

Masjid Pedesaan sebagai Agen SDGs: Mengembangkan Kerangka Good Mosque Governance

(*Rural Mosques as SDGs Agents: Developing a Good Mosque Governance Framework*)

Dessy Ekaviana^{1*}, Hasan Mukhibad², Mariana Ratih Ratnani³

^{1,2,3}Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Negeri Semarang, Indonesia

Koresponden: ekaviana@mail.unnes.ac.id

DOI: <https://doi.org/10.32939/dhb.v6i2.5864>

ABSTRACT

Purpose: This study aims to formulate a contextual and practical concept of Good Mosque Governance (GMG) to improve mosque management quality and support the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs), particularly in institutional governance, economic empowerment, and community participation.

Design/Methodology/Approach: The study employs a qualitative approach using action research at An Najah Mosque, Giling Village, Semarang Regency. Data were collected through in-depth interviews, participatory observation, document analysis, and Focus Group Discussions (FGD). Data analysis was conducted thematically following five action research stages: diagnosing, action planning, action taking, evaluating, and learning.

Findings: The results indicate that the implementation of GMG has the potential to support the achievement of SDG 1 (poverty alleviation), SDG 3 (public health), SDG 4 (quality education), SDG 8 (economic empowerment), SDG 10 (reduced inequalities), and SDG 16 (institutional strengthening).

Research Implications: This concept is expected to serve as a practical reference for mosque managers and a theoretical contribution to the development of sustainable mosque governance.

Keywords: Good Mosque Governance; Mosque Management; SDGs

ABSTRAK

Tujuan: Penelitian ini bertujuan merumuskan konsep *Good Mosque Governance* (GMG) yang kontekstual dan aplikatif untuk meningkatkan kualitas pengelolaan masjid serta mendukung pencapaian *Sustainable Development Goals* (SDGs), khususnya dalam aspek kelembagaan, pemberdayaan ekonomi, dan partisipasi masyarakat.

Desain/Methodologi/Pendekatan: Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode *action research* di Masjid An Najah, Desa Giling, Kabupaten Semarang. Data diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi partisipatif, studi dokumentasi, dan *Focus Group Discussion* (FGD). Analisis data dilakukan secara tematik melalui lima tahap *action research*: *diagnosing*, *action planning*, *action taking*, *evaluating*, dan *learning*.

Temuan: Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan GMG berpotensi mendukung pencapaian SDG 1 (pengentasan kemiskinan), SDG 3 (kesehatan masyarakat), SDG 4 (pendidikan berkualitas), SDG 8 (pemberdayaan ekonomi), SDG 10 (pengurangan kesenjangan), dan SDG 16 (penguatan kelembagaan).

Implikasi: Konsep ini diharapkan menjadi rujukan praktis bagi pengelola masjid serta kontribusi teoretis bagi pengembangan tata kelola masjid yang berkelanjutan.

Kata Kunci: Good Mosque Governance; Tata Kelola Masjid; SDGs

E-Journal Al-Dzahab
Vol. 06, No. 02
Sept. 2025
Hal. 227-238

p-ISSN: 2808-7631
e-ISSN: 2808-758

PENDAHULUAN

Masjid merupakan institusi keagamaan yang memainkan peran sentral dalam kehidupan umat Islam. Selain sebagai tempat ibadah, masjid juga berfungsi sebagai pusat kegiatan sosial, ekonomi, dan pendidikan masyarakat (Ahmad, Arsad, Said, Hassan, &

Shahabuddin, 2020; Ekaviana, Ramadhani, & Mulawarman, 2019; Ekaviana, Triyuwono, & Djamhuri, 2021; Pahlevi, 2023). Dalam konteks pembangunan berkelanjutan, masjid memiliki potensi untuk mendukung agenda *Sustainable Development Goals* (SDGs) melalui pemberdayaan ekonomi, penguatan pendidikan keagamaan, dan layanan sosial (Afriyanti, 2024; Jamail, Samsudin, Rasdi, Sabil, & Yola, 2023; Pamungkas, Darsono, Supriyadi, & Padmaningrum, 2025). Namun dalam praktiknya, potensi tersebut belum dapat dimanfaatkan secara optimal karena praktik pengelolaan masjid umumnya masih bersifat tradisional, tidak terdokumentasi dengan baik, dan minim penerapan prinsip tata kelola yang profesional (Pahlevi, Warsono, & Setiyono, 2025; Tufani, Warsono, Suandi, & Muhammad, 2024). Berbagai masalah sering muncul, antara lain rendahnya transparansi pelaporan keuangan, lemahnya akuntabilitas dalam pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF), terbatasnya partisipasi jamaah dalam pengambilan keputusan, hingga belum adanya sistem kaderisasi dan perencanaan kelembagaan jangka panjang (Fauzan, Zakaria, & Siregar, 2024). Kondisi ini menunjukkan adanya kebutuhan mendesak untuk merumuskan konsep tata kelola masjid yang terukur, dapat diaplikasikan, serta sesuai dengan konteks lokal.

Penerapan *good governance* dalam pengelolaan masjid merupakan aspek krusial untuk memastikan masjid mampu menjalankan berbagai perannya secara optimal (Bamber-Zryd, 2022; Khabibah, Agriyanto, & Farida, 2021; Widiastuti et al., 2022). *Good governance* sendiri mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola yang menekankan transparansi dalam pengambilan keputusan, akuntabilitas dalam pengelolaan sumber daya, partisipasi aktif pemangku kepentingan, efektivitas dalam pelaksanaan program, serta kepatuhan terhadap regulasi dan etika yang berlaku. Sebagai organisasi keagamaan yang khas, masjid memiliki karakteristik tersendiri dalam kepemimpinan, pengelolaan keuangan, serta pola interaksi dengan jamaah yang sebagian besar bersifat sukarela (Adha et al., 2015; Kashi, Laallam, Mansour Nomran, Azmi Abumughli, & Al-Binali, 2024). Oleh karena itu, penerapan *good governance* dalam pengelolaan masjid harus disesuaikan dengan karakteristik keorganisasian masjid.

