

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

1. Gambaran umum lokasi

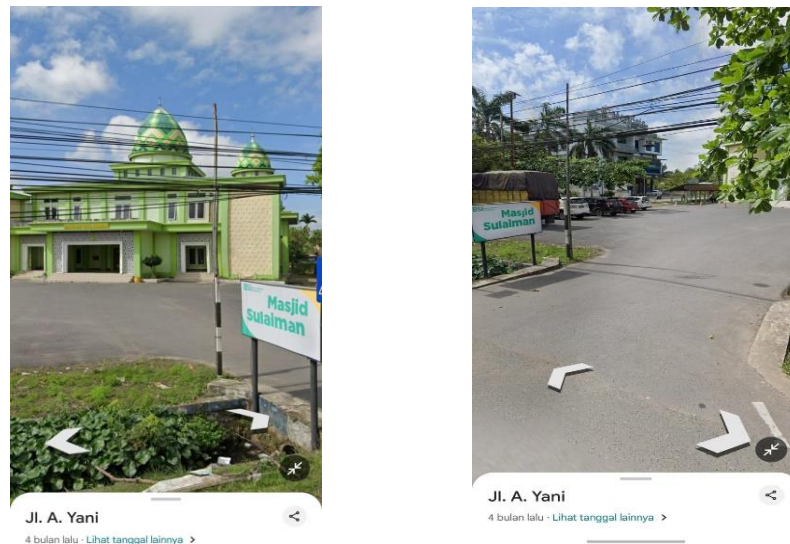
Masjid Jami' Sulaiman merupakan salah satu masjid yang unik di Kota Banjarbaru, Kalimantan Selatan. Keunikan masjid ini terletak di kepengurusannya yang diurus langsung oleh purna tentara TNI AD yang mencerminkan upaya pertahanan negara namun tidak melupakan nilai-nilai keagamaan. Masjid ini berlokasi di Jalan Jendral Ahmad Yani, Km 21 Kecamatan Liang Anggang kota Banjarbaru. Lokasi ini strategis, mudah diakses oleh masyarakat sekitar, dan menjadi salah satu pusat keagamaan di wilayah tersebut. Ciri yang paling menonjol dari Masjid Jami' Sulaiman ini yaitu terletak di warna masjidnya yang *full* berwarna hijau dibagian luarnya yang menjadikan masjid ini sangat mudah kenali dan ditemukan juga sebagai salah satu warna khas dari tentara. Masjid ini juga sering dijadikan tempat beristirahat atau *rest area* oleh orang-orang yang melakukan perjalanan jauh karena selain masjidnya dingin, masjid ini juga memiliki halaman yang sangat luas sehingga mobil-mobil tidak perlu berdesakan. Serta letak masjid yang strategis yang berada didekat bundaran Liang Anggang masjid ini juga berdekatan dengan mini market, tempat makan, ATM, dan jajanan pinggir jalan. Masjid Jami' Sulaiman

merupakan tempat yang cukup strategis dengan keterangan sebagai berikut:

- a. Masjid Jami' Sulaiman merupakan tempat ibadah yang berada di jalur utama Jalan A.Yani
- b. Masjid Jami' Sulaiman merupakan depan dari tempat makan sego pecel dan tempat ponsel
- c. Masjid Jami' Sulaiman merupakan sebelah kiri dari minimarket mandala, ATM serta Gerai Pelayanan Listrik
- d. Masjid Jami' Sulaiman Merupakan tempat ibadah yang berdekatan dengan bundaran liang anggung dan Makam Pahlawan Nasional Brigjen TNI Purn. H. Hassan Basry
- e. Masjid Jami' Sulaiman berada di pinggir jalan bisa dilihat melalui google maps link ini

https://maps.app.goo.gl/EVXuJQXL9BjJWsTs6?g_st=aw karena terlihat jelas disini mengenai letak masjid jami sulaiman.¹

Gambar 4.1 Denah Masjid



Sumber: *Google*

https://maps.app.goo.gl/EVXuJQXL9BjJWsTs6?g_st=aw

Sebagai tempat ibadah utama, Masjid Jami' Sulaiman tidak hanya memfasilitasi ibadah wajib seperti sholat lima waktu, tetapi juga menjadi tempat berbagai kegiatan islami seperti pengajian rutin, ceramah agama dan peringatan hari besar lainnya yang rutin dilaksanakan. Beberapa fungsi masjid sebagai pusat kegiatan islami yaitu:

a. Sholat Jum'at

Kegiatan sholat wajib dua rakaat oleh laki-laki muslim yang sudah baligh dan berakal yang dilaksanakan diwaktu zuhur didahului

