 18, 20, 25, 61
- **Khutbah Jumat:** 15, 24, 25, 37, 61, 73
- **Komunikasi Dakwah:** 25
- **Konflik Internal:** 19
- **Konflik Otoritas:** 19
- **Konservasi Air:** 30, 37, 57, 63
- **Korupsi (Fraud):** 33, 34
- **KPI (Key Performance Indicator):** 12, 16, 21, 32, 73
- **Kuda Troya (Radikalisme):** 36, 74

L

- **Lansia:** 15, 27, 30, 46, 50, 53, 58, 64
- **LazisMu:** 3, 46, 49, 51, 57, 59, 63, 65, 74
- **Legal Audit:** 39, 74
- **Legalitas Aset:** 3, 11, 22, 39, 42, 45, 51, 55, 58, 60, 65
- **Literasi Digital:** 33
- **Literasi Keagamaan:** 16, 40
- **Low Hanging Fruit:** 46, 64, 74
- **LPCR PM PP Muhammadiyah:** 3, 46, 47, 51, 54, 65, 74

M

- **Maintenance (Pemeliharaan):** 12, 29
- **Majelis Tarjih dan Tajdid (MTT):** 48, 52, 54, 56
- **Manajemen Warung:** 20, 32, 74
- **Marbot:** 20, 37, 39, 64
- **Mark-up Konstruksi:** 34
- **Masjid Dhirar:** 20, 24, 74
- **Masjid Kampus:** 14
- **Masjid Negara:** 14
- **Masjid Transit:** 14, 74
- **Masjid Unggulan:** 3, 11, 44, 47, 51, 54, 60, 65, 74
- **Masjid Virtual:** 36, 74
- **Megalisme:** 3, 12, 29, 42, 74
- **Milenial:** 3, 12, 15, 42, 56
- **Moderasi Beragama:** 37, 77
- **Mosque Maturity Model (3M):** 39, 74
- **MTT (Majelis Tarjih dan Tajdid):** 48, 52, 56, 58, 61, 74
- **Muadzin:** 27, 48, 52, 57, 59, 62, 74
- **Muhammadiyah:** 3, 11, 44, 47, 51, 54, 60, 74

N

- **Nabi Muhammad SAW:** 3, 13
- **Nazhir (Pengelola Wakaf):** 3, 12, 14, 18, 40, 75

- **Nizam (Sistem):** 21, 75
- **Notaris:** 22, 61

O

- **Oldenburg, Ray:** 26, 28
- **Opex (Biaya Operasional):** 29, 75
- **Organisasi Otonom (Ortom):** 62, 75
- **Ormas (Organisasi Masyarakat):** 20, 40, 75

P

- **Paradigm Shift (Pergeseran Paradigma):** 43, 46, 66, 75
- **Paternalistik-Feodal:** 18, 26, 75
- **Pemberdayaan Ekonomi:** 12, 26, 49, 53, 57, 63
- **Pemuda (Generasi Muda):** 15, 25, 26, 49, 58, 64
- **Peta Jalan (Roadmap):** 3, 12, 39, 45, 60, 65, 75
- **Pinjol (Pinjaman Online):** 16, 75
- **PPAIW:** 23, 75
- **Profesionalisme Takmir:** 3, 18, 22, 57
- **Pusat Peradaban:** 3, 13, 39, 47, 51
- **PWM (Pimpinan Wilayah Muhammadiyah):** 51, 55, 58

Q

- **Qardhul Hasan:** 27, 46, 63, 66, 75
- **Qaulan Sadidan:** 25, 75
- **QRIS:** 12, 33, 39, 63, 75

R

- **Radikalisme:** 6, 36, 38, 40, 43
- **Rahmatan lil 'Alamin:** 38, 49, 50, 53, 58, 76
- **Ramah Anak:** 3, 12, 27, 46, 50, 53, 58, 59, 64, 66
- **Ramah Difabel:** 27, 53, 58, 64
- **Ramah Lingkungan:** 3, 12, 37, 50, 52, 57, 58, 63, 66
- **Remaja Masjid:** 46, 53, 58, 59, 64
- **Riayah (Pemeliharaan):** 3, 12, 29, 39, 43, 54, 66, 76
- **Reverberation (Gema):** 30, 76

S

- **Saldo Kas:** 12, 16, 26, 32, 66, 73
- **Saldo Mati (Idle Cash):** 3, 12, 32, 42, 73
- **Sanitasi:** 3, 12, 30, 39, 42
- **Sertifikat Wakaf:** 22, 23, 39, 45, 55, 60, 65, 76

