

**Interdependensi Fungsi Masjid dalam Mewujudkan Keberlanjutan Organisasi:
Studi Kasus Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan**

¹Muchlish, ²Afriyanto

¹ IAI Miftahul Ulum Pamekasan

afriev1987@gmail.com

Abstrak

Tujuan: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi fungsi-fungsi masjid serta mengidentifikasi pola interdependensi yang terbentuk dalam pengelolaan Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan.

Metode: Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data dikumpulkan melalui observasi, wawancara semi-terstruktur dengan tujuh informan yang terdiri atas pengurus dan jamaah aktif, serta analisis dokumentasi. Analisis data dilakukan menggunakan model interaktif Miles dan Huberman melalui tahapan *open coding*, *axial coding*, dan *selective coding*. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik, *member checking*, serta *audit trail*.

Hasil: Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi ibadah dan pendidikan merupakan fungsi yang paling berkembang dan terlembagakan, sedangkan fungsi dakwah dan sosial berada pada tingkat yang cukup baik. Sebaliknya, fungsi pemberdayaan umat masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait keberlanjutan program, kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kelembagaan. Penelitian ini juga menemukan bahwa fungsi-fungsi masjid membentuk hubungan interdependen yang saling memengaruhi. Kuatnya fungsi ibadah berkontribusi terhadap meningkatnya kepercayaan jamaah yang kemudian memperkuat partisipasi sosial melalui zakat, infak, dan sedekah serta mendukung aktivitas pendidikan dan dakwah sehingga membentuk pola *virtuous cycle*. Sebaliknya, lemahnya fungsi pemberdayaan umat menghasilkan pola *vicious cycle* yang menyebabkan fungsi sosial lebih banyak berorientasi pada distribusi bantuan daripada transformasi ekonomi masyarakat.

Originalitas: Penelitian ini memperluas kajian manajemen masjid melalui perspektif interdependensi fungsi masjid yang menempatkan hubungan antar fungsi sebagai faktor penting dalam menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Secara praktis, penguatan sinergi antar fungsi, khususnya melalui pengembangan program pemberdayaan umat yang berkelanjutan, menjadi langkah strategis untuk mengoptimalkan peran masjid sebagai pusat pembangunan masyarakat.

Kata Kunci: *Fungsi Masjid; Interdependensi Fungsi; Keberlanjutan Organisasi; Pemberdayaan Umat; Virtuous Cycle*

Abstract

Purpose: This study aims to analyze the implementation of mosque functions and identify patterns of interdependence in the management of Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan.

Method: This research employed a qualitative case study design. Data were collected through observations, semi-structured interviews with seven informants, including mosque administrators and active congregants, and document analysis. Data were analyzed using the Miles and Huberman interactive model, employing open, axial, and *selective coding*. Data trustworthiness was ensured through source and method triangulation, *member checking*, and an *audit trail*.

Results: The findings reveal that worship and educational functions are the most developed and institutionalized aspects of the mosque, while da'wah and social functions are implemented at a moderate level. In contrast, community empowerment remains the weakest function due to challenges related to program sustainability, human resource capacity, and institutional support. The study further demonstrates that mosque functions operate within an interdependent system.

A strong worship function contributes to greater congregational trust, which in turn enhances participation in zakat, infaq, and sadaqah activities and supports educational and da'wah programs, creating a *virtuous cycle*. Conversely, the weak implementation of community empowerment creates a vicious cycle, leading social programs to focus more on aid distribution than on socioeconomic transformation.

Originality: This study contributes to the mosque management literature by introducing an interdependence perspective that emphasizes the relationships among mosque functions as key determinants of organizational effectiveness and sustainability. In practice, strengthening synergy among mosque functions, particularly through sustainable community empowerment initiatives, is essential to enhancing the mosque's role as a center for community development.

Keywords: *mosque functions; functional interdependence; organizational sustainability; community empowerment; virtuous cycle*

Pendahuluan

Masjid merupakan institusi sentral dalam peradaban Islam yang sejak masa awal tidak hanya berfungsi sebagai tempat pelaksanaan ibadah ritual, tetapi juga sebagai pusat pendidikan, dakwah, pelayanan sosial, dan pengembangan masyarakat (Adhani & Triani, 2024; Mustain, 2023). Ketika Nabi Muhammad SAW tiba di Madinah, pembangunan Masjid Quba dan kemudian Masjid Nabawi menjadi fondasi pembentukan komunitas Muslim yang tidak hanya berorientasi pada aspek spiritual, tetapi juga pada penguatan kapasitas sosial, ekonomi, dan politik umat (Usman, 2020). Dalam perspektif normatif, Al-Qur'an menegaskan bahwa kemakmuran masjid diwujudkan melalui aktivitas keagamaan dan sosial yang dijalankan oleh orang-orang beriman yang menegakkan salat, menunaikan zakat, dan berkomitmen terhadap nilai-nilai ketakwaan (QS. At-Taubah: 18). Oleh karena itu, kemakmuran masjid tidak dapat diukur semata-mata dari kemegahan fisik bangunan, tetapi juga dari sejauh mana masjid mampu menjalankan fungsi-fungsi sosial-keagamaan yang memberikan manfaat bagi masyarakat.

Perkembangan masyarakat Muslim kontemporer mendorong perluasan peran masjid sebagai institusi multifungsi. Dalam kajian manajemen masjid, sedikitnya terdapat lima fungsi utama yang secara luas diterima, yaitu fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat (Ayub et al., 1996; Khakim & Siti Yumnah, 2022). Kelima fungsi tersebut membentuk suatu sistem yang saling berkaitan dan tidak dapat dipisahkan. Fungsi ibadah menjadi fondasi spiritual yang memperkuat keterikatan jamaah dengan masjid, fungsi pendidikan membentuk kapasitas keilmuan dan kaderisasi umat; fungsi dakwah menjadi media transmisi nilai-nilai Islam, fungsi sosial memperkuat solidaritas komunitas, sedangkan fungsi pemberdayaan umat berorientasi pada peningkatan kemandirian dan kesejahteraan masyarakat.

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa masjid modern semakin berkembang menjadi pusat aktivitas sosial dan pengembangan komunitas. Penelitian Suriyani et al. (2025) menemukan bahwa program sosial berbasis masjid mampu meningkatkan partisipasi masyarakat melalui penguatan aktivitas filantropi dan pelayanan sosial. Tandos (2025) bahkan menunjukkan bahwa fungsi masjid dalam konteks kontemporer telah meluas hingga mencakup aspek ekonomi, kesehatan, informasi, dan manajemen krisis. Sementara itu, Karimullah (2023) menegaskan bahwa masjid memiliki peran strategis sebagai pusat pendidikan Islam yang mampu memperkuat pembinaan umat secara berkelanjutan. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa masjid tidak lagi dipahami sebagai ruang ibadah semata, melainkan sebagai institusi sosial-keagamaan yang berkontribusi signifikan terhadap pembangunan masyarakat Muslim.