¹ Dilihat dari *google maps* mengenai letak geografis Masjid Jami Sulaiman

dengan khutbah sebagai sarana pembinaan iman, moral serta mempererat ukhuwah islamiyah.

b. Sholat Rawatib

Sholat sunah yang mengiringi sholat fadhu (wajib) dilakukan sebelum (qabliyah) dan sesudah (ba'diyah) untuk menyempurnakan kekurangan dari ibadah wajib serta sarana mendekatkan diri kepada Allah SWT serta meraih keutamaan luar biasa seperti dibangun rumah disurga.

c. Shalat tarawih dan shalat lainnya

Shalat tarawih adalah shalat sunnah muakkad yang khusus dilakukan setelah sholat isya pada bulan ramadhan dan sebelum, shalat witir. Moment istimewa untuk mendekatkan diri dan meraih ampunan dosa dari Allah SWT, biasanya dilakukan beberapa rakaat yang dilakukan secara berurutan dalam pembacaan surah Al-Qur'an. Selain itu masjid juga bisa menjadi tempat untuk sholat sunnah lainnya seperti sholat tahajjud, sholat istikharah dan sholat sunnah lainnya.

d. Sebagai sarana dan tempat memperingati hari besar Islam

Masjid sebagai pusat peringatan hari besar keagamaan berperan dalam menghidupkan syiar islam ditengah masyarakat. Kegiatan ini berfungsi untuk meningkatkan keimanan dan ketakwaan umat karena isi peringatan biasanya menekankan nilai-nilai akidah, ibadah dan akhlak. Suasana religius yang tercipta dari kegiatan tersebut dapat menarik partisipasi jamaah yang lebih luas, termasuk generasi muda

sehingga masjid menjadi lebih hidup. Dari sisi sosial, peringatan hari besar keagamaan di masjid berfungsi sebagai sarana mempererat ukhuwah islamiyah karena jamaah dari berbagai latar belakang berkumpul, berinteraksi dan saling mengenal sehingga tercipta rasa kebersamaan dan persatuan dalam masyarakat.

Adapun untuk hal keagamaan lainnya Masjid Jami' Sulaiman mengadakan kegiatan pengajian rutin yang dilakukan 5 kali dalam seminggu yaitu pada malam sabtu, malam minggu, subuh selasa, subuh kamis dan subuh minggu dengan penceramah yang berbeda sesuai jadwal, serta kegiatan TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an) yang dikelola oleh pihak luar namun fasilitas tempat disediakan oleh pengurus masjid, yang menunjukkan adanya kerja sama antara masjid dan masyarakat dalam bidang pendidikan keagamaan.

Visi dan misi dari masjid ini berorientasi pada penguatan fungsi masjid sebagai pusat ibadah dan pembinaan umat yaitu:

- a. Sholat berjamaah, sehingga masjid tidak hanya menjadi tempat singgah untuk sekedar beristirahat dan melakukan ibadah individual, tetapi juga wadah kebersamaan dan ukhuwah Islamiyah antarjamaah.
- b. Menghidupkan syiar islam, melalui berbagai kegiatan keagamaan seperti pengajian, ceramah, peringatan hari besar Islam, serta aktivitas dakwah lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan pemahaman dan pengamalan ajaran Islam di tengah masyarakat. Syiar Islam tersebut

- diharapkan mampu menumbuhkan kesadaran keagamaan serta memperkuat nilai-nilai keislaman dalam kehidupan sehari-hari jamaah.
- c. Memakmurkan jamaah yang ada di masjid, melalui peningkatan partisipasi jamaah dalam kegiatan ibadah maupun pengembangan program sosial dan keagamaan yang bermanfaat bagi masyarakat sekitar. Pemakmuran masjid tidak hanya dimaknai dari ramainya jamaah yang hadir, tetapi juga dari sejauh mana masjid mampu menjadi pusat kegiatan umat yang memberikan dampak positif secara spiritual, sosial, dan moral.

Dengan visi dan misi tersebut, Masjid Jami' Sulaiman diharapkan dapat berfungsi secara optimal sebagai pusat ibadah, dakwah, dan pembinaan umat, serta mampu membangun kehidupan keagamaan yang lebih aktif, harmonis, dan berkelanjutan di lingkungan masyarakat Landasan Ulin Barat.

