

## **Pembagian Program Inti Dan Penunjang Masjid Sebagai Dasar Pengelolaan Yang Efektif Dan Efisiens**

<sup>1</sup>Sugiharto, <sup>2</sup>Muhammad Gufran Cholish, <sup>3</sup>Rifa Nur Tsalisah, <sup>4</sup>Deby Olivia, <sup>5</sup>Muhammad Raffa Assugih, <sup>6</sup>Zul Demuna Tiar Aprillia

<sup>1,2,3,4,5,6</sup> UIN SYARIF HIDAYATULLAH JAKARTA

<sup>1</sup> [sugih.arto@uinjkt.ac.id](mailto:sugih.arto@uinjkt.ac.id), <sup>2</sup> [muhammad.gufran24@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:muhammad.gufran24@mhs.uinjkt.ac.id), <sup>3</sup> [rifa.nur24@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:rifa.nur24@mhs.uinjkt.ac.id),  
<sup>4</sup> [deby.olivia24@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:deby.olivia24@mhs.uinjkt.ac.id), <sup>5</sup> [muhamad.rafa24@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:muhamad.rafa24@mhs.uinjkt.ac.id), <sup>6</sup> [zul.demuna24@mhs.uinjkt.ac.id](mailto:zul.demuna24@mhs.uinjkt.ac.id)

**Abstract.** *Contemporary mosque management requires the implementation of governance practices that are effective, efficient, accountable, and oriented toward maximizing public benefit (masalah). Nevertheless, many mosques continue to implement work programs without a clear distinction between core and supporting functions, resulting in weaknesses in planning, budgeting, implementation, monitoring, and performance evaluation. This study aims to examine the classification of core and supporting programs as a conceptual framework for improving the effectiveness and efficiency of mosque governance. The study adopts a qualitative approach using a literature review methodology by critically analyzing relevant academic publications, regulatory frameworks, and documented practices in mosque management. The findings reveal that core programs encompass worship services, da'wah (Islamic outreach), religious education, and other religious services that represent the mosque's primary institutional functions. In contrast, supporting programs comprise administrative management, financial management, facilities and infrastructure maintenance, human resource development, and the utilization of information technology to strengthen organizational capacity. The proposed classification provides a systematic basis for establishing strategic priorities, optimizing resource allocation, improving organizational performance, and enhancing institutional accountability. This study contributes to the development of a conceptual governance model that enables mosque administrators to implement professional, adaptive, and sustainable management practices while reinforcing the mosque's role as a religious, educational, and community development institution.*

**Keywords:** *Mosque management; Core program classification; Supporting programs; Organizational effectiveness; Organizational efficiency.*

**Abstract.** Pengelolaan masjid pada era modern dituntut mampu menerapkan tata kelola yang efektif, efisien, dan berorientasi pada kemaslahatan umat. Namun, pelaksanaan program kerja di berbagai masjid masih cenderung belum memiliki klasifikasi yang jelas antara program inti dan program penunjang sehingga berdampak pada kurang optimalnya perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, serta evaluasi kegiatan. Penelitian ini bertujuan menganalisis pembagian program inti dan program penunjang sebagai dasar pengelolaan masjid yang efektif dan efisien. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui studi kepustakaan dengan menganalisis berbagai literatur ilmiah, regulasi, dan praktik pengelolaan masjid yang relevan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program inti meliputi kegiatan ibadah, dakwah, pendidikan, dan pelayanan keagamaan sebagai fungsi utama masjid, sedangkan program penunjang mencakup administrasi, pengelolaan keuangan, pemeliharaan sarana prasarana, pengembangan sumber daya manusia, serta pemanfaatan

teknologi informasi. Pembagian tersebut memberikan arah yang lebih jelas dalam penyusunan prioritas program, alokasi sumber daya, pengendalian kinerja, dan peningkatan akuntabilitas organisasi. Dengan demikian, klasifikasi program inti dan penunjang dapat menjadi model konseptual bagi pengurus masjid dalam mewujudkan tata kelola yang profesional, adaptif, serta berkelanjutan.