Meskipun demikian, berbagai studi juga menunjukkan bahwa implementasi fungsi-fungsi masjid dalam praktik belum selalu berjalan secara seimbang. Sebagian besar masjid masih menempatkan fungsi ibadah sebagai aktivitas utama, sedangkan fungsi pendidikan, dakwah, sosial, dan terutama pemberdayaan umat sering kali belum berkembang secara optimal (Hasan et al., 2025; Nata, 2021). Kondisi tersebut mengakibatkan potensi masjid sebagai agen transformasi sosial belum sepenuhnya teraktualisasi. Dalam banyak kasus, program-program sosial dan pemberdayaan hanya bersifat insidental, bergantung pada momentum tertentu, serta belum didukung oleh tata kelola yang mampu menjamin keberlanjutan program.

Di sisi lain, penelitian mengenai fungsi masjid selama ini cenderung dilakukan secara parsial. Sebagian penelitian berfokus pada fungsi pendidikan, sebagian lainnya menyoroti fungsi sosial, dakwah, atau pemberdayaan ekonomi secara terpisah (Hasibuan & Muniruddin, 2025; Karimullah, 2023; Suriyani et al., 2025). Penelitian yang memetakan implementasi seluruh fungsi masjid secara simultan masih relatif terbatas. Lebih jauh lagi, kajian yang berupaya menjelaskan hubungan saling memengaruhi antar fungsi masjid dalam satu kerangka analitis juga masih jarang ditemukan. Padahal, keberhasilan suatu fungsi sangat mungkin dipengaruhi oleh keberhasilan atau kelemahan fungsi lainnya. Dengan kata lain, fungsi-fungsi masjid berpotensi membentuk pola interdependensi yang menghasilkan siklus penguatan (*virtuous cycle*) maupun siklus pelemahan (*vicious cycle*) dalam pengelolaan masjid.

Kesenjangan penelitian tersebut menjadi semakin penting untuk dikaji dalam konteks masjid agung tingkat kabupaten yang memiliki kompleksitas kelembagaan lebih tinggi dibandingkan masjid pada umumnya. Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan merupakan salah satu masjid yang memiliki karakteristik demikian. Selain berfungsi sebagai pusat ibadah masyarakat perkotaan, masjid ini juga menaungi berbagai lembaga pendidikan formal dan nonformal serta menjalankan sejumlah aktivitas sosial kemasyarakatan. Kompleksitas tersebut menjadikan Masjid Agung Asy-Syuhada' sebagai lokasi yang relevan untuk mengkaji bagaimana berbagai fungsi masjid diimplementasikan dalam praktik serta bagaimana hubungan antar fungsi tersebut membentuk efektivitas pengelolaan masjid secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memetakan implementasi fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat di Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan serta menganalisis pola interdependensi antar fungsi yang terbentuk dalam praktik pengelolaannya. Berbeda dengan penelitian sebelumnya yang umumnya mengkaji fungsi masjid secara parsial, penelitian ini menawarkan analisis yang lebih holistik dengan menempatkan kelima fungsi masjid sebagai suatu sistem yang saling berkaitan. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis berupa penguatan perspektif interdependensi fungsi masjid dalam kajian manajemen masjid sekaligus memberikan kontribusi praktis sebagai dasar evaluasi dan pengembangan tata kelola masjid yang lebih berkelanjutan.

Meskipun penelitian mengenai fungsi masjid telah berkembang cukup pesat dalam beberapa tahun terakhir, sebagian besar studi masih berfokus pada satu atau dua fungsi tertentu, seperti pendidikan Islam, pengelolaan zakat, aktivitas dakwah, atau pemberdayaan ekonomi jamaah secara terpisah (Karimullah, 2023; Suriyani et al., 2025; Hasibuan & Muniruddin, 2025). Pendekatan tersebut menghasilkan pemahaman yang mendalam terhadap fungsi tertentu, namun belum mampu menjelaskan bagaimana berbagai fungsi masjid saling berinteraksi dalam satu sistem kelembagaan yang utuh. Di sisi lain, penelitian mengenai manajemen masjid umumnya menekankan aspek idarah, imarah, dan riayah, tetapi belum banyak menguji secara empiris hubungan timbal balik antar fungsi masjid dalam menghasilkan efektivitas organisasi. Dengan demikian, masih terdapat kesenjangan penelitian berupa terbatasnya kajian yang memetakan implementasi seluruh fungsi masjid secara simultan sekaligus menganalisis pola interdependensi yang terbentuk di antara fungsi-fungsi tersebut.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada dua aspek. Pertama, penelitian ini menyajikan pemetaan empiris yang komprehensif terhadap implementasi lima fungsi utama masjid—ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat—dalam satu institusi yang memiliki kompleksitas kelembagaan tinggi. Kedua, penelitian ini mengembangkan analisis interdependensi fungsi masjid melalui identifikasi pola *virtuous cycle* dan *vicious cycle* yang muncul dalam praktik pengelolaan masjid. Pendekatan ini memungkinkan pemahaman yang lebih mendalam mengenai bagaimana keberhasilan suatu fungsi dapat memperkuat fungsi lainnya, maupun bagaimana kelemahan pada satu fungsi dapat menghambat kinerja sistem masjid secara keseluruhan. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan kontribusi empiris pada studi manajemen masjid, tetapi juga memperluas perspektif teoritis mengenai masjid sebagai sistem organisasi yang bersifat saling terhubung (*interconnected system*).

Literature Review

Fungsi Masjid dalam Perspektif Kontemporer

Masjid merupakan institusi sosial-keagamaan yang memiliki posisi strategis dalam kehidupan umat Islam. Sejak masa Rasulullah SAW, masjid tidak hanya difungsikan sebagai tempat pelaksanaan ibadah ritual, tetapi juga sebagai pusat pendidikan, musyawarah, pelayanan sosial, penyelesaian konflik, hingga pengelolaan urusan publik umat (Usman, 2020). Karakter multifungsi tersebut menunjukkan bahwa masjid sejak awal dirancang sebagai pusat pembangunan masyarakat (*community development center*) yang mengintegrasikan dimensi spiritual dan sosial secara bersamaan.

Dalam literatur manajemen masjid di Indonesia, klasifikasi fungsi masjid yang paling banyak digunakan dikemukakan oleh Ayub et al. (1996), yaitu fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat. Fungsi ibadah mencakup penyelenggaraan salat berjamaah, ibadah sunnah, dzikir, serta berbagai aktivitas ritual keagamaan lainnya. Fungsi pendidikan meliputi kegiatan transfer pengetahuan dan pembinaan umat melalui TPQ, majelis taklim, kajian kitab, dan lembaga pendidikan formal yang berada di bawah naungan masjid. Fungsi dakwah berkaitan dengan penyebaran nilai-nilai Islam melalui khutbah, ceramah, diskusi keagamaan, maupun media digital. Sementara itu, fungsi sosial diwujudkan melalui pengelolaan zakat, infak, sedekah, bantuan kemanusiaan, dan pelayanan masyarakat. Adapun fungsi pemberdayaan umat diarahkan pada peningkatan kapasitas ekonomi dan sosial jamaah melalui berbagai program penguatan keterampilan dan kemandirian ekonomi (Khakim & Siti Yumnah, 2022; Nata, 2021).