Berbagai penelitian telah menyoroti pentingnya *good governance* dalam organisasi keagamaan, termasuk masjid, untuk meningkatkan kualitas pelayanan, transparansi keuangan, serta optimalisasi peran sosial dan ekonomi. Penelitian sebelumnya berfokus pada aspek administratif dan finansial seperti sistem akuntabilitas keuangan, manajemen aset, serta transparansi dalam pengelolaan dana zakat, infak, sedekah, dan wakaf (ZISWAF) (Fahmi, 2022; Istan, 2022; Mohamed, Mustafa, Yusuf, & Rozzani, 2023; Setiawan, 2024; Syahnan, Syam, & Siregar, 2022; Syaikh, Norwili, Maimunah, & Wahyunita, 2021). Kajian tersebut menekankan pentingnya standar tata kelola yang baik guna meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional masjid. Namun, penelitian-penelitian ini umumnya belum mempertimbangkan kompleksitas peran dan fungsi masjid. Sebagian besar studi *good governance* dalam organisasi keagamaan cenderung mengadopsi pendekatan normatif dan deskriptif tanpa mengembangkan model yang aplikatif dan kontekstual bagi masjid. Belum ada kajian yang secara khusus merumuskan konsep *Good Governance* yang tidak hanya berbasis prinsip tata kelola yang baik, namun juga spesifik dan kontekstual bagi masjid sesuai karakteristik dan kondisi sosialnya.

Penelitian ini berfokus pada Masjid An Najah yang terletak di Desa Giling, Kecamatan Pabelan, Kabupaten Semarang, Jawa Tengah. Dengan jumlah jamaah yang cukup besar dan beragam program keagamaan serta sosial yang telah berjalan, masjid ini memiliki potensi besar untuk menjadi model pemberdayaan berbasis komunitas. Namun, pengelolaan Masjid An Najah masih menghadapi tantangan signifikan dalam berbagai aspek, terutama dalam manajemen keuangan, efektivitas program sosial, serta partisipasi jamaah dalam pengambilan keputusan. Kondisi ini mencerminkan permasalahan yang juga dialami oleh banyak masjid lainnya yang belum menerapkan prinsip *good governance* secara optimal

(Widiastuti et al., 2022). Oleh karena itu, Masjid An Najah dipilih sebagai objek penelitian untuk mengembangkan model tata kelola yang lebih profesional, transparan, dan partisipatif, yang diharapkan tidak hanya memberikan manfaat bagi masjid ini sendiri tetapi juga dapat menjadi referensi bagi masjid-masjid lain dalam meningkatkan efektivitas pengelolaannya dan memperkuat perannya dalam pembangunan sosial dan ekonomi masyarakat.

TINJAUAN PUSTAKA

Good Mosque Governance

Konsep *Good Mosque Governance* mengacu pada prinsip-prinsip tata kelola masjid yang transparan, akuntabel, partisipatif, dan bertanggung jawab, sehingga masjid tidak hanya menjadi pusat ibadah, tetapi juga institusi yang efektif dalam pengelolaan sumber daya dan pemberdayaan masyarakat. Menurut Hasan (2019), GMG menekankan pentingnya transparansi dalam pengelolaan dana, sehingga setiap pengeluaran dapat dipertanggungjawabkan secara jelas kepada jamaah dan pemangku kepentingan. Sementara itu, menurut Rahman dan Ahmad (2020), akuntabilitas dalam GMG menuntut adanya sistem pencatatan dan pelaporan yang rapi serta mekanisme pengawasan yang efektif agar pengurus masjid dapat dipertanggungjawabkan atas setiap keputusan dan kegiatan yang dilakukan. Beylefeld (2010) menambahkan bahwa partisipasi aktif jamaah dan masyarakat merupakan salah satu pilar GMG, karena keterlibatan komunitas akan memperkuat legitimasi dan keberlanjutan program-program masjid. Selain itu, Schuiling dan Vermaak (2017) menekankan bahwa penerapan prinsip good governance dalam konteks masjid harus selaras dengan tujuan sosial dan ekonomi yang lebih luas, termasuk kontribusi terhadap pembangunan berkelanjutan atau Sustainable Development Goals (SDGs). Dengan demikian, GMG bukan sekadar mematuhi aturan administratif, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang terbuka, bertanggung jawab, dan berorientasi pada manfaat sosial bagi masyarakat sekitar.

Sustainable Development Goals (SDGs)

Sustainable Development Goals (SDGs) merupakan agenda global yang dicanangkan oleh Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) pada tahun 2015 untuk mencapai pembangunan yang berkelanjutan hingga tahun 2030. SDGs terdiri dari 17 tujuan yang mencakup aspek sosial, ekonomi, dan lingkungan, termasuk pengentasan kemiskinan, pendidikan berkualitas, kesehatan, kesetaraan gender, penguatan kelembagaan, serta pembangunan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan (United Nations, 2015). Tujuan ini menekankan perlunya kolaborasi antara pemerintah, masyarakat, dan lembaga non-pemerintah untuk mencapai dampak sosial yang nyata dan berkelanjutan.

Dalam konteks masjid pedesaan, peran institusi keagamaan tidak hanya sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai pusat pemberdayaan komunitas yang potensial untuk mendukung pencapaian SDGs. Masjid dapat menjadi agen SDGs melalui berbagai program, seperti pendidikan masyarakat, kegiatan ekonomi berbasis masjid, layanan kesehatan, dan pemberdayaan sosial bagi warga desa. Namun, agar masjid dapat berfungsi secara optimal sebagai agen pembangunan berkelanjutan, diperlukan kerangka tata kelola yang baik atau Good Mosque Governance (GMG).