**Keywords.** *pengelolaan masjid, program inti, program penunjang, efektivitas, efisiensi.*

## **A. PENDAHULUAN.**

Masjid merupakan institusi keagamaan yang memiliki kedudukan strategis dalam kehidupan umat Islam. Selain berfungsi sebagai tempat pelaksanaan ibadah, masjid juga berperan sebagai pusat dakwah, pendidikan, pembinaan akhlak, pelayanan sosial, pemberdayaan ekonomi, serta penguatan ukhuwah Islamiyah. Sejak masa Rasulullah saw., masjid telah menjadi pusat peradaban yang mengintegrasikan fungsi spiritual, sosial, pendidikan, dan pemerintahan. Perkembangan masyarakat yang semakin kompleks menuntut pengelolaan masjid yang tidak hanya berorientasi pada penyelenggaraan ibadah, tetapi juga mampu menjawab kebutuhan jamaah melalui tata kelola organisasi yang profesional, efektif, dan efisien. Oleh karena itu, keberhasilan pengelolaan masjid sangat ditentukan oleh kemampuan pengurus dalam merancang, melaksanakan, mengendalikan, dan mengevaluasi program kerja secara terstruktur sesuai dengan tujuan organisasi.

Meningkatnya jumlah masjid di Indonesia menunjukkan besarnya potensi lembaga ini sebagai pusat pembangunan masyarakat. Namun, potensi tersebut belum sepenuhnya diikuti oleh kualitas tata kelola yang memadai. Pada banyak masjid, penyusunan program kerja masih dilakukan berdasarkan kebiasaan tahunan atau usulan pengurus tanpa mempertimbangkan skala prioritas, keterkaitan antarprogram, maupun kontribusinya terhadap pencapaian tujuan utama masjid. Akibatnya, berbagai kegiatan sering memperoleh alokasi sumber daya yang relatif sama meskipun memiliki tingkat urgensi yang berbeda. Kondisi tersebut dapat menimbulkan pemborosan anggaran, tumpang tindih pelaksanaan kegiatan, rendahnya efektivitas pelayanan kepada jamaah, serta lemahnya mekanisme evaluasi kinerja organisasi.

Dalam perspektif manajemen, efektivitas berkaitan dengan tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sedangkan efisiensi menunjukkan kemampuan organisasi memanfaatkan sumber daya secara optimal untuk menghasilkan manfaat yang maksimal. Kedua prinsip tersebut menjadi fondasi penting dalam pengelolaan organisasi nirlaba, termasuk masjid. Oleh sebab itu, diperlukan suatu sistem pengelompokan program kerja yang mampu membedakan kegiatan yang secara langsung mendukung fungsi utama masjid dengan kegiatan yang berperan sebagai pendukung operasional organisasi. Klasifikasi tersebut akan membantu pengurus dalam menetapkan prioritas, menyusun anggaran, mendistribusikan sumber daya manusia, menentukan indikator kinerja, serta melaksanakan pengawasan dan evaluasi secara lebih terukur.

Berbagai penelitian mengenai manajemen masjid selama ini umumnya berfokus pada aspek kepemimpinan, tata kelola keuangan, transparansi dan akuntabilitas, pemberdayaan ekonomi berbasis masjid, digitalisasi layanan, serta strategi peningkatan partisipasi jamaah. Meskipun memberikan kontribusi yang signifikan terhadap pengembangan ilmu manajemen masjid, kajian-kajian tersebut masih relatif sedikit membahas klasifikasi program kerja berdasarkan fungsi strategis organisasi sebagai dasar penyusunan sistem pengelolaan. Padahal, tanpa adanya pemisahan yang jelas antara program inti dan program penunjang, pengurus akan mengalami kesulitan dalam menentukan prioritas kebijakan dan

mengalokasikan sumber daya secara proporsional. Kondisi inilah yang menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang masih perlu dikaji lebih mendalam.