Perkembangan masyarakat modern mendorong perluasan fungsi masjid melampaui batas-batas tradisional tersebut. Tandos (2025) menunjukkan bahwa masjid kontemporer berpotensi menjalankan berbagai fungsi tambahan, termasuk layanan kesehatan, penyebaran informasi publik, mitigasi bencana, hingga penguatan ketahanan sosial masyarakat. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kapasitas masjid sebagai institusi sosial sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengelolanya dalam mengintegrasikan berbagai fungsi yang dimiliki. Dengan demikian, keberhasilan masjid tidak lagi diukur semata-mata dari tingkat kemakmuran ibadah, tetapi juga dari kemampuannya menghasilkan manfaat sosial yang berkelanjutan bagi masyarakat (Adinugroho et al., 2023).

Meskipun demikian, implementasi berbagai fungsi tersebut sering kali menunjukkan tingkat perkembangan yang berbeda. Beberapa penelitian menemukan bahwa fungsi ibadah cenderung menjadi fungsi yang paling mapan, sedangkan fungsi pemberdayaan ekonomi dan pengembangan masyarakat masih relatif lemah. Ketimpangan tersebut menunjukkan bahwa keberadaan berbagai fungsi masjid secara normatif belum selalu diikuti oleh implementasi yang seimbang dalam praktik kelembagaan.

Manajemen Masjid: Idarah, Imarah, dan Riayah

Dalam perspektif manajemen Islam, pengelolaan masjid umumnya dijelaskan melalui tiga dimensi utama, yaitu *idarah*, *imarah*, dan *riayah*. Konsep ini menjadi kerangka yang banyak digunakan dalam kajian manajemen masjid di Indonesia karena mampu menjelaskan hubungan antara aspek administrasi, program, dan pengelolaan sarana prasarana secara komprehensif.

Idarah merujuk pada aspek administrasi dan tata kelola organisasi yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan keuangan, serta sistem pengambilan keputusan dalam masjid. Pengelolaan yang baik pada aspek ini menjadi prasyarat bagi terselenggaranya berbagai program secara efektif dan akuntabel. Sementara itu, *imarah* berkaitan dengan upaya memakmurkan masjid melalui berbagai aktivitas ibadah, pendidikan, dakwah, dan sosial yang melibatkan partisipasi jamaah. Adapun *riayah* berfokus pada pemeliharaan fasilitas fisik, kebersihan, keamanan, dan kenyamanan lingkungan masjid (Saerozi et al., 2025).

Penelitian Saerozi et al. (2025) pada masjid-masjid di Kabupaten Kendal menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan masjid sangat dipengaruhi oleh sinergi antara ketiga aspek tersebut. Masjid yang memiliki tata kelola administrasi yang baik cenderung mampu mengembangkan program yang lebih beragam dan berkelanjutan. Sebaliknya, kelemahan pada salah satu aspek sering kali berdampak pada aspek lainnya. Temuan serupa ditunjukkan oleh Gorat dan Qarni (2025), yang menemukan bahwa peningkatan kapasitas pengurus masjid melalui pelatihan manajemen belum tentu menghasilkan perubahan yang signifikan apabila tidak disertai sistem evaluasi dan monitoring yang berkelanjutan.

Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan masjid tidak hanya ditentukan oleh banyaknya program yang dijalankan, tetapi juga oleh kualitas tata kelola yang

menopang pelaksanaan program tersebut. Oleh karena itu, analisis terhadap fungsi-fungsi masjid perlu ditempatkan dalam konteks manajemen kelembagaan yang lebih luas.

Interdependensi Fungsi dalam Organisasi Keagamaan

Perspektif organisasi modern memandang bahwa suatu organisasi merupakan sistem yang terdiri atas berbagai komponen yang saling berhubungan dan memengaruhi satu sama lain. Dalam pendekatan *systems theory*, efektivitas organisasi tidak hanya ditentukan oleh kinerja masing-masing komponen secara individual, tetapi juga oleh kualitas hubungan antarkomponen yang membentuk sistem tersebut. (Burennikova, 2021; Musheke et al., 2021) Dengan kata lain, keberhasilan suatu bagian dapat memperkuat bagian lain, sedangkan kelemahan pada satu bagian dapat menimbulkan dampak negatif terhadap keseluruhan sistem.

Perspektif tersebut relevan untuk menjelaskan fungsi-fungsi masjid. Meskipun literatur manajemen masjid umumnya mengklasifikasikan fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat sebagai kategori yang berbeda, dalam praktiknya fungsi-fungsi tersebut sulit dipisahkan secara tegas. Pendidikan yang efektif dapat menghasilkan kader dakwah yang berkualitas. Dakwah yang kuat dapat meningkatkan kesadaran berzakat dan berinfaq. Pengelolaan sosial yang transparan dapat memperkuat kepercayaan jamaah dan meningkatkan partisipasi dalam aktivitas ibadah. Sebaliknya, kegagalan program pemberdayaan dapat meningkatkan ketergantungan masyarakat terhadap bantuan sosial sehingga membebani fungsi sosial masjid dalam jangka panjang.

Konsep hubungan saling memengaruhi tersebut dapat dipahami melalui dua pola utama, yaitu *virtuous cycle* dan *vicious cycle*. *Virtuous cycle* menggambarkan rangkaian hubungan positif yang menyebabkan keberhasilan suatu fungsi memperkuat fungsi lainnya secara berkelanjutan (Pradies et al., 2021). Sebaliknya, *vicious cycle* menggambarkan rangkaian hubungan negatif yang menyebabkan kelemahan suatu fungsi menghasilkan dampak berantai terhadap fungsi lainnya (Es-Sajjade et al., 2021; Lalaounis & Nayak, 2022). Perspektif ini masih relatif jarang digunakan dalam penelitian manajemen masjid sehingga membuka ruang pengembangan konseptual yang lebih luas.

Pemberdayaan Umat Berbasis Masjid

Di antara berbagai fungsi masjid, pemberdayaan umat merupakan fungsi yang paling menantang untuk diwujudkan secara berkelanjutan. Berbeda dengan ibadah dan pendidikan yang memiliki pola kegiatan relatif rutin, pemberdayaan umat membutuhkan sumber daya, pendampingan, serta tata kelola yang lebih kompleks.

Khatimah & Nuradi (2022) menunjukkan bahwa koperasi syariah berbasis masjid dapat menjadi instrumen efektif untuk meningkatkan kemandirian ekonomi jamaah apabila dikelola secara profesional. Temuan tersebut diperkuat oleh Hasibuan & Muniruddin (2025) yang menyatakan bahwa masjid memiliki potensi besar sebagai pusat pengembangan ekonomi komunitas, tetapi sering menghadapi kendala pada aspek manajemen, pendampingan usaha, dan keberlanjutan program.