Kerangka GMG akan memastikan pengelolaan masjid berjalan secara transparan, akuntabel, dan partisipatif, sehingga setiap program yang dijalankan dapat selaras dengan tujuan SDGs. Misalnya, transparansi dan akuntabilitas dalam penggunaan dana masjid memungkinkan masyarakat untuk mempercayai setiap kegiatan pemberdayaan ekonomi, pendidikan, atau kesehatan yang dijalankan. Partisipasi jamaah dan komunitas desa dalam pengambilan keputusan semakin memperkuat legitimasi dan keberlanjutan program. Dengan demikian, penelitian berjudul “Masjid Pedesaan sebagai Agen SDGs: Mengembangkan

Kerangka Good Mosque Governance” bertujuan untuk merumuskan konsep tata kelola masjid yang efektif agar masjid pedesaan dapat berperan aktif dalam mendukung pembangunan berkelanjutan di tingkat komunitas.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode action research, yang memungkinkan peneliti bekerja secara partisipatif bersama pemangku kepentingan untuk merumuskan konsep Good Mosque Governance (GMG) yang kontekstual dan aplikatif (Beylefeld, 2010; Schuiling & Vermaak, 2017). Pendekatan ini bertujuan mengintegrasikan tindakan dan refleksi untuk menyelaraskan teori dengan praktik, sekaligus memberikan solusi konkret bagi permasalahan tata kelola masjid.

Penelitian difokuskan pada pengelolaan Masjid An Najah di Desa Giling, Kabupaten Semarang. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan pengurus dan jamaah, observasi partisipatif, Focus Group Discussion (FGD) dengan akademisi dan praktisi, serta studi dokumentasi laporan keuangan dan dokumen administratif masjid. Data dianalisis secara tematik melalui proses reduksi, kategorisasi, interpretasi, dan refleksi terhadap efektivitas penerapan GMG.

Proses *action research* (Hasan, 2009) dilakukan melalui lima tahapan utama:

1. *Diagnosing* – mengidentifikasi masalah dalam transparansi, partisipasi jamaah, dan efektivitas program masjid.
2. *Action Planning* – merumuskan konsep GMG berbasis prinsip good governance dan SDGs.
3. *Action Taking* – mengimplementasikan konsep melalui pelatihan pengurus, optimalisasi pencatatan keuangan, dan program pemberdayaan masyarakat.
4. *Evaluating* – menilai efektivitas penerapan GMG melalui FGD dan observasi.
5. *Learning* – refleksi pengalaman dan penyusunan rekomendasi perbaikan untuk menyempurnakan tata kelola masjid (Lee-Post, 2009; Hasan, 2009).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perumusan Konsep *Good Mosque Governance* (GMG)

Berdasarkan hasil temuan lapangan yang diperoleh melalui observasi, wawancara mendalam, dokumentasi, serta *Focus Group Discussion* (FGD) bersama para pemangku kepentingan termasuk pengurus masjid dan tokoh masyarakat, penelitian ini berhasil merumuskan konsep awal *Good Mosque Governance* (GMG) sebagai kerangka normatif dan aplikatif dalam meningkatkan kualitas tata kelola masjid. Konsep ini berangkat dari kebutuhan akan sistem pengelolaan masjid yang tidak hanya berorientasi pada kegiatan keagamaan rutin, tetapi juga mampu menjawab dinamika sosial, ekonomi, dan budaya masyarakat secara lebih inklusif dan berkelanjutan. Dalam kerangka GMG, dirumuskan lima pilar utama yang saling terhubung dan menjadi fondasi dalam membangun tata kelola masjid yang modern, partisipatif, dan berbasis nilai keislaman.

Transparansi

Transparansi merupakan salah satu pilar utama dalam konsep *Good Mosque Governance* (GMG) yang berfungsi sebagai landasan untuk membangun kepercayaan publik terhadap pengelolaan masjid. Keterbukaan informasi menjadi aspek esensial, khususnya dalam pengelolaan keuangan, kegiatan operasional, serta pelaksanaan program sosial dan keagamaan. Transparansi yang baik diwujudkan melalui penyediaan akses informasi secara rutin dan terbuka. Misalnya, laporan keuangan dapat diumumkan secara berkala melalui papan pengumuman di lingkungan masjid, dibagikan melalui grup media sosial resmi, atau disampaikan secara langsung dalam forum musyawarah jamaah. Selain itu, informasi

kegiatan rutin maupun insidental juga perlu dikomunikasikan secara sistematis agar jamaah merasa dilibatkan dan dihargai sebagai pemangku kepentingan utama.

Dalam praktik di Masjid An Najah, Desa Giling, aspek ini masih menjadi tantangan. Hasil wawancara dengan bendahara menunjukkan bahwa laporan keuangan belum disusun secara rutin dan hanya dibuat apabila pengurus memiliki waktu luang. Kondisi ini menunjukkan pentingnya membangun sistem pelaporan yang terjadwal dan terdokumentasi dengan baik. Dengan transparansi yang tinggi, masjid tidak hanya menghindari persepsi negatif atau kecurigaan, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial terhadap setiap kebijakan dan kegiatan yang dilaksanakan oleh pengurus. Transparansi menjadi instrumen strategis untuk mendorong partisipasi, akuntabilitas, serta perencanaan yang lebih inklusif dan responsif terhadap kebutuhan jamaah.

Akuntabilitas

Akuntabilitas merupakan pilar krusial dalam mewujudkan tata kelola masjid yang dapat dipercaya, berintegritas, dan profesional. Pilar ini menekankan pentingnya pengurus untuk mempertanggungjawabkan seluruh tindakan, keputusan, serta penggunaan sumber daya masjid kepada jamaah dan masyarakat luas. Implementasi akuntabilitas diwujudkan melalui beberapa mekanisme kunci, antara lain dokumentasi program dan kegiatan, penyusunan laporan pertanggungjawaban secara periodik, serta pelaksanaan evaluasi berkala terhadap pencapaian program. Secara khusus, pengelolaan dana ZISWAF (zakat, infak, sedekah, dan wakaf) harus dikelola dengan prinsip transparan, profesional, dan sesuai tujuan kemaslahatan umat. Pengurus perlu menyusun laporan penggunaan dana secara rinci dan menyampaikannya kepada jamaah sebagai bentuk pertanggungjawaban kolektif.