Berdasarkan permasalahan tersebut, penelitian ini menawarkan suatu kerangka konseptual mengenai pembagian program inti dan program penunjang sebagai dasar pengelolaan masjid yang efektif dan efisien. Program inti diposisikan sebagai seluruh kegiatan yang secara langsung berkaitan dengan fungsi utama masjid, seperti penyelenggaraan ibadah, dakwah, pendidikan Islam, pembinaan jamaah, serta pelayanan keagamaan. Sementara itu, program penunjang meliputi kegiatan administrasi, pengelolaan keuangan, pengembangan sumber daya manusia, pemeliharaan sarana dan prasarana, pemanfaatan teknologi informasi, serta kegiatan pendukung lainnya yang menjamin keberlangsungan organisasi. Kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada penyusunan model klasifikasi program sebagai instrumen manajerial yang dapat digunakan dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi program kerja masjid. Dengan demikian, hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian manajemen masjid sekaligus menjadi acuan praktis bagi pengurus dalam mewujudkan tata kelola yang profesional, akuntabel, adaptif, efektif, dan efisien demi meningkatkan kualitas pelayanan serta kemaslahatan umat

Penelitian ini menawarkan kebaruan berupa kerangka klasifikasi program inti dan program penunjang yang disusun berdasarkan fungsi kelembagaan masjid. Program inti diposisikan sebagai aktivitas yang secara langsung mendukung tujuan utama masjid, sedangkan program penunjang berfungsi memperkuat keberlangsungan operasional organisasi. Melalui pembagian tersebut diharapkan tercipta sistem perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi yang lebih terarah sehingga tata kelola masjid menjadi lebih profesional, akuntabel, efektif, dan efisien dalam memenuhi kebutuhan jamaah serta mewujudkan kemaslahatan umat.

## **B. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena bertujuan mengkaji secara mendalam konsep pembagian program inti dan program penunjang masjid sebagai dasar penyelenggaraan tata kelola yang efektif dan efisien melalui analisis berbagai sumber ilmiah yang relevan. Data penelitian merupakan data sekunder yang diperoleh dari artikel jurnal nasional dan internasional, buku ilmiah, prosiding, regulasi, pedoman pengelolaan masjid, serta literatur lain yang berkaitan dengan manajemen masjid, manajemen organisasi nirlaba, dan tata kelola kelembagaan Islam.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik studi dokumentasi dengan menyeleksi literatur berdasarkan relevansi tema, kredibilitas sumber, serta keterbaruan publikasi. Literatur yang digunakan diprioritaskan berasal dari jurnal bereputasi yang diterbitkan dalam beberapa tahun terakhir sehingga mampu menggambarkan perkembangan konsep dan praktik pengelolaan masjid secara komprehensif. Seluruh data yang terkumpul kemudian diklasifikasikan ke dalam beberapa tema utama, meliputi konsep program inti, program penunjang, efektivitas organisasi, efisiensi pengelolaan, serta implementasi fungsi manajemen pada lembaga masjid.

Analisis data menggunakan teknik analisis isi (*content analysis*) yang dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, interpretasi, dan penarikan kesimpulan. Analisis diarahkan untuk mengidentifikasi karakteristik masing-masing kelompok program, hubungan antara program inti dan program penunjang, serta implikasinya terhadap peningkatan efektivitas dan efisiensi pengelolaan masjid. Untuk meningkatkan validitas temuan, penelitian menerapkan triangulasi sumber dengan membandingkan berbagai hasil penelitian, teori, dan regulasi yang memiliki keterkaitan dengan fokus kajian. Hasil analisis selanjutnya disintesis menjadi suatu kerangka konseptual mengenai pembagian program

inti dan program penunjang yang dapat dijadikan sebagai dasar perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi program kerja dalam mewujudkan tata kelola masjid yang profesional, akuntabel, dan berkelanjutan.

### **C. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan masjid tidak hanya ditentukan oleh banyaknya program yang diselenggarakan, tetapi lebih dipengaruhi oleh kemampuan pengurus dalam menetapkan prioritas program sesuai dengan fungsi utama masjid. Analisis terhadap berbagai literatur mengenai manajemen organisasi nirlaba dan pengelolaan masjid memperlihatkan bahwa sebagian besar pengurus masih menyusun program kerja berdasarkan rutinitas tahunan atau kebutuhan sesaat. Akibatnya, berbagai kegiatan memiliki prioritas yang relatif sama sehingga penggunaan anggaran, sumber daya manusia, serta waktu pelaksanaan menjadi kurang optimal. Kondisi tersebut mengakibatkan evaluasi kinerja organisasi sulit dilakukan karena tidak terdapat ukuran keberhasilan yang jelas terhadap setiap kelompok program.