Gambar 4.2 Masjid Jami Sulaiman



Sumber : Dokumentasi Peneliti

Gambar 4.3 Pengajian Rutinan



Sumber: Dokumentasi Peneliti

Tabel 4.1 Sarana dan Prasarana Masjid Jami' Sulaiman

No.	Sarana dan Prasarana	Unit
1.	Masjid (ruang utama ibadah)	1 unit
2.	Tempat wudhu	22 unit
3.	Toilet umum	2 unit
4.	Cctv	7 unit
5.	Area parkir	2 unit
6.	Kipas angin	22 unit
7.	Mimbar	1 unit
8.	Lemari mukena	2 unit
9.	Lemari Al-Qur'an	2 unit
10.	Pengeras suara	8 unit

11.	Tirai pembatas	6 unit
-----	----------------	--------

Sumber : Hasil Observasi Peneliti

Identitas Informan:

A. Informan Pertama

Nama : Rokhim
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Jabatan : Ketua Masjid

B. Informan Kedua

Nama : Ustadz Munawir
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Jabatan : Kaum Masjid

C. Informan Ketiga

Nama : Lamazi
 Jenis Kelamin : Laki-laki
 Jabatan : Kebersihan Masjid

D. Informan Keempat

Nama : Rusnani
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Jabatan : Jamaah Masjid

2. Sejarah Masjid Jami' Sulaiman

Pendirian Masjid Jami' Sulaiman berawal dari kondisi Asrama Rindam yang pada masa itu belum memiliki sarana ibadah berupa musala. Melihat kebutuhan tersebut, masyarakat sekitar mengusulkan kepada pihak komando Rindam agar dibangun sebuah tempat ibadah. Usulan tersebut kemudian mendapat persetujuan dari Komandan Rindam. Adapun penamaan "Sulaiman" diambil dari nama almarhum ayah Komandan Rindam yang saat itu menjabat, sebagai bentuk penghormatan dan penghargaan terhadap beliau.

"Masjid sulaiman itu awalnya kan asrama tapi tidak ada tempat mushalla, kemudian oleh komandan rindam usul dari warga disuruh bikinkan mushalla kemudian sama komandan di acc maka komandan berkenan untuk didirikan masholla. "sulaiman' itu nama dari Almarhum ayah komandam rindam saat itu. Karena warga ingin didirikan masjid maka dibangunlah masjid sulaiman."²

Setelah dilakukan beberapa kali rapat terkait rencana pembangunan, Komandan Rindam bersama warga asrama sepakat untuk membangun masjid, bukan sekadar musala. Keputusan ini didasarkan pada jumlah penghuni asrama yang cukup banyak serta adanya dukungan dari masyarakat yang berada di luar lingkungan asrama.

Pada tahap awal pembangunan, proses pelaksanaan berjalan dengan baik, baik dari segi kepengurusan maupun pendanaan. Dana pembangunan diperoleh dari berbagai pihak yang bersedia menjadi donatur. Salah satu tokoh yang turut memberikan sumbangan adalah H.

² Wawancara pada 6 Desember bersama pak Rokhim selaku Ketua Masjid Jami Sulaiman

Ijay, yang dikenal sebagai salah satu tokoh masyarakat dan dermawan di Kalimantan Selatan. Dengan adanya dukungan tersebut, pembangunan masjid dapat diselesaikan dan Masjid Sulaiman pun berdiri.

“Pada awal pembangunan dikarenakan atas nama instansi maka banyaklah yang membantu, terutama H. Ijay yang ada di Binuang yang pengusaha Batu bara itu”³

Pada awal berdirinya, Masjid Jami’ Sulaiman belum memiliki bentuk yang megah seperti saat ini. Bangunan masjid saat itu hanya terdiri atas satu lantai dengan warna cat putih polos dan ukuran bangunan yang relatif sederhana, namun dilengkapi dengan teras serta halaman yang cukup luas. Beberapa tahun kemudian, seiring dengan berkembangnya kebutuhan jamaah dan adanya usulan dari masyarakat, dilakukan renovasi pada tahun 2019 sampai dengan 2022 secara menyeluruh terhadap bangunan masjid hingga terbentuk Masjid Jami’ Sulaiman sebagaimana yang ada sekarang yang diresmikan pada tanggal 27 september 2022 oleh MAYJEN TNI Tri Budi Utomo selaku panglima komando VI / Mulawarman.