Di Masjid An Najah, kelemahan dalam pelaporan kegiatan secara tertulis menunjukkan bahwa akuntabilitas belum terbangun secara sistematis. Seperti diungkapkan oleh Ketua Takmir, pelaporan kegiatan cenderung dilakukan secara lisan dalam forum terbatas tanpa dokumentasi tertulis yang memadai. Ketidakhadiran sistem evaluasi program dan laporan tertulis ini dapat memunculkan ketidakpastian serta memperbesar celah konflik dalam internal kepengurusan maupun antara pengurus dan jamaah. Untuk itu, penguatan sistem akuntabilitas melalui penyusunan standar operasional prosedur (SOP), audit internal, serta pelibatan jamaah dalam proses evaluasi menjadi kebutuhan mendesak. Akuntabilitas yang terjaga akan memperkuat kepercayaan publik, meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya, dan memastikan bahwa seluruh aktivitas masjid sejalan dengan nilai-nilai Islam, kebutuhan umat, dan prinsip-prinsip tata kelola yang baik.

Partisipasi Jamaah

Partisipasi jamaah merupakan elemen vital dalam mewujudkan tata kelola masjid yang demokratis, inklusif, dan berkelanjutan. Pilar ini menekankan pentingnya pelibatan aktif jamaah dalam seluruh proses pengambilan keputusan, mulai dari perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi program masjid. Keterlibatan ini tidak hanya memberikan ruang bagi aspirasi masyarakat, tetapi juga memperkuat rasa memiliki (*sense of ownership*) terhadap masjid sebagai pusat kehidupan spiritual dan sosial.

Minimnya partisipasi jamaah dapat mengakibatkan ketimpangan informasi, lemahnya dukungan terhadap program, dan menurunnya kepercayaan terhadap pengurus. Dalam konteks Masjid An Najah, ditemukan bahwa belum tersedia forum resmi atau sistem aspiratif yang memfasilitasi saran dan masukan dari jamaah. Seorang jamaah menyatakan bahwa keinginan untuk menyampaikan ide atau kritik sering tidak tersalurkan karena tidak ada wadah formal yang disiapkan. Untuk itu, masjid perlu mengembangkan mekanisme partisipatif seperti forum jamaah rutin, survei kebutuhan komunitas, musyawarah terbuka, atau pelibatan sukarelawan dalam program kegiatan. Melalui pendekatan ini, masjid bukan

hanya menjadi tempat ibadah, tetapi juga menjadi ruang interaksi sosial yang mengedepankan musyawarah, kebersamaan, dan kolaborasi antarwarga. Partisipasi jamaah yang luas akan memperkuat legitimasi program, meningkatkan efektivitas implementasi, dan membangun solidaritas sosial yang lebih kokoh di tingkat komunitas.

Efektivitas Program

Efektivitas program merujuk pada sejauh mana kegiatan masjid mampu memberikan dampak nyata yang sesuai dengan kebutuhan jamaah dan masyarakat sekitar. Pilar ini menekankan pentingnya perencanaan berbasis kebutuhan (*needs-based planning*), pengelolaan kegiatan secara profesional, serta evaluasi rutin terhadap hasil dan manfaat dari program yang dijalankan. Di lapangan, Masjid An Najah telah menjalankan berbagai kegiatan keagamaan dan sosial, namun pelaksanaannya masih belum terarah dan belum terintegrasi dengan baik dalam kerangka tujuan jangka panjang. Misalnya, kegiatan santunan anak yatim dilakukan secara insidental, tergantung pada ketersediaan dana, tanpa perencanaan yang konsisten. Hal ini mencerminkan perlunya desain program yang terstruktur, terukur, dan berkelanjutan.

Masjid perlu menetapkan prioritas program berdasarkan pemetaan kebutuhan jamaah serta sumber daya yang tersedia. Inisiatif seperti pelatihan UMKM, edukasi keuangan, beasiswa, pelatihan parenting Islami, hingga penyuluhan kesehatan berbasis masjid dapat menjadi langkah strategis untuk memperluas fungsi masjid sebagai pusat pemberdayaan masyarakat. Evaluasi berkala melalui indikator keberhasilan yang terukur juga penting agar pengurus dapat melakukan perbaikan berkelanjutan dan memastikan bahwa program yang dijalankan benar-benar memberi manfaat signifikan bagi umat.

Keberlanjutan Kelembagaan

Pilar keberlanjutan kelembagaan berfokus pada penguatan fondasi institusional masjid agar tetap adaptif, relevan, dan produktif dalam jangka panjang. Masjid tidak hanya membutuhkan kepengurusan yang aktif saat ini, tetapi juga sistem kaderisasi, dokumentasi kelembagaan, dan perencanaan regenerasi agar kesinambungan peran dan fungsi masjid tetap terjaga. Di Masjid An Najah ditemukan bahwa regenerasi kepengurusan belum menjadi perhatian utama. Masa jabatan takmir telah habis, namun belum dilakukan musyawarah pemilihan ulang. Selain itu, kurangnya partisipasi pemuda dalam kegiatan masjid menandakan lemahnya sistem kaderisasi. Hal ini berpotensi melemahkan struktur organisasi dalam jangka panjang.

Untuk menjawab tantangan ini, masjid perlu menyusun sistem organisasi yang tertata dengan baik, termasuk pembagian tugas yang jelas, pendokumentasian SOP (standar operasional prosedur), serta jadwal musyawarah pemilihan takmir yang konsisten. Keterlibatan generasi muda dapat ditingkatkan melalui pelibatan mereka dalam bidang-bidang yang sesuai minatnya seperti media digital, dakwah kreatif, atau kewirausahaan sosial. Dengan demikian, keberlanjutan kelembagaan masjid tidak hanya terjaga secara struktural, tetapi juga mengalami pembaruan nilai, pendekatan, dan inovasi yang relevan dengan kebutuhan zaman.