Berdasarkan hasil sintesis literatur, program kerja masjid dapat diklasifikasikan menjadi dua kelompok besar, yaitu program inti dan program penunjang. Program inti merupakan seluruh kegiatan yang secara langsung berkaitan dengan tujuan utama keberadaan masjid sebagai pusat ibadah, dakwah, pendidikan, dan pembinaan umat. Program ini menjadi indikator utama keberhasilan pengelolaan karena berkaitan langsung dengan pelayanan kepada jamaah. Adapun program penunjang merupakan seluruh kegiatan yang mendukung keberlangsungan pelaksanaan program inti, meliputi administrasi organisasi, pengelolaan keuangan, pemeliharaan aset, pengembangan sumber daya manusia, dokumentasi, publikasi, teknologi informasi, serta pengembangan jaringan kemitraan.

Klasifikasi tersebut memberikan perubahan paradigma dalam pengelolaan masjid. Selama ini banyak pengurus yang memandang seluruh kegiatan memiliki tingkat kepentingan yang sama sehingga pembagian anggaran dan tenaga kerja dilakukan secara merata. Padahal, prinsip efektivitas organisasi menghendaki agar sumber daya difokuskan terlebih dahulu pada program yang memiliki kontribusi terbesar terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian, program inti harus memperoleh perhatian utama tanpa mengabaikan keberadaan program penunjang yang berfungsi menjaga stabilitas operasional organisasi.

#### **Program inti sebagai prioritas utama pengelolaan masjid**

Hasil analisis menunjukkan bahwa program inti dapat dikelompokkan ke dalam empat bidang utama. Pertama, bidang ibadah yang meliputi penyelenggaraan salat berjamaah, salat Jumat, salat Id, pengelolaan zakat, infak, sedekah, pelaksanaan Ramadan, dan kegiatan ibadah lainnya. Bidang ini merupakan identitas utama masjid sehingga keberhasilannya menjadi ukuran pertama kualitas pelayanan kepada jamaah.

Kedua, bidang dakwah yang mencakup kajian Islam, khutbah, ceramah, pembinaan muallaf, serta penyebaran syiar Islam melalui media digital. Dakwah yang terencana mampu meningkatkan kualitas pemahaman keagamaan masyarakat sekaligus memperkuat fungsi masjid sebagai pusat pembinaan umat.

Ketiga, bidang pendidikan yang meliputi Taman Pendidikan Al-Qur'an (TPQ), majelis taklim, pelatihan imam dan khatib, pendidikan remaja masjid, serta pembinaan keluarga sakinah. Program pendidikan menjadi investasi jangka panjang dalam membentuk sumber daya manusia yang memiliki pemahaman keislaman yang baik.

Keempat, bidang pelayanan sosial dan pemberdayaan umat, seperti pengelolaan zakat, infak, sedekah, wakaf, santunan dhuafa, pelayanan kesehatan, pelatihan kewirausahaan, pemberdayaan ekonomi jamaah, hingga penanggulangan bencana. Bidang

ini menunjukkan bahwa fungsi masjid tidak berhenti pada aktivitas ritual, tetapi juga menjadi instrumen pembangunan sosial masyarakat.

Keempat bidang tersebut saling berkaitan dan membentuk fungsi utama masjid sebagai pusat peradaban Islam. Oleh karena itu, penyusunan anggaran, penempatan sumber daya manusia, dan indikator kinerja organisasi perlu diarahkan terutama untuk menjamin keberlangsungan program-program inti tersebut.

### **Program penunjang sebagai penguat keberlanjutan organisasi**

Penelitian ini juga menunjukkan bahwa efektivitas program inti tidak dapat dicapai tanpa didukung oleh program penunjang yang dikelola secara profesional. Program penunjang bukan merupakan kegiatan pelengkap semata, melainkan sistem pendukung yang memastikan seluruh aktivitas utama berjalan secara optimal.

Bidang administrasi menjadi komponen pertama yang menentukan kualitas tata kelola organisasi. Administrasi yang tertib memudahkan pengurus dalam mendokumentasikan keputusan, menyusun laporan kegiatan, mengelola arsip, serta menjaga kesinambungan organisasi meskipun terjadi pergantian kepengurusan.