³ Wawancara pada 6 Desember bersama pak Rokhim selaku Ketua Masjid Jami Sulaiman

Gambar 4.4 Peresmian Masjid Jami Sulaiman



Sumber : Dokumentasi Peneliti

3. Manajemen Masjid Jami' Sulaiman

Masjid yang menjadi objek penelitian merupakan masjid jami' yang memiliki fungsi tidak hanya sebagai tempat ibadah, tetapi juga sebagai pusat kegiatan keagamaan dan sosial masyarakat. Berdasarkan hasil wawancara dengan pengurus masjid, kegiatan rutin yang dilaksanakan meliputi salat berjamaah, pengajian, dan TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an). Pengajian rutin dilaksanakan lima kali dalam seminggu pada waktu yang berbeda-beda dan dengan pengisi ceramah yang variatif sesuai dengan jadwalnya dan pembahasan masing-masing. Masjid ini juga memiliki sumber dana yang berasal dari kotak amal jamaah dengan rata-rata pemasukan mingguan sekitar 6–7 juta rupiah. Dana tersebut secara umum dinilai cukup untuk mendukung operasional dan pemakmuran masjid.

Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa pengelolaan kegiatan di Masjid Jami' Sulaiman, Landasan Ulin Barat, Kota Banjarbaru belum mengimplementasikan empat fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Implementasi keempat fungsi tersebut dapat dianalisis melalui keterkaitan antara setiap tahapan manajerial yang dijalankan oleh para pengurus. Dengan demikian, tingkat optimalisasi kinerja pengurus dalam mengelola masjid dapat diukur berdasarkan sejauh mana fungsi-fungsi manajemen tersebut diterapkan secara sistematis, terstruktur, dan berkesinambungan dalam setiap kegiatan yang dilaksanakan.

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan tahap awal dalam pengelolaan masjid. Berdasarkan hasil wawancara, pengurus Masjid Jami' telah memiliki perencanaan, baik jangka panjang maupun jangka pendek, meskipun belum sepenuhnya terealisasi dengan baik. Berdasarkan hasil penelitian di Masjid Jami' Sulaiman, perencanaan kegiatan telah dilakukan melalui penetapan visi dan misi masjid, penyusunan jadwal pengajian rutin, serta pengelolaan kegiatan ibadah seperti shalat berjamaah dan peringatan hari besar Islam. Namun demikian, perencanaan yang dilakukan masih bersifat sederhana dan belum sepenuhnya disusun secara sistematis berdasarkan analisis kebutuhan jamaah. Hal ini terlihat dari program yang cenderung berulang dan belum memiliki pengembangan jangka panjang yang terstruktur.

Kondisi tersebut jika dikaitkan dengan teori menunjukkan bahwa fungsi perencanaan belum berjalan secara optimal. Menurut George R. Terry, perencanaan adalah proses memilih dan menghubungkan fakta serta menyusun asumsi masa depan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Artinya, perencanaan seharusnya tidak hanya menetapkan kegiatan rutin, tetapi juga mempertimbangkan perkembangan jamaah, peluang, serta tantangan yang akan dihadapi. Selain itu, menurut T. Hani Handoko, perencanaan mencakup penentuan apa yang akan dilakukan, kapan dilakukan, bagaimana cara melaksanakannya, dan siapa yang bertanggung jawab. Jika dibandingkan dengan kondisi di lapangan, Masjid Jami' Sulaiman sudah memenuhi sebagian unsur tersebut, seperti adanya jadwal kegiatan, namun belum sepenuhnya mencakup aspek evaluasi kebutuhan dan strategi jangka panjang.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan di Masjid Jami' Sulaiman sudah berjalan, tetapi masih perlu ditingkatkan agar lebih sistematis, terarah, dan berbasis kebutuhan jamaah.

1. Perencanaan Jangka Panjang

Perencanaan jangka panjang terlihat dari adanya rencana pembangunan lantai dua masjid. Tujuan utama pembangunan ini adalah untuk mengantisipasi jumlah jamaah yang semakin meningkat, terutama pada hari-hari besar Islam seperti Ramadan, Idul Fitri, Idul Adha, peringatan Maulid Nabi dan kegiatan

lainnya. Dengan adanya lantai dua, diharapkan masjid mampu menampung lebih banyak jamaah sehingga tidak terjadi kepadatan yang berlebihan di lantai utama. Namun, karena masih jarang digunakan sehingga keadaan dilantai dua dinilai kurang seperti tangga yang masih sering kotor, tidak adanya pencahayaan di area tangga sehingga tangga menjadi gelap dan juga tempat yang sering terkunci. Selain itu, pengurus juga memiliki harapan jangka panjang untuk meningkatkan fasilitas masjid agar jamaah merasa lebih nyaman beribadah, misalnya dengan menambah pendingin ruangan (AC), tempat minum, serta memperbaiki fasilitas toilet.