Dengan membangun dan menerapkan kelima pilar *Good Mosque Governance* (GMG) secara terpadu yakni transparansi, akuntabilitas, partisipasi jamaah, efektivitas program, dan keberlanjutan kelembagaan, masjid tidak hanya akan menjalankan fungsinya sebagai pusat spiritual umat Islam, tetapi juga bertransformasi menjadi institusi sosial yang responsif, inklusif, dan berdaya guna. Masjid yang dikelola secara profesional dan partisipatif akan mampu menyesuaikan diri dengan dinamika sosial masyarakat, serta merespons berbagai kebutuhan umat secara komprehensif, mulai dari aspek keagamaan hingga kesejahteraan sosial-ekonomi.

Implementasi kelima pilar GMG juga berkontribusi dalam memperkuat kohesi sosial, meningkatkan kepercayaan publik, serta mendorong terwujudnya tata kelola masjid yang transparan dan akuntabel. Dengan keterlibatan aktif jamaah dalam pengambilan keputusan dan pengawasan program, masjid menjadi ruang sosial yang demokratis dan terbuka, yang memfasilitasi aspirasi dan partisipasi masyarakat secara setara. Keberadaan program-program yang efektif dan terarah menjadikan masjid bukan sekadar tempat ibadah, melainkan pusat pemberdayaan umat yang mampu menjangkau kelompok rentan, mendukung ekonomi mikro, serta memperluas akses pendidikan dan kesehatan.

PEMBAHASAN

Kerangka Good Mosque Governance dan SDGs

Rumusan *Good Mosque Governance* (GMG) ini merupakan bentuk perluasan dan adaptasi dari prinsip-prinsip *good governance* yang selama ini lebih banyak diterapkan di sektor publik dan korporasi. Prinsip-prinsip seperti transparansi, akuntabilitas, partisipasi, efektivitas, dan keberlanjutan diadopsi dan disesuaikan agar relevan dengan karakteristik masjid sebagai lembaga keagamaan yang berbasis nilai-nilai spiritual, sosial, dan komunitas. Dalam konteks ini, GMG tidak sekadar menjadi kerangka normatif, tetapi juga menjadi pendekatan praktis yang mampu mengintegrasikan fungsi ibadah dengan peran sosial masjid dalam membangun masyarakat. Implementasi GMG memberikan ruang bagi pengurus dan jamaah untuk menciptakan tata kelola yang lebih inklusif, partisipatif, dan berkeadilan, sejalan dengan prinsip-prinsip *good governance* yang menekankan efektivitas pelayanan publik dan penguatan lembaga akar rumput.

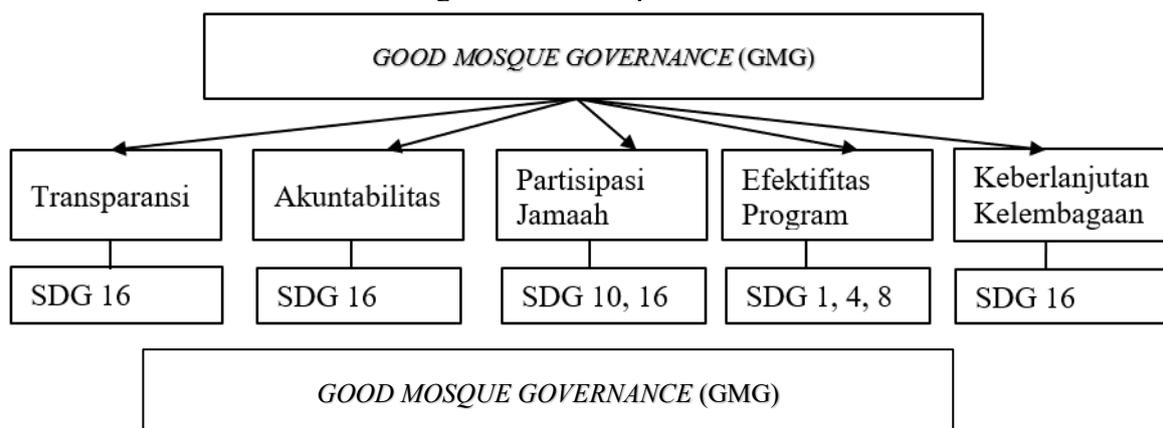
Secara khusus, penerapan kelima pilar GMG yang terdiri dari transparansi, akuntabilitas, partisipasi jamaah, efektivitas program, dan keberlanjutan kelembagaan diarahkan untuk memperkuat kapasitas kelembagaan masjid agar mampu menjawab tantangan zaman dan kebutuhan umat secara lebih komprehensif. Hal ini selaras dengan tujuan *Sustainable Development Goal (SDG) 16*, yakni “membangun institusi yang efektif, akuntabel, dan inklusif di semua tingkat.” Melalui penguatan tata kelola yang baik, masjid tidak hanya menjadi pusat spiritual, tetapi juga pusat sosial yang memberikan pelayanan yang adil dan berkualitas kepada komunitasnya.

Lebih jauh, jika GMG diimplementasikan secara konsisten dan berkesinambungan, konsep ini memiliki potensi besar dalam mendukung pencapaian beberapa target SDGs lainnya secara simultan dan lintas sektor. Pertama, SDG 1 (Tanpa Kemiskinan) dapat dicapai melalui optimalisasi pengelolaan ZISWAF yang diarahkan untuk program-program pemberdayaan ekonomi, seperti pembiayaan mikro syariah atau pelatihan kewirausahaan berbasis komunitas. Kedua, SDG 4 (Pendidikan Berkualitas) dapat didukung melalui penyelenggaraan kegiatan pendidikan nonformal seperti pelatihan keterampilan, literasi keuangan, dan pendidikan keagamaan untuk anak-anak dan remaja. Ketiga, SDG 8 (Pekerjaan Layak dan Pertumbuhan Ekonomi) berpotensi tercapai ketika masjid mulai berperan sebagai pusat ekonomi mikro, misalnya dengan menyediakan ruang usaha, koperasi jamaah, atau pelatihan kerja. Keempat, SDG 10 (Mengurangi Ketimpangan) dapat diwujudkan dengan memastikan akses program sosial secara merata bagi seluruh kalangan masyarakat tanpa diskriminasi. Kelima, SDG 3 (Kehidupan Sehat dan Sejahtera) dapat didukung apabila masjid turut mengembangkan layanan kesehatan dasar berbasis komunitas, seperti pos kesehatan, penyuluhan gizi, atau pelayanan kesehatan berbasis solidaritas umat.