Komponen kedua adalah pengelolaan keuangan. Transparansi dalam penyusunan anggaran, pencatatan transaksi, pelaporan penerimaan dan pengeluaran, serta audit internal akan meningkatkan kepercayaan jamaah. Kepercayaan tersebut menjadi modal sosial yang berpengaruh terhadap peningkatan partisipasi masyarakat dalam mendukung berbagai program masjid.

Komponen berikutnya adalah pengelolaan sarana dan prasarana. Bangunan yang terawat, fasilitas ibadah yang nyaman, sistem keamanan yang baik, serta pemeliharaan aset secara berkala akan meningkatkan kualitas pelayanan kepada jamaah. Demikian pula pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan kepemimpinan, administrasi, teknologi informasi, dan pelayanan publik akan meningkatkan kompetensi pengurus dalam menghadapi dinamika kebutuhan masyarakat.

Pemanfaatan teknologi informasi juga menjadi bagian penting dari program penunjang. Digitalisasi administrasi, publikasi kegiatan melalui media sosial, layanan donasi digital, pendaftaran kegiatan secara daring, serta penyajian laporan keuangan elektronik terbukti mempercepat pelayanan sekaligus meningkatkan transparansi organisasi.

### **Integrasi program inti dan program penunjang**

Hasil kajian memperlihatkan bahwa keberhasilan pengelolaan masjid tidak terletak pada pemisahan kedua kelompok program tersebut, melainkan pada integrasi yang seimbang. Program inti menjadi sasaran utama organisasi, sedangkan program penunjang menyediakan seluruh sumber daya yang diperlukan agar sasaran tersebut dapat tercapai secara efektif.

Hubungan tersebut dapat digambarkan sebagai suatu sistem yang saling bergantung. Program ibadah memerlukan administrasi yang tertib, pengelolaan keuangan yang sehat, fasilitas yang memadai, serta sumber daya manusia yang kompeten. Sebaliknya, seluruh program penunjang kehilangan orientasi apabila tidak diarahkan untuk mendukung keberhasilan program inti. Dengan demikian, proses perencanaan harus dimulai dari identifikasi tujuan utama masjid, kemudian diterjemahkan ke dalam program inti, sebelum akhirnya dirumuskan kebutuhan program penunjang yang sesuai.

Pendekatan ini juga memberikan kemudahan dalam penyusunan indikator kinerja organisasi. Keberhasilan program inti dapat diukur melalui tingkat partisipasi jamaah, kualitas pelayanan ibadah, keberhasilan program pendidikan, serta dampak pemberdayaan masyarakat. Sementara itu, keberhasilan program penunjang dapat dinilai melalui kualitas administrasi, transparansi keuangan, efektivitas pengelolaan aset, peningkatan kapasitas

### **Implikasi terhadap efektivitas dan efisiensi pengelolaan masjid**

Analisis menunjukkan bahwa pembagian program berdasarkan fungsi strategis memberikan sejumlah manfaat dalam tata kelola organisasi. Pertama, pengurus lebih mudah menentukan prioritas penggunaan anggaran sehingga pembiayaan difokuskan pada kegiatan yang memberikan manfaat terbesar bagi jamaah. Kedua, distribusi tugas antarbidang menjadi lebih jelas sehingga mengurangi tumpang tindih kewenangan. Ketiga, proses monitoring dan evaluasi dapat dilakukan menggunakan indikator yang terukur sesuai karakteristik masing-masing kelompok program. Keempat, transparansi dan akuntabilitas organisasi meningkat karena seluruh aktivitas memiliki tujuan, indikator, dan mekanisme pelaporan yang jelas.

Model ini juga memperkuat penerapan fungsi manajemen yang meliputi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). Pada tahap perencanaan, pengurus menetapkan prioritas berdasarkan klasifikasi program. Pada tahap pengorganisasian, pembagian tugas dilakukan sesuai bidang kerja masing-masing. Tahap pelaksanaan diarahkan pada pencapaian target yang telah ditetapkan, sedangkan tahap pengawasan dilakukan melalui evaluasi berkala terhadap capaian setiap kelompok program. Siklus tersebut membentuk sistem pengelolaan yang lebih sistematis, terukur, dan berorientasi pada peningkatan kualitas pelayanan kepada jamaah.