Salah satu model yang sering dijadikan rujukan adalah pengelolaan Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Penelitian Suryorini (2019) menunjukkan bahwa keberhasilan pemberdayaan ekonomi di masjid tersebut tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan dana sosial, tetapi juga oleh sistem pendampingan yang memungkinkan terjadinya transformasi mustahik menjadi muzakki. Model tersebut sejalan dengan pendekatan *community development* yang menekankan pentingnya penguatan kapasitas individu, jaringan sosial, dan akses terhadap sumber daya secara simultan (Laetitia & Amolo, 2025; Maulana & Wardah, 2023)

Dengan demikian, pemberdayaan umat tidak dapat dipahami sebagai program pelatihan jangka pendek semata, melainkan sebagai proses transformasi sosial-ekonomi yang membutuhkan dukungan kelembagaan secara berkelanjutan. Keberhasilan fungsi ini berpotensi memperkuat fungsi sosial masjid sekaligus mengurangi ketergantungan masyarakat terhadap bantuan konsumtif.

Kerangka Konseptual Penelitian

Kerangka konseptual penelitian ini dibangun berdasarkan asumsi bahwa fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat tidak bekerja secara independen, melainkan membentuk suatu sistem yang saling memengaruhi. Perspektif ini sejalan dengan pendekatan sistem (*systems theory*) yang memandang organisasi sebagai kumpulan subsistem yang saling

berinteraksi dalam mencapai tujuan bersama. Oleh karena itu, efektivitas suatu fungsi tidak hanya ditentukan oleh kualitas pelaksanaannya sendiri, tetapi juga oleh hubungan yang dibangunnya dengan fungsi lain.

Berdasarkan kerangka tersebut, penelitian ini tidak hanya memetakan tingkat implementasi masing-masing fungsi masjid, tetapi juga mengidentifikasi pola hubungan antar fungsi yang menghasilkan *virtuous cycle* maupun *vicious cycle*. Analisis ini digunakan untuk menjelaskan bagaimana keberhasilan atau kelemahan suatu fungsi dapat memengaruhi keberlanjutan pengelolaan masjid secara keseluruhan.

Metodologi

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus tunggal (*single-case study*). Pemilihan pendekatan kualitatif didasarkan pada tujuan penelitian yang berorientasi untuk memahami secara mendalam implementasi fungsi-fungsi masjid dalam konteks sosial dan kelembagaan tertentu, sehingga diperlukan eksplorasi terhadap pengalaman, praktik, serta makna yang dibangun oleh para aktor yang terlibat dalam pengelolaan masjid. Desain studi kasus dipilih karena memungkinkan peneliti melakukan kajian komprehensif terhadap suatu fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, terutama ketika batas antara fenomena dan konteks tidak dapat dipisahkan secara tegas. Lokasi penelitian ditetapkan di Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan yang beralamat di Jalan Mesigit Nomor 23, Kabupaten Pamekasan, Jawa Timur. Masjid ini dipilih karena memiliki karakteristik yang relevan dengan tujuan penelitian, yakni sebagai masjid agung tingkat kabupaten yang tidak hanya berfungsi sebagai pusat ibadah, tetapi juga menaungi lembaga pendidikan formal dan nonformal serta menyelenggarakan berbagai program sosial kemasyarakatan. Kompleksitas kelembagaan tersebut menjadikan masjid ini representatif untuk mengkaji implementasi sekaligus interdependensi berbagai fungsi masjid dalam satu institusi. Penelitian dilaksanakan selama empat bulan, mulai November 2024 hingga Februari 2025, sehingga peneliti memiliki kesempatan memadai untuk mengamati aktivitas rutin maupun insidental yang berlangsung di lingkungan masjid dan memperoleh pemahaman komprehensif mengenai praktik keseharian pengelolaan fungsi-fungsi masjid.

Informan penelitian ditentukan melalui teknik purposive sampling dengan mempertimbangkan keterlibatan, pengalaman, dan pengetahuan mereka terhadap aktivitas masjid. Terdapat tujuh informan utama yang terdiri atas ketua takmir, dua koordinator bidang yang membidangi pendidikan dan sosial, serta empat jamaah aktif yang secara rutin terlibat dalam kegiatan masjid selama minimal satu tahun terakhir. Data penelitian mencakup data primer yang diperoleh melalui observasi dan wawancara mendalam, serta data sekunder yang bersumber dari dokumen kelembagaan seperti struktur organisasi takmir, program kerja tahunan, laporan pengelolaan zakat, infak, dan sedekah (ZIS), jadwal kegiatan, arsip foto, dan dokumen lain yang relevan. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi partisipan maupun nonpartisipan, wawancara semi-terstruktur, serta analisis dokumentasi. Observasi dilaksanakan untuk mengamati aktivitas ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat, sedangkan wawancara dilakukan dengan pedoman semi-terstruktur yang memberi ruang bagi informan untuk menjelaskan pengalaman dan pandangan mereka secara mendalam, dengan durasi antara 45 hingga 90 menit dan direkam atas persetujuan informan. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan mengonfirmasi data hasil observasi dan wawancara.

Analisis data dilakukan secara simultan sejak proses pengumpulan data dengan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman (1994) yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Proses interpretasi diperkuat melalui tiga tahapan pengodean, yaitu open coding untuk mengidentifikasi tema-tema awal, axial coding untuk menghubungkan tema-tema yang memiliki keterkaitan konseptual, serta selective coding untuk mengintegrasikan kategori utama sehingga terbentuk pola interdependensi antar fungsi masjid. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dengan membandingkan informasi dari ketua takmir, koordinator bidang, dan jamaah aktif, serta triangulasi teknik dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Selain itu, dilakukan member checking dengan ketua takmir dan dua koordinator bidang untuk memastikan kesesuaian interpretasi peneliti dengan realitas lapangan. Dependabilitas penelitian diperkuat dengan penyusunan audit trail berupa catatan lapangan, transkrip wawancara, memo analitis, dan dokumentasi proses penelitian yang

disimpan secara sistematis, sehingga proses penelitian dapat ditelusuri kembali dan meningkatkan transparansi serta akuntabilitas temuan. Dengan penerapan triangulasi, member checking, dan audit trail, penelitian ini berupaya menjaga kredibilitas, dependabilitas, dan konfirmabilitas data sehingga hasilnya dapat dipertanggungjawabkan secara akademik.

Hasil

Pemetaan Implementasi Fungsi Masjid

Implementasi fungsi-fungsi masjid di Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan memperlihatkan tingkat perkembangan yang berbeda pada setiap bidang. Sebagian fungsi telah berkembang secara relatif mapan dan terlembaga, sementara fungsi lainnya masih berjalan secara terbatas dan belum didukung oleh sistem yang berkelanjutan. Secara umum, fungsi ibadah dan pendidikan menjadi kekuatan utama masjid, sedangkan fungsi dakwah dan sosial berada pada tingkat menengah. Di sisi lain, pemberdayaan umat masih menjadi bidang yang paling membutuhkan penguatan.