Dengan demikian, GMG tidak hanya menjawab kebutuhan perbaikan tata kelola internal masjid, tetapi juga menawarkan kontribusi strategis terhadap agenda pembangunan berkelanjutan. Masjid yang dikelola secara baik dan modern memiliki potensi besar sebagai agen transformasi sosial berbasis nilai Islam, yang tidak hanya menguatkan fondasi spiritual

umat, tetapi juga memperkuat ketahanan sosial, ekonomi, dan kelembagaan di tingkat komunitas.

Gambar 1. Kerangka Good Mosque Governance dan SDGs



Operasionalisasi Dimensi Good Mosque Governance (GMG) dan Keterkaitannya dengan SDGs

Untuk menjadikan kerangka Good Mosque Governance (GMG) lebih aplikatif, penelitian ini menurunkan setiap dimensi ke dalam indikator terukur serta memetakannya pada target-target Sustainable Development Goals (SDGs). Hal ini dimaksudkan agar pengelolaan masjid dapat dinilai secara sistematis, terukur, dan relevan dengan agenda pembangunan global.

Tabel 1. Dimensi, Indikator, dan Target SDGs

Aktivitas Masjid	Indikator GMG	Target SDGs	Output/Outcome
Publikasi laporan keuangan triwulan di papan pengumuman & media sosial	Transparansi – laporan keuangan triwulan dipublikasikan	SDG 16.6 (Institusi efektif & transparan)	Jamaah percaya, tingkat partisipasi donasi meningkat
Audit internal tahunan	Akuntabilitas – audit tahunan	SDG 16.6	Tata kelola akuntabel, potensi fraud menurun
Forum musyawarah jamaah dengan keterwakilan perempuan & pemuda $\geq 30\%$	Partisipasi – inklusi gender & generasi	SDG 5.5 (Partisipasi perempuan), SDG 10.2 (Inklusi sosial)	Suara jamaah lebih representatif
Program pelatihan UMKM & keterampilan	Efektivitas & Efisiensi – kegiatan berbasis kebutuhan	SDG 4.4 (Pelatihan keterampilan), SDG 8.3 (Pekerjaan produktif)	UMKM tumbuh, ekonomi jamaah meningkat
Penyusunan SOP pengelolaan aset masjid	Keberlanjutan Kelembagaan – SOP kelembagaan	SDG 16.6	Struktur organisasi tertata
Penyusunan kode etik & conflict of interest policy	Kepatuhan Syariah & Hukum	SDG 16.5 (Kurangi korupsi)	Integritas pengurus meningkat

Pemetaan GMG terhadap SDGs menunjukkan keterkaitan yang jelas di level target dan indikator. Misalnya, dimensi efektivitas program masjid dapat mendukung SDG 4.4 melalui peningkatan keterampilan jamaah dengan indikator jumlah peserta pelatihan setiap tahun. Pada aspek pemberdayaan ekonomi, masjid berkontribusi pada SDG 8.3 dengan indikator jumlah UMKM binaan yang tumbuh melalui program pelatihan dan dukungan modal. Dari sisi inklusivitas, pengelolaan masjid yang menyediakan ruang publik aman dan terbuka bagi perempuan serta anak secara langsung mendukung SDG 11.7, dengan indikator

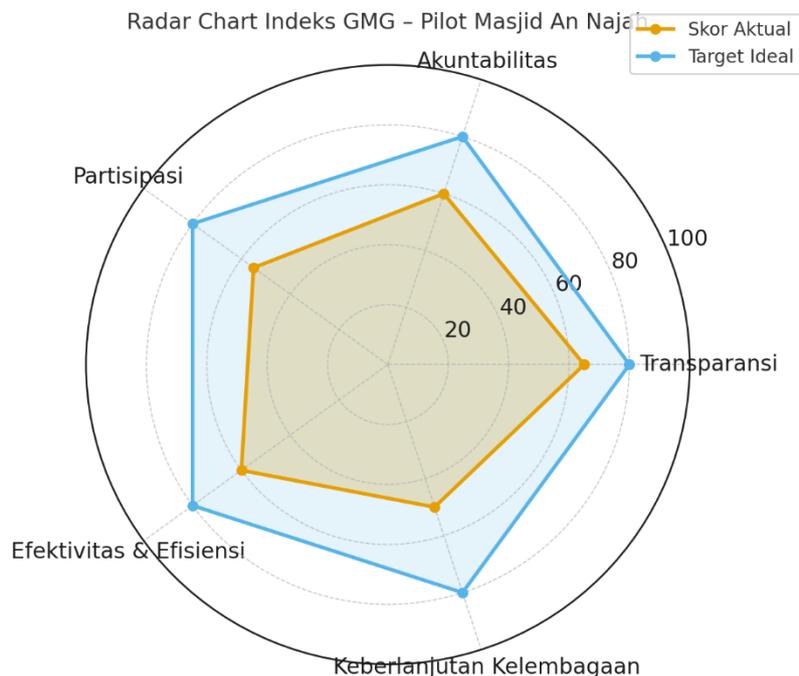
proporsi keterwakilan perempuan dan pemuda dalam forum musyawarah. Selain itu, penyusunan kode etik dan mekanisme audit internal berfungsi sebagai upaya pengurangan potensi korupsi yang selaras dengan SDG 16.5, ditunjukkan melalui indikator laporan audit tahunan. Lebih jauh, publikasi laporan keuangan rutin dan penyusunan SOP kelembagaan mencerminkan kontribusi masjid terhadap SDG 16.6, yang menekankan pentingnya institusi yang efektif, transparan, dan akuntabel. Dengan demikian, operasionalisasi GMG tidak hanya memperkuat tata kelola masjid, tetapi juga memberikan kontribusi nyata terhadap pencapaian target-target SDGs secara terukur.