2. Perencanaan Jangka Pendek

Untuk perencanaan jangka pendek, pengurus lebih berfokus pada pelaksanaan kegiatan rutin masjid seperti pengajian, kebersihan masjid, serta penyediaan kebutuhan kegiatan keagamaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Masjid Jami' Sulaiman telah memiliki struktur kepengurusan yang terdiri dari ketua masjid, kaum masjid, serta bagian kebersihan. Namun, dalam pelaksanaannya pembagian tugas belum sepenuhnya berjalan secara maksimal, karena masih terdapat peran yang merangkap dan belum adanya pembagian kerja yang rinci pada setiap bidang. Jika dikaitkan dengan teori,

menurut George R. Terry, pengorganisasian adalah proses mengelompokkan pekerjaan serta menetapkan tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap anggota organisasi agar tujuan dapat tercapai secara efektif. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi yang baik harus memiliki struktur yang jelas dan pembagian kerja yang tegas. Selain itu, teori dari Malayu S.P. Hasibuan menyatakan bahwa pengorganisasian bertujuan untuk menempatkan orang sesuai dengan kemampuan dan keahliannya agar pekerjaan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Dalam konteks penelitian ini, kondisi di Masjid Jami' Sulaiman menunjukkan bahwa aspek penempatan SDM belum sepenuhnya berbasis kompetensi.

Pengorganisasian di Masjid Jami' telah berjalan meskipun belum struktur kepengurusan yang hanya terdiri dari ketua masjid, marbot, dan petugas kebersihan. Setiap pihak memiliki peran masing-masing meskipun pembagian tugas belum sepenuhnya terlaksana. Hal ini bisa terjadi karena semakin dikitnya orang yang berada di asrama sebelah masjid sehingga regenerasi kepengurusan masjid menjadi lebih lambat.

Ketua masjid memiliki peran paling dominan dalam mengatur kegiatan, terutama dalam hal penyediaan kebutuhan acara seperti konsumsi, koordinasi dengan penceramah, serta pengambilan keputusan terkait penggunaan dana masjid. Untuk kegiatan TPA, pengelolaannya dilakukan oleh pihak luar, tetapi tempat dan fasilitas

disediakan oleh pengurus masjid. Hal ini menunjukkan adanya bentuk kerja sama antara masjid dan masyarakat sekitar. Meskipun struktur organisasi belum sesuai, koordinasi antar pengurus masih kurang optimal. Banyak tugas yang masih terpusat pada ketua, sehingga pengurus lain kurang terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan. Dengan demikian, pengorganisasian di Masjid Jami' Sulaiman sudah ada, tetapi masih perlu penguatan dalam hal pembagian tugas yang jelas, penyesuaian kemampuan pengurus, serta peningkatan koordinasi antar bagian.

c. *Actuating* (penggerak)

Pelaksanaan kegiatan di Masjid Jami' dapat dikatakan cukup baik. Pengajian rutin hampir selalu terlaksana sesuai jadwal. Dalam satu minggu terdapat lima kali pengajian dengan penceramah yang berbeda-beda. Jika suatu saat penceramah berhalangan hadir tanpa pemberitahuan, pengurus biasanya segera mencari pengganti agar kegiatan tetap berjalan. Hal seperti ini jarang terjadi, hanya sekitar satu sampai dua kali dalam setahun. Dan untuk informasi setiap kegiatan keagamaan seperti memperingti hari besar umat islam biasanya diberitahukan pada saat setelah kegiatan pengajian rutin. Hal ini didukung oleh adanya motivasi religius dari para pengurus yang bekerja dengan penuh keikhlasan tanpa mengharapkan imbalan materi.

“gasan habar acara dimasjid biasanya dipadahinya habis pengajian rutinannya”⁴

Dalam pelaksanaan kegiatan, peran pengurus berbeda-beda. Ketua masjid biasanya bertanggung jawab menyiapkan kebutuhan acara seperti konsumsi dan perlengkapan, sementara pengurus lain membantu menghubungi penceramah dan mengatur teknis kegiatan. Jika dikaitkan dengan teori, menurut Sondang P. Siagian, *actuating* adalah proses memberikan dorongan dan motivasi kepada anggota organisasi agar mereka bekerja secara sukarela dan penuh tanggung jawab dalam mencapai tujuan. Hal ini sesuai dengan kondisi di lapangan, di mana pengurus masjid memiliki motivasi intrinsik yang kuat. Selain itu, Ibnu Syamsi menjelaskan bahwa penggerakan merupakan upaya mengarahkan dan membimbing anggota agar memiliki kesadaran dan kemauan untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, pengurus masjid telah menunjukkan adanya kerja sama dan tanggung jawab dalam menjalankan kegiatan.

Tabel 4.2 Jadwal Pengajian Rutinannya Masjid Jami' Sulaiman

Pagi Minggu	KH. Ahmad