Tabel 1. Pemetaan Implementasi Fungsi Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan

Fungsi	Bentuk Implementasi	Temuan Utama	Tingkat Implementasi
Ibadah	Shalat berjamaah, Jumat, Tarawih	Partisipasi jamaah tinggi dan konsisten	Sangat Baik
Pendidikan	TK Islam, SD Islam, Madrasah Diniyah, TPQ, pengajian	Program terstruktur dan berkelanjutan	Baik
Dakwah	Khutbah, pengajian, peringatan hari besar Islam, media sosial	Aktif tetapi masih bersifat konvensional	Cukup
Sosial	Pengelolaan ZIS, beasiswa, santunan	Transparansi meningkatkan partisipasi jamaah	Cukup
Pemberdayaan Umat	Pelatihan menjahit, koperasi, inisiatif remaja masjid	Program tidak berkelanjutan	Lemah

Pemetaan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan fungsi masjid belum berlangsung secara seimbang. Aktivitas yang berkaitan dengan ibadah dan pendidikan telah memiliki pola pengelolaan yang relatif stabil, sedangkan fungsi pemberdayaan masih berada pada tahap inisiatif dan belum berkembang menjadi program kelembagaan yang berkelanjutan.

Implementasi Fungsi Ibadah

Fungsi ibadah merupakan aktivitas yang paling kuat sekaligus paling stabil dalam kehidupan Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan. Selama periode penelitian, pelaksanaan salat berjamaah lima waktu berlangsung secara rutin dengan tingkat partisipasi jamaah yang relatif konsisten. Kehadiran jamaah cenderung meningkat pada waktu Magrib dan Isya, sementara salat Jumat selalu menarik jumlah jamaah yang jauh lebih besar hingga melampaui kapasitas ruang utama masjid.

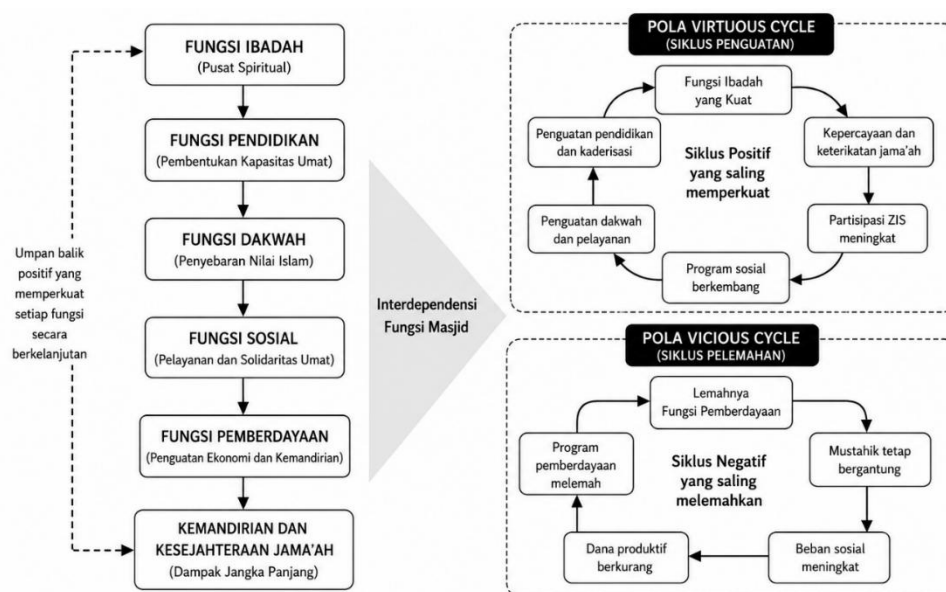
Kondisi serupa juga terlihat pada pelaksanaan ibadah musiman. Selama bulan Ramadan, misalnya, salat Tarawih menjadi salah satu kegiatan yang memperoleh partisipasi paling tinggi. Pada malam-malam tertentu, jumlah jamaah yang hadir bahkan mencapai lebih dari seribu orang. Tingginya partisipasi tersebut menunjukkan bahwa masjid masih menempati posisi sentral dalam kehidupan keagamaan masyarakat Pamekasan.

Lebih dari sekadar aktivitas ritual, fungsi ibadah tampak menjadi fondasi yang menopang aktivitas-aktivitas lain di lingkungan masjid. Kehadiran jamaah yang stabil menciptakan ruang interaksi yang memperkuat hubungan antara pengurus dan masyarakat. Dalam beberapa wawancara, jamaah mengaitkan keaktifannya dalam kegiatan masjid dengan rasa percaya terhadap pengelolaan yang dianggap terbuka dan konsisten. Dengan demikian, fungsi ibadah tidak hanya menghasilkan keterikatan spiritual, tetapi juga membangun modal sosial yang penting bagi keberlangsungan fungsi-fungsi lainnya.

Implementasi Fungsi Pendidikan

Selain fungsi ibadah, bidang pendidikan merupakan sektor yang berkembang paling baik di lingkungan Masjid Agung Asy-Syuhada'. Aktivitas pendidikan berlangsung melalui jalur formal maupun nonformal sehingga menjadikan kawasan masjid sebagai ruang pembelajaran yang aktif sepanjang hari. Pada jalur formal, masjid menaungi beberapa lembaga pendidikan, mulai dari TK Islam, SD Islam, Madrasah Diniyah, hingga pengembangan SMP Islam yang mulai dirintis dalam beberapa tahun terakhir. Sementara itu, pendidikan nonformal diwujudkan melalui berbagai kegiatan pembinaan keagamaan seperti TPQ, pengajian rutin, majelis taklim, dan pembinaan remaja masjid. Keberadaan program-program tersebut menunjukkan bahwa fungsi pendidikan tidak hanya diarahkan pada transfer pengetahuan keagamaan, tetapi juga pada pembentukan karakter dan kaderisasi generasi muda.

Meskipun demikian, pengelolaan pendidikan masih menghadapi beberapa tantangan. Sebagian kegiatan sangat bergantung pada tenaga pengajar yang bekerja secara sukarela sehingga keberlangsungan program tertentu bergantung pada ketersediaan sumber daya manusia. Namun demikian, dibandingkan fungsi lainnya, bidang pendidikan tetap menunjukkan tingkat kelembagaan yang paling kuat setelah fungsi ibadah.



Gambar 1. Model Interdependensi Fungsi Masjid

Diskusi

Interdependensi Fungsi Masjid sebagai Sistem Organisasi

Kajian terhadap Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan memperlihatkan bahwa fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat tidak beroperasi sebagai unit yang terpisah. Masing-masing fungsi membentuk hubungan timbal balik yang memengaruhi efektivitas fungsi lainnya. Kondisi ini mengindikasikan bahwa masjid lebih tepat dipahami sebagai suatu sistem organisasi yang terdiri atas berbagai subsistem yang saling terhubung daripada sekadar kumpulan program keagamaan yang berjalan secara paralel.