Untuk memperkuat relevansi konseptual dengan bukti empiris, penelitian ini tidak hanya menyajikan kerangka operasionalisasi GMG dan pemetaan terhadap SDGs, tetapi juga melakukan uji coba awal melalui penilaian berbasis indeks. Pilot ini dilakukan di Masjid An Najah guna memberikan gambaran nyata mengenai sejauh mana dimensi-dimensi GMG telah diimplementasikan dibandingkan dengan standar ideal yang diharapkan. Penilaian ini disajikan dalam bentuk skor per dimensi yang mencerminkan kondisi aktual, target ideal, serta gap yang masih perlu ditutup melalui perbaikan tata kelola.

Tabel 2. Penilaian Dimensi GMG

Dimensi GMG	Skor Aktual (1-5)	Target Ideal (1-5)
Transparansi	65	80
Akuntabilitas	60	80
Partisipasi	55	80
Efektivitas & Efisiensi	60	80
Keberlanjutan Kelembagaan	50	80

Gambar 2. Evaluasi Pilot Good Mosque Governance



Hasil evaluasi pilot Good Mosque Governance (GMG) di Masjid An Najah menunjukkan kesenjangan yang cukup signifikan antara kondisi aktual dan target ideal pada seluruh dimensi tata kelola. Dimensi transparansi memperoleh skor 65 dari target 80, mengindikasikan adanya keterbukaan informasi dasar namun belum konsisten dalam publikasi laporan keuangan maupun akses data donasi. Akuntabilitas tercatat pada skor 60, yang mencerminkan lemahnya mekanisme pertanggungjawaban akibat ketiadaan audit formal dan sistem monitoring yang terukur. Partisipasi jamaah menjadi aspek paling tertinggal dengan skor 55, menandakan rendahnya keterlibatan kelompok perempuan dan pemuda

dalam proses musyawarah serta pengambilan keputusan strategis. Dimensi efektivitas dan efisiensi program memperoleh skor 60, menunjukkan bahwa kegiatan berjalan tetapi masih minim evaluasi kinerja berbasis indikator output dan outcome. Sementara itu, keberlanjutan kelembagaan berada pada skor 50, yang menyoroti ketiadaan SOP pengelolaan aset, sistem regenerasi kepengurusan, serta strategi jangka panjang kelembagaan. Visualisasi spider chart menegaskan gap terbesar pada dimensi partisipasi dan keberlanjutan kelembagaan, sehingga kedua aspek tersebut menjadi prioritas intervensi. Temuan ini menegaskan bahwa meskipun masjid telah menjalankan fungsi keagamaan dan sosial, penguatan tata kelola berbasis GMG tetap diperlukan untuk meningkatkan legitimasi, efektivitas, serta kontribusi nyata masjid dalam mendukung target-target SDGs, khususnya SDG 4, 8, 10, dan 16.

SIMPULAN

Penelitian ini menghasilkan kerangka *Good Mosque Governance* (GMG) dengan lima pilar utama, meliputi transparansi, akuntabilitas, partisipasi jamaah, efektivitas program, dan keberlanjutan kelembagaan, serta indikator awal untuk mengukur implementasinya. Kontribusi utama penelitian ini adalah penyusunan kerangka GMG yang kontekstual bagi masjid dan dapat menjadi acuan dalam memperkuat tata kelola lembaga keagamaan berbasis komunitas. Secara praktis, temuan ini memiliki implikasi kebijakan bagi Kementerian Agama, BAZNAS/LAZ, Badan Wakaf Indonesia, dan pemerintah daerah dalam merancang regulasi, panduan teknis, serta mekanisme pengawasan yang mendorong tata kelola masjid lebih profesional, transparan, dan partisipatif. Implementasi awal di Masjid An Najah menunjukkan pergeseran budaya kelembagaan ke arah yang lebih terbuka dan inklusif, sehingga dapat memperkuat peran masjid sebagai agen pembangunan yang relevan dengan SDG 1, 3, 4, 8, 10, dan 16. Namun, penelitian ini masih memiliki keterbatasan: ruang lingkup implementasi terbatas pada satu masjid pedesaan, potensi bias literatur, serta belum adanya pengujian lintas wilayah. Untuk itu, agenda riset selanjutnya perlu diarahkan pada pengujian GMG di berbagai provinsi, menggunakan pendekatan *before–after implementation* untuk menilai efektivitas kerangka dan menyempurnakan indikator kinerja kuantitatif tata kelola masjid.

DAFTAR PUSTAKA

- Adha, N., Hamid, A., Saleh, N., Mustaffha, N., Ohman, N., Saidpudin, W., & Awang, A. H. (2015). Mosques perception in Selangor. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 9(31), 14–23.
- Afriyanti, R. (2024). *Mosques-based community empowerment in developing sustainable*. Atlantis Press SARL. <https://doi.org/10.2991/978-2-38476-340-5>
- Ahmad, R., Arsad, S., Said, R., Hassan, A., & Shahabuddin, S. (2020). Development of framework for good governance index for development of framework for good. *Journal of Critical Reviews*, 7(19), 9343–9348. <https://doi.org/10.31838/jcr.07.19.1041>
- Bamber-Zryd, M. (2022). Cyclical jihadist governance: The Islamic State governance cycle in Iraq and Syria. *Small Wars and Insurgencies*, 33(8), 1314–1344. <https://doi.org/10.1080/09592318.2022.2116182>
- Beylefeld, A. (2010). The challenge of creating knowledge through action research. *South African Journal of Higher Education*, 19(7). <https://doi.org/10.4314/sajhe.v19i7.50235>