- **Single Fighter:** 18, 76
- **SK Takmir:** 45, 51, 55, 58, 60, 65
- **SKKNI (Standar Kompetensi):** 12, 40, 76
- **Smart Mosque:** 12
- **Social Return on Investment (SROI):** 16, 76
- **SOP (Standard Operating Procedure):** 20, 37, 39, 42, 76
- **Sound System (Akustik):** 15, 20, 30, 39, 41
- **Stagnasi Program:** 3, 22, 25, 42
- **Syarat Kompetensi:** 19

T

- **Takmir Masjid:** 18, 19, 36, 40, 42, 47, 55, 60, 76
- **TBC (Takhayul, Bid'ah, Churafat):** 56, 61, 76
- **Teknologi Informasi:** 52, 56
- **Teologi Al-Ma'un:** 45, 49, 53, 65
- **Third Place (Ruang Ketiga):** 15, 26, 76
- **Tipologi Masjid:** 14, 76
- **Toilet (Kebersihan):** 16, 20, 30, 39, 40, 50, 53, 58, 64
- **Trauma Teologis:** 12, 27, 46

U

- **Uang (Konsep Flow/Stock):** 20, 32
- **Ustadz Viral:** 36, 121
- **UU No 41 Tahun 2004 (Wakaf):** 19, 21, 24
- **UU No 16 Tahun 2001 (Yayasan):** 22, 24

V

- **Visi Masjid Unggulan:** 3, 11, 41, 44, 47, 50, 51, 53, 60, 65
- **Voluntarisme:** 18, 42, 70, 122

W

- **Wakaf:** 3, 11, 19, 22, 39, 55, 60, 77
- **Wasathiyah (Moderasi):** 37, 77
- **Website Masjid:** 62
- **Work from Mosque:** 15, 77

Y

- **Yayasan:** 11, 22, 39, 42, 55, 77
- **Youth Friendly:** 26

Z

- **Zakat, Infak, Sedekah (ZIS):** 15, 27, 49, 51, 57, 63
- **Zero Balance (Saldo Nol):** 32, 76
- **Zero Hunger Radius:** 12, 16, 77
- **Zero Waste Management:** 38, 77

PENULIS



KASMUI

- Dosen Kimia, Komputasi, IT, dan AI UNNES
- Ketua PCM Gunungpati 2
- Anggota Majelis Tabligh PDM Kota Semarang
- Anggota Majelis Tabligh PWM Jawa Tengah
- Anggota Tim Pengembang Software KHGT MTT PP Muhammadiyah;
- Praktisi Ilmu Falak
- Website; <https://hisabmu.com/>, <https://kasmui.cloud/>
- Hobi: Computer programming

BLURB

Judul: Solusi Problematika Pengelolaan Masjid untuk Mewujudkan Visi Masjid Unggulan Muhammadiyah

Indonesia memiliki lebih dari 800.000 masjid, namun berapa banyak yang benar-benar menjadi jantung peradaban umat?

Di tengah kemegahan fisik bangunan masjid yang terus berlomba mencakar langit, terjadi paradoks yang menyentak: masjid megah namun sepi pemuda, saldo kas menumpuk ratusan juta namun tetangga sekitar terjerat pinjaman online, dan manajemen yang terjebak pada figur ketokohan ("Founder's Syndrome").

Buku ini hadir bukan sekadar memberikan panduan normatif, melainkan sebuah **Diagnosis Kritis** dan **Peta Jalan (Roadmap) Taktis**. Membedah "penyakit dalam" pengelolaan masjid—mulai dari legalitas aset wakaf yang menjadi bom waktu, disorientasi dakwah di era digital, hingga jebakan "Megalisme" pembangunan fisik.

Sebagai solusi, buku ini menyajikan panduan implementasi **16 Indikator Masjid Unggulan** standar LPCR PM PP Muhammadiyah. Dari transformasi "Saldo Mati" menjadi dampak sosial (*Zero Hunger Radius*), penerapan *Eco-Masjid*, hingga integrasi finansial yang akuntabel.

Ini adalah buku wajib bagi Nazhir, Takmir, Pimpinan Persyarikatan, dan siapa saja yang ingin mengubah masjid dari sekadar "tempat ritual pasif" menjadi "institusi peradaban yang solutif dan mencerahkan"

SOLUSI PROBLEMATIKA PENGELOLAAN MASJID

UNTUK MEWUJUDKAN VISI MASJID
UNGGULAN MUHAMMADIYAH



Buku ini memberikan panduan komprehensif tentang solusi inovatif dalam pengelolaan masjid modern. Penulis membahas strategi manajemen, penerapan teknologi informasi, dan program pemberdayaan untuk mengatasi tantangan terkini. Fokus utama adalah mewujudkan visi masjid unggulan Muhammadiyah yang makmur, mandiri, dan berdampak luas bagi masyarakat.

KASMUI