Berdasarkan keseluruhan hasil analisis dapat dipahami bahwa pembagian program inti dan program penunjang bukan sekadar pengelompokan administratif, melainkan merupakan strategi manajerial yang mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan masjid. Melalui klasifikasi tersebut, pengurus memiliki pedoman yang lebih jelas dalam menentukan prioritas kebijakan, mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya, memperkuat akuntabilitas organisasi, serta mewujudkan tata kelola masjid yang profesional, adaptif, dan berkelanjutan sesuai dengan kebutuhan masyarakat modern.

### **KESIMPULAN**

Penelitian ini menunjukkan bahwa pembagian program kerja masjid ke dalam kategori program inti dan program penunjang merupakan pendekatan manajerial yang mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan organisasi masjid. Program inti meliputi seluruh aktivitas yang secara langsung berkaitan dengan fungsi utama masjid, yaitu penyelenggaraan ibadah, dakwah, pendidikan Islam, pembinaan jamaah, serta pelayanan sosial dan pemberdayaan umat. Sementara itu, program penunjang mencakup pengelolaan administrasi, keuangan, sumber daya manusia, sarana dan prasarana, teknologi informasi, serta kemitraan yang berfungsi mendukung keberhasilan pelaksanaan program inti.

Klasifikasi tersebut memberikan arah yang lebih jelas dalam penyusunan prioritas program, pengalokasian anggaran, pembagian tugas kepengurusan, pemanfaatan sumber daya, serta pelaksanaan monitoring dan evaluasi. Dengan adanya pemisahan fungsi yang terstruktur, pengurus masjid dapat memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan utama organisasi tanpa mengabaikan aspek pendukung yang menjamin keberlangsungan operasional. Selain itu, penerapan pembagian program ini berkontribusi terhadap peningkatan transparansi, akuntabilitas, profesionalisme, dan kualitas pelayanan kepada jamaah sehingga tata kelola masjid menjadi lebih adaptif terhadap perkembangan kebutuhan masyarakat.

Secara teoretis, penelitian ini memperkaya kajian manajemen masjid melalui penyusunan kerangka konseptual mengenai klasifikasi program berdasarkan fungsi strategis organisasi. Kerangka tersebut dapat dijadikan landasan dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, hingga pengawasan

program kerja. Dari sisi praktis, hasil penelitian memberikan pedoman bagi pengurus masjid dalam menyusun kebijakan yang lebih terarah, menentukan indikator kinerja yang terukur, serta mengoptimalkan penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan karena menggunakan pendekatan studi kepustakaan sehingga belum menguji secara empiris penerapan model pembagian program pada berbagai tipologi masjid. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan menggunakan pendekatan lapangan dengan metode kualitatif, kuantitatif, atau *mixed methods* untuk mengevaluasi implementasi model ini pada masjid perkotaan, pedesaan, maupun masjid besar yang memiliki karakteristik organisasi berbeda. Dengan demikian, model pembagian program inti dan program penunjang dapat terus dikembangkan menjadi kerangka tata kelola masjid yang lebih komprehensif, terukur, dan berkelanjutan dalam mendukung kemakmuran masjid serta meningkatkan kesejahteraan umat.