Perspektif tersebut sejalan dengan *systems theory* yang memandang organisasi sebagai kesatuan yang dibangun oleh interaksi antarkomponen (Besio & Tacke, 2024; Soni & Khandelwal, 2021). Dalam pendekatan ini, keberhasilan suatu bagian tidak dapat dilepaskan dari kontribusi bagian lain karena setiap elemen memiliki kemampuan untuk memperkuat ataupun melemahkan kinerja sistem secara keseluruhan. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa logika tersebut juga berlaku dalam pengelolaan masjid. Fungsi ibadah yang berjalan secara baik tidak hanya menghasilkan peningkatan aktivitas ritual, tetapi turut menciptakan kondisi yang mendukung berkembangnya fungsi pendidikan, dakwah, dan sosial.

Hubungan tersebut terlihat dari tingginya partisipasi jamaah dalam berbagai aktivitas keagamaan yang kemudian berkembang menjadi kepercayaan terhadap institusi masjid.

Kepercayaan inilah yang menjadi modal penting bagi keberlangsungan berbagai program sosial dan pendidikan. Fenomena tersebut mendukung temuan Suriyani et al. (2025) yang menegaskan bahwa keberhasilan program sosial berbasis masjid sangat dipengaruhi oleh tingkat kepercayaan masyarakat terhadap pengelolanya. Namun demikian, penelitian ini memberikan penjelasan yang lebih luas dengan menunjukkan bahwa kepercayaan tersebut bukan hanya faktor pendukung program sosial, melainkan juga merupakan produk dari kuatnya fungsi ibadah yang dijalankan secara konsisten.

Hubungan antara pendidikan dan dakwah juga memperlihatkan pola yang serupa. Aktivitas pendidikan yang berlangsung secara rutin menyediakan ruang kaderisasi yang kemudian menjadi sumber daya manusia bagi kegiatan dakwah dan pelayanan masyarakat. Dengan kata lain, pendidikan tidak hanya berfungsi sebagai sarana transfer pengetahuan keagamaan, tetapi juga menjadi mekanisme regenerasi organisasi. Temuan ini memperkuat hasil penelitian (Karimullah, 2023) mengenai peran pendidikan masjid dalam pembinaan umat, sekaligus memperluas cakupan analisisnya dengan menunjukkan kontribusi pendidikan terhadap keberlanjutan fungsi dakwah.

Temuan-temuan tersebut memperlihatkan bahwa efektivitas pengelolaan masjid tidak cukup dinilai berdasarkan keberhasilan masing-masing fungsi secara individual. Yang tidak kalah penting adalah bagaimana fungsi-fungsi tersebut membangun hubungan yang saling mendukung sehingga menghasilkan kapasitas kelembagaan yang lebih kuat. Perspektif ini menawarkan cara pandang yang lebih komprehensif dibandingkan pendekatan yang selama ini cenderung mengkaji fungsi masjid secara parsial.

Virtuous Cycle dalam Pengelolaan Masjid

Salah satu pola yang paling menonjol dalam penelitian ini adalah terbentuknya *virtuous cycle* atau siklus penguatan yang menghubungkan beberapa fungsi utama masjid. Siklus tersebut berawal dari kuatnya fungsi ibadah yang mampu mempertahankan tingkat partisipasi jamaah secara konsisten. Kehadiran jamaah yang tinggi tidak hanya mencerminkan keberhasilan penyelenggaraan aktivitas keagamaan, tetapi juga menciptakan ruang interaksi yang mempererat hubungan antara masyarakat dan pengelola masjid.

Interaksi yang berlangsung secara berulang menghasilkan kepercayaan kolektif terhadap tata kelola masjid. Dalam konteks organisasi keagamaan, kepercayaan merupakan bentuk modal sosial yang sangat penting karena menentukan kesediaan masyarakat untuk terlibat dalam berbagai program yang dijalankan. Kondisi ini tampak pada meningkatnya partisipasi jamaah dalam pembayaran zakat, infak, dan sedekah yang dikelola oleh masjid. Transparansi pengelolaan dana semakin memperkuat hubungan tersebut karena jamaah dapat melihat secara langsung manfaat dari kontribusi yang mereka berikan.

Temuan ini memiliki keterkaitan dengan penelitian (Is'adi et al., 2020) yang menunjukkan bahwa tata kelola yang baik berkontribusi terhadap meningkatnya efektivitas program-program masjid. Akan tetapi, penelitian ini memperlihatkan bahwa pengaruh tata kelola tidak berhenti pada aspek administratif semata. Tata kelola yang transparan berperan sebagai penghubung yang mengubah kepercayaan jamaah menjadi partisipasi sosial yang lebih luas. Dengan demikian, akuntabilitas bukan hanya instrumen manajerial, tetapi juga mekanisme yang memperkuat hubungan antara masjid dan masyarakat.

Partisipasi sosial yang meningkat kemudian menyediakan sumber daya yang mendukung pelaksanaan berbagai program pendidikan dan dakwah. Dana sosial yang terkumpul membantu penyelenggaraan kegiatan pendidikan, sementara proses pendidikan menghasilkan kader yang terlibat dalam aktivitas dakwah dan pelayanan masyarakat. Rangkaian hubungan tersebut menunjukkan adanya efek pengganda (*multiplier effect*) di mana keberhasilan satu fungsi mendorong berkembangnya fungsi-fungsi lain secara simultan.

Temuan ini berbeda dengan sebagian penelitian sebelumnya yang umumnya membahas fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, atau sosial sebagai domain yang terpisah. Pada kasus Masjid Agung Asy-Syuhada', fungsi-fungsi tersebut justru membentuk suatu siklus penguatan yang saling menopang. Oleh karena itu, kemakmuran masjid tidak hanya ditentukan oleh banyaknya program yang dimiliki, tetapi oleh kemampuan organisasi membangun hubungan produktif antar fungsi yang dijalankan.

Pemberdayaan Umat dan Munculnya Vicious Cycle

Berbeda dengan fungsi ibadah dan pendidikan yang menunjukkan perkembangan relatif kuat, fungsi pemberdayaan umat masih menghadapi berbagai keterbatasan. Program-program yang pernah dijalankan belum mampu berkembang menjadi kegiatan yang berkelanjutan dan menghasilkan dampak jangka panjang bagi masyarakat. Kondisi ini menunjukkan bahwa pemberdayaan masih menjadi mata rantai yang paling lemah dalam sistem pengelolaan masjid.

Keterbatasan tersebut tidak semata-mata disebabkan oleh kurangnya sumber daya finansial. Berbagai wawancara menunjukkan bahwa persoalan utama justru terletak pada aspek kelembagaan, terutama keterbatasan sumber daya manusia, minimnya pendampingan pascapelatihan, dan belum adanya unit khusus yang bertanggung jawab terhadap pengembangan ekonomi jamaah. Akibatnya, sejumlah program berhenti setelah tahap pelaksanaan awal tanpa menghasilkan proses transformasi yang berkelanjutan.