- Desiana, S., Salsabila, R., & Sarmigi, E. (2025). Unlocking real sector growth through sukuk: Regulatory challenges and developmental impacts in Indonesia. *Al-Iqtishad: Jurnal Ilmu Ekonomi Syariah*, 17(1). <https://doi.org/10.15408/aiq.v17i1.44906>
- Ekaviana, D., Ramadhani, F. N., & Mulawarman, A. D. (2019). Investigating an Indonesian equitable financing: Case study on Baitul Maal Masjid Jogokariyan. *International Journal of Zakat and Islamic Philantropy*, 1(2), 85–93.
- Ekaviana, D., Triyuwono, I., & Djamhuri, A. (2021). Mosque transparency under frame Qur'an Surah At Taubah verse 18: Analysis at the Mosque of Jogokariyan. *Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 120–131. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v4i1.173>
- Fahmi, R. A. (2022). Transformation of mosque management through Islamic social enterprise concept. *Journal of Islamic Economics Lariba*, 8, 157–178. <https://doi.org/10.20885/jielariba.vol8.iss1.art10>
- Fauzan, A. F., Zakaria, Z. A., & Siregar, S. (2024). Human resources aspects in mosque financial management in Jogokariyan Mosque and Al-Ikhlash Jatipadang Mosque. *International Journal Ihya' 'Ulum Al-Din*, 26(1), 44–56. <https://doi.org/10.21580/ihya.26.1.20479>
- Hasan, H. (2009). Action research: Desain penelitian integratif untuk mengatasi permasalahan masyarakat. *AKSES: Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 4(8), 177–188.
- Susman, I. G., & Evered, D. R. (2023). An assessment of the scientific merits of action research. *Studi Organizzativi*, 23(2), 135–161. <https://doi.org/10.3280/so2022-002006>
- Istan, M. (2022). Analysis of mosque financial management in the development of mosque funds in Indonesia. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 9(12), 316. <https://doi.org/10.18415/ijmmu.v9i12.4246>
- Jamail, M. I., Samsudin, I. L., Rasdi, M. T. M., Sabil, A., & Yola, L. (2023). Sustainable mosque designs from the perspectives of social inclusion: Comparisons of four mosques in Kuala Lumpur, Malaysia. *International Journal of Sustainable Construction Engineering and Technology*, 14(5), 328–335. <https://doi.org/10.30880/ijscet.2023.14.05.026>
- Kashi, A., Laallam, A., Mansour Nomran, N., Azmi Abumughli, A., & Al-Binali, T. (2024). Do institutional environment and corporate governance structures determine Islamic banks' sustainability performance? Evidence across key jurisdictions in Islamic finance industry. *Borsa Istanbul Review*, 24(6), 1088–1100. <https://doi.org/10.1016/j.bir.2024.06.005>
- Khabibah, U., Agriyanto, R., & Farida, D. N. (2021). Developing performance measurement model of mosques. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan Islam*, 9(1), 5–25. <https://doi.org/10.35836/jakis.v9i1.218>
- Lee-Post, A. (2009). e-Learning success model: An information systems perspective. *Electronic Journal of E-Learning*, 7(1), 61–70.
- Mohamed, I. S., Mustafa, N., Yusuf, S. N. S., & Rozzani, N. (2023). Issues in financial governance practices in Malaysia's mosques. *Journal of Nusantara Studies*, 8(3), 134–146. <https://doi.org/10.24200/jonus.vol8iss3pp134-146>
- Pahlevi, R. W. (2023). Mapping of Islamic corporate governance research: A bibliometric analysis. *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, 14(4), 538–553. <https://doi.org/10.1108/JIABR-12-2021-0314>

- Pahlevi, R. W., Warsono, S., & Setiyono, B. (2025). Conceptual paper on the relationship between mosque performance, financial management, and governance in Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia. *Cogent Business and Management*, 12(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2435599>
- Pamungkas, H., Darsono, D., Supriyadi, S., & Padmaningrum, D. (2025). An SDG-11 sustainable great mosque community: A which departs from the mosque organizational environment. *The SDGs are designed to end poverty*, 5, 1–19.
- Sarmigi, E., Rahayu, S., & Arum, E. D. P. (2025). Against fraud: How religious-based values accounting work. *TSAQAFAH*, 21(1), 139–158.
- Sarmigi, E., Rahayu, S., Arum, E. D. P., & Wijaya, R. (2025). Causes and prevention of fraud in management of village funds: Literature review. *Procedia Environmental Science, Engineering and Management*, 12(2), 301–312.
- Schuiling, G., & Vermaak, H. (2017). Four contexts of action research: Crossing boundaries for productive interplay. *International Journal of Action Research*, 13(1), 5–23. <https://doi.org/10.3224/IJAR.V13I1.02>
- Setiawan, N. (2024). Accountability for mosque financial management: How important is it? *Islamic Micro Finance Journal*, 1(1), 54–71. <https://journal.iai-alfatih.ac.id/index.php/imfj>
- Syahnan, S., Syam, S., & Siregar, A. S. H. (2022). The role of waqf in financing religious social activities in North Labuhanbatu Regency. *Al-Mashlahah Jurnal Hukum Islam dan Pranata Sosial*, 10(01), 279. <https://doi.org/10.30868/am.v10i01.2434>
- Syaikhu, N., Maimunah, & Wahyunita, L. (2021). The empowerment of infaq and waqf evaluation in light of maqasid al-sharia perspective in mosques in Palangka Raya, Indonesia. *Samarah*, 5(2), 1003–1020. <https://doi.org/10.22373/sjkh.v5i2.8997>
- Tufani, J. A., Warsono, S., Suandi, A. B., & Muhammad. (2024). Pentingnya tata kelola berbasis praktik sistem informasi akuntansi dan akuntabilitas pada masjid di wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta. *Proceeding of National ...*, 6, 290–302. <https://journal.uui.ac.id/NCAF/article/view/32827>
- Widiastuti, T., Ningsih, S., Prasetyo, A., Mawardi, I., Herianingrum, S., Robani, A., ... Hady, A. F. (2022). Developing an integrated model of Islamic social finance: Toward an effective governance framework. *Heliyon*, 8(9), e10383. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e10383>
- Wilopo, Dewantara, R. Y., & Wiyata. (2023). *Metodologi penelitian sistem berbasis action research: Teori dan aplikasinya* (1st ed.). UB Press.