## REFERENS

- Anshori, I., Putri, A. S., Qonitah, A., & Ramadhan, S. (2024). Manifestasi Nilai-Nilai Pendidikan Karakter pada Pendidikan Era Modern; Ditinjau dari Kisah Muhammad Al-Fatih. *Pendekar: Jurnal Pendidikan Berkarakter*, 7(4), 351–359.
- Antonio, M. S. (2019). Mosque management and Islamic leadership in community development. *Journal of Islamic Management Studies*, 4(2), 101–118.
- As-Salafiyah, A. (2020). Mosque economics: A meta-analysis. *Journal of Islamic Economics Literatures*, 1(1), 1–14. <https://doi.org/10.58968/jiel.v1i1.36>
- Auda, J. (2008). *Maqasid al-shariah as philosophy of Islamic law: A systems approach*. London: The International Institute of Islamic Thought.
- Agustina, Novia dan Asep Muhyiddin. "Efektivitas Manajemen Masjid Berbasis Digital dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Jamaah." *Jurnal Ilmu Dakwah* 43, no. 1 (2023): 108-125.
- Effendi, Bachtiar. "Pembaruan Manajemen Masjid: Dari Tradisional ke Modern." *Jurnal Studi Islam Interdisipliner* 4, no. 1 (2024): 18-30.
- Fauzi, Anis, dkk. "Manajemen Masjid dalam Konteks Pembinaan Remaja dan Kaum Manula (Studi pada Masjid Jami Al Falah Petir Kabupaten Serang)." *Community Development Journal: Jurnal Pengabdian Masyarakat* 5, no. 6 (2024): 12555-12562.
- Kurniawan, M. A., & Nurdin, R. (2025). *Dampak bias gender terhadap perilaku seksual perspektif al-qur'an*. 01(02), 22–30.
- Kuswanto, R. T., & Kurniawan, M. A. (2025). *Fenomena Anonim Media Sosial Ditinjau dalam Perspektif Islam The Phenomenon of Social Media Anonymity Reviewed from an Islamic Perspective*. 5(2), 225–238.
- Muhammad Agung Kurniawan, Imam Syafe'i, B. S. A. (2023). Character Education:

- Thoughts of Prof. Dr. Hamka and Ki Hadjar Dewantara (Pendidikan Budi Pekerti: Pemikiran Prof Dr Hamka dan Ki Hadjar Dewantara. *Jurnal, Shautut Tarbiyah*, 29(1), 54–64.
- Muhammad Agung Kurniawan, R. T. K. (2026). Internalisasi Nilai Moderasi Beragama melalui Pembelajaran Pendidikan Agama Islam dalam Membentuk Sikap Toleransi Siswa. *SUAR; Jurnal Studi Pendidikan Islam*, 1(2).
- Nurmawati, M., & Kurniawan, M. A. (2025). *The Role of Parents in Moral Education of Children Aged 0-5 Years*. 1, 78–86.
- Nashori, Fuad dan Rachmy Diana Mucharam. "Kapasitas Kepemimpinan Takmir Masjid dan Dampaknya terhadap Kemakmuran Masjid." *Jurnal Psikologi Islam* 11, no. 1 (2024): 41-55.
- Pramesvari, Laili Nashari. "Fenomena Pengelolaan dan Pelaporan Masjid Jogokariyan Yogyakarta pada Aspek Mental, Fisik dan Spiritual." *Jurnal Ekonomi, Bisnis, dan Akuntansi* 21, no. 3 (2019): 1-12.
- Rochmah, Elfi Yuliani. "Mengembangkan Karakter Tanggung Jawab pada Pembelajaran (Perspektif Psikologi Barat dan Psikologi Islam)." *Jurnal Pendidikan Islam* 8, no. 2 (2022): 30-45.
- Rizal, Khairul, dkk, *Trilogi Sukses Sekolah : Renstra, Renop, Dan Program Kerja, Pendas : Jurnal Ilmiah Pendidikan Dasar*, Volume 10 Nomor 01, Maret 2025.
- Rodli, Ahmad Fathoni dan Nur Hidayah. "Implementasi Manajemen Masjid dalam Mewujudkan Masjid Mandiri di Era Digital." *Jurnal Manajemen Dakwah* 7, no. 1 (2023): 50-65.
- Rohyati, Eny. "Penyusunan Tugas dan Tanggungjawab Karyawan pada Universitas X." *Jurnal Psikologi* 12 (September 2016): 46-61.
- Rozi, Ahmad. "Peran Pengurus Masjid dalam Pemberdayaan Ekonomi Umat melalui Program Berbasis Zakat dan Wakaf." *Jurnal Ekonomi Islam* 14, no. 2 (2023): 75-90.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Triadi, Muhammad, dkk, *Pengelolaan Masjid Dalam Meningkatkan Aktivitas Keagamaan Di Masjid Nurul Iman Desa Sei Sentosa Labuhanbatu*, Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah Volume 9, Nomor 1, 2024.
- Usman, Muliati. "Optimalisasi Fungsi Masjid dalam Pemberdayaan Masyarakat di Era Society 5.0." *Jurnal Dakwah dan Komunikasi Islam* 9, no. 2 (2024): 28-42.
- Wulandari, S. (2018). *Optimizing fund management of mosque cash for economic*