Temuan ini sejalan dengan penelitian (Adinugroho et al., 2023; Sofii & Pertiwi, 2021) yang menegaskan bahwa keberhasilan pemberdayaan ekonomi berbasis masjid sangat bergantung pada kapasitas kelembagaan dan keberlanjutan pendampingan. Hasil serupa juga ditemukan oleh Khatimah dan Nuradi (2022) yang menunjukkan bahwa program ekonomi berbasis masjid membutuhkan sistem pengelolaan yang profesional agar mampu berkembang secara berkelanjutan. Dengan demikian, keberadaan dana atau pelatihan semata tidak cukup untuk menghasilkan perubahan sosial-ekonomi yang signifikan.

Dari perspektif sistem organisasi, lemahnya fungsi pemberdayaan menimbulkan konsekuensi terhadap fungsi sosial. Bantuan yang diberikan melalui zakat, infak, dan sedekah memang mampu menjawab kebutuhan jangka pendek masyarakat, tetapi belum sepenuhnya mendorong terciptanya kemandirian ekonomi penerima manfaat. Dalam situasi seperti ini, kelompok yang sama berpotensi terus bergantung pada bantuan sosial sehingga fungsi sosial lebih banyak berperan sebagai mekanisme distribusi daripada transformasi.

Fenomena tersebut menggambarkan terbentuknya *vicious cycle* atau siklus pelemahan. Ketika pemberdayaan tidak berjalan optimal, jumlah masyarakat yang membutuhkan bantuan cenderung tetap tinggi. Kondisi ini meningkatkan beban fungsi sosial dan mengurangi peluang pengalokasian sumber daya untuk program-program produktif yang berorientasi jangka panjang. Jika tidak diatasi, pola tersebut dapat menghambat upaya masjid untuk menjalankan peran strategisnya sebagai agen pemberdayaan masyarakat.

Implikasi Teoretis

Temuan penelitian ini memberikan kontribusi terhadap pengembangan kajian manajemen masjid dengan menawarkan perspektif interdependensi fungsi masjid. Selama ini, fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat umumnya diposisikan sebagai kategori aktivitas yang berbeda sebagaimana dijelaskan oleh (Ayub et al., 1996). Meskipun klasifikasi tersebut membantu memahami ruang lingkup aktivitas masjid, pendekatan tersebut belum sepenuhnya menjelaskan hubungan yang terbentuk di antara berbagai fungsi tersebut.

Penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antar fungsi merupakan faktor yang sama pentingnya dengan keberadaan fungsi itu sendiri. Keberhasilan suatu fungsi dapat menghasilkan efek penguatan terhadap fungsi lain, sementara kelemahan pada satu fungsi dapat menciptakan hambatan bagi keseluruhan sistem. Atas dasar itu, penelitian ini mengusulkan bahwa kemakmuran masjid perlu dipahami sebagai hasil dari interaksi antarfungsi, bukan sekadar akumulasi capaian masing-masing fungsi secara terpisah.

Kontribusi utama penelitian ini terletak pada identifikasi pola *virtuous cycle* dan *vicious cycle* dalam pengelolaan masjid. Kedua konsep tersebut menyediakan kerangka analitis yang dapat digunakan untuk menjelaskan mengapa sebagian masjid mampu berkembang secara berkelanjutan, sementara sebagian lainnya mengalami stagnasi meskipun memiliki sumber daya yang relatif memadai. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memperkaya literatur manajemen masjid, tetapi juga membuka ruang bagi pengembangan model konseptual yang lebih sistemik dalam memahami dinamika organisasi keagamaan.

Kesimpulan

Implementasi fungsi masjid di Masjid Agung Asy-Syuhada' Pamekasan menunjukkan perkembangan yang tidak sepenuhnya merata pada setiap bidang. Fungsi ibadah dan pendidikan berkembang relatif kuat serta telah terlembagakan dengan baik, sementara fungsi dakwah dan sosial berjalan cukup efektif dalam mendukung kebutuhan keagamaan dan sosial masyarakat. Sebaliknya, fungsi pemberdayaan umat masih menghadapi berbagai kendala, terutama terkait keberlanjutan program, kapasitas sumber daya manusia, dan dukungan kelembagaan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan pengelolaan masjid tidak hanya ditentukan oleh banyaknya aktivitas yang diselenggarakan, tetapi juga oleh kemampuan organisasi dalam menjaga keseimbangan pengembangan seluruh fungsi yang dimilikinya.

Penelitian ini menemukan bahwa fungsi ibadah, pendidikan, dakwah, sosial, dan pemberdayaan umat membentuk hubungan interdependen yang saling memengaruhi. Kuatnya fungsi ibadah berkontribusi pada tumbuhnya kepercayaan jamaah yang kemudian mendorong partisipasi sosial melalui zakat, infak, dan sedekah. Dukungan sosial tersebut menjadi sumber daya penting bagi penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan dakwah sehingga membentuk pola *virtuous cycle* yang memperkuat keberlanjutan aktivitas masjid. Sebaliknya, lemahnya fungsi pemberdayaan umat menghasilkan pola *vicious cycle* yang menyebabkan fungsi sosial lebih banyak berorientasi pada distribusi bantuan daripada transformasi ekonomi masyarakat. Temuan ini menegaskan bahwa kemakmuran masjid perlu dipahami sebagai hasil dari hubungan antar fungsi yang saling terhubung, bukan sekadar akumulasi keberhasilan masing-masing fungsi secara terpisah.

Secara teoretis, penelitian ini memperluas kajian manajemen masjid melalui perspektif interdependensi fungsi masjid yang menempatkan hubungan antar fungsi sebagai faktor penting dalam menentukan efektivitas dan keberlanjutan organisasi. Secara praktis, hasil penelitian ini mengindikasikan perlunya penguatan fungsi pemberdayaan umat melalui program ekonomi produktif yang didukung oleh sistem pendampingan dan tata kelola yang berkelanjutan. Mengingat penelitian ini hanya dilakukan pada satu masjid agung tingkat kabupaten, penelitian selanjutnya disarankan untuk menguji model interdependensi fungsi masjid pada berbagai tipe dan konteks masjid yang berbeda guna memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai dinamika pengelolaan masjid di Indonesia.

Daftar Pustaka

- Adhani, A., & Triani, E. (2024). The Independent Mosque Movement in Improving Empowerment Towards the Welfare of Muslims in Medan City, Indonesia. *Pharos Journal of Theology*, 105(2). <https://doi.org/10.46222/pharosjot.105.23>
- Adinugroho, M., Herlambang, T., Putra, R. S., Rijal, M., & Zhulqurnain, I. (2023). Model Pemberdayaan Ekonomi dan Sosial Masyarakat Berbasis Masjid Kampus Surabaya (Studi Kasus Pada Masjid Kampus Unair, ITS dan Unesa). *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 9(2), 2843–2853. <https://doi.org/10.29040/JIEI.V9I2.8679>
- Ayub, M., Mukhsin, & Marjoned, R. (1996). *Manajemen masjid* (D. Mardanus, Ed.). Gema Insani.
- Besio, C., & Tacke, V. (2024). Old and New Organizational Forms in a Complex Society: A Systems-Theoretical Perspective. *Critical Sociology*, 50(7–8), 1361–1377. <https://doi.org/10.1177/08969205231189472>
- Burennikova, N. V. (2021). Theory and Philosophy of the Effectiveness of Enterprises as Systems: An Updated Look at Ways to Implement Functions and Management. *Business Inform*, 6(521), 190–196. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-190-196>
- Es-Sajjade, A., Pandza, K., & Volberda, H. (2021). Growing pains: Paradoxical tensions and vicious cycles in new venture growth. *Strategic Organization*, 19(1), 37–69. <https://doi.org/10.1177/1476127020929003>
- Hasan, M. L., Hasan, M. L., & Fajar, A. H. Al. (2025). PENDIDIKAN ISLAM BERBASIS MASJID: STUDI LITERATUR ATAS FUNGSI MASJID SEBAGAI INSTITUSI EDUKASI. *Journal Islamic Studies*, 6(01), 116–133. <https://doi.org/10.32478/r82yx419>

- Hasibuan, B. A. M., & Muniruddin, M. (2025). Mosque-Based Community Empowerment in Improving the Economy of the Muhammadiyah Taqwa Mosque Dolok Masihul, Serdang Bedagai Regency. *Amalee: Indonesian Journal of Community Research and Engagement*, 6(1), 217–228. <https://doi.org/10.37680/AMALEE.V6I1.6237>
- Is'adi, M., Roziq, A., Miqdad, M., & Puspitasari, N. (2020). Variables Affecting Congregation's Trust and Mosque Organizational Performance. *Quality - Access to Success*, 23(186), 83. <https://doi.org/10.47750/QAS/23.186.11>
- Karimullah, S. S. (2023). THE ROLE OF MOSQUES AS CENTERS FOR EDUCATION AND SOCIAL ENGAGEMENT IN ISLAMIC COMMUNITIES. *Jurnal Bina Ummat: Membina Dan Membentengi Ummat*, 6(2), 151–166. <https://doi.org/10.38214/JURNALBINAUMMATSTIDNATSIR.V6I2.184>
- Khakim, A., & Siti Yumnah. (2022). *Manajemen Masjid (Panduan dalam Membangun dan Memakmurkan Masjid)*. CV Basya Media Utama. https://books.google.co.id/books/about/Manajemen_Masjid_Panduan_dalam_Membangun.html?id=F_Y3EQAAQBAJ&redir_esc=y
- Khatimah, H., & Nuradi. (2022). Pemberdayaan Koperasi Syariah Komunitas Usaha Mikro Muamalat Berbasis Masjid. *ASY SYAR'IYYAH: JURNAL ILMU SYARI'AH DAN PERBANKAN ISLAM*, 7(2), 271–294. <https://doi.org/10.32923/ASY.V7I2.2692>
- Laetitia, B. I., & Amolo, A. E. J. (2025). Stakeholder Empowerment Strategies and Community Development Project Performance. *International Journal of Finance & Banking Studies (2147-4486)*, 14(1), 157–165. <https://doi.org/10.20525/IJFBS.V14I1.4000>
- Lalaounis, S. T., & Nayak, A. (2022). Dynamic stability: Unfolding dynamics of vicious cycles in a design firm. *European Management Journal*, 40(1), 137–150. <https://doi.org/10.1016/J.EMJ.2021.04.004>
- Maulana, I. N. H., & Wardah, T. F. (2023). Fostering Community Resilience through Social Capital. *Journal of Transformative Governance and Social Justice*, 1(1), 1–10. <https://doi.org/10.26905/J-TRAGOS.V1I1.9229>
- Musheke, M. M., Phiri, J., Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The Effects of Effective Communication on Organizational Performance Based on the Systems Theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671. <https://doi.org/10.4236/OJBM.2021.92034>
- Mustain. (2023). Dinamika Fungsi Masjid di Indonesia: Dari Lokus Pengajaran Islam Ke Pemberdayaan Sosial Ekonomi Umat. *EL-HIKMAH: Jurnal Kajian Dan Penelitian Pendidikan Islam*, 17(2), 109–121. <https://doi.org/10.20414/ELHIKMAH.V17I2.8998>
- Nata, A. (2021). Peran dan fungsi masjid di Indonesia dalam perspektif pendidikan Islam. *Ta'dibuna: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(3), 414–432. <https://doi.org/10.32832/tadibuna.v10i3.5203>
- Pradies, C., Tunarosa, A., Lewis, M. W., & Courtois, J. (2021). From Vicious to Virtuous Paradox Dynamics: The Social-symbolic Work of Supporting Actors. *Organization Studies*, 42(8), 1241–1263. <https://doi.org/10.1177/0170840620907200>
- Saerozi, Nihayah, U., Umami, R., Mursid, A. S., & Azizy, D. F. (2025). Mosque Management for the Prosperity of the Congregation in Mosque Typology in Kendal Regency, Community Empowerment Perspective. *Prosperity Journal of Society and Empowerment*, 5(2), 136–158. <https://doi.org/10.21580/prosperity.v5i2.25673>
- Sofii, I., & Pertiwi, I. (2021). The Role of The Mosque in Economic Empowerment and Community Welfare Through MSMEs in The South Jakarta Region. *JES (Jurnal Ekonomi Syariah)*, 6(1), 36–52. <https://doi.org/10.30736/JESA.V6I1.122>
- Soni, P. M., & Khandelwal, S. (2021). A System Theory Approach in Management of Community Health Centers (Mid-Level Health Organizations) in India. *Asian Pacific Journal of Health Sciences*, 8(3), 39–43. <https://doi.org/10.21276/APJHS.2021.8.3.09>

-
- Suriyani, S., Kaslam, K., Saleh, M., & Galib, S. A. (2025). Revitalizing the Social Role of Urban Mosques: A Case Study of the Jum'at Berkah Program at Darul Falah Mosque, Makassar. *Smart Society*, 5(2), 233–249. <https://doi.org/10.58524/SMARTSOCIETY.V5I2.793>
- Suryorini, A. (2019). Pemberdayaan Masjid sebagai Fungsi Sosial dan Ekonomi bagi Jamaah Pemegang Saham Unit Usaha Bersama. *Dimas: Jurnal Pemikiran Agama Untuk Pemberdayaan*, 19(2), 163–178. <https://doi.org/10.21580/DMS.2019.192.5126>
- Tandos, R. (2025). Revitalizing Mosques Across the Ages: Historical Roles, Contemporary Issues, and Post-Pandemic Empowerment Strategies. *Ilmu Dakwah: Academic Journal for Homiletic Studies*, 19(1), 49–74. <https://doi.org/10.15575/IDAJHS.V19I1.38346>
- Usman, I. (2020). Revitalizing the Role and Function of the Mosque as a Center for Da'wah Activities and Community Development. *Samarah: Jurnal Hukum Keluarga Dan Hukum Islam*, 4(1), 1–24. <https://doi.org/10.22373/SJHK.V4I1.7050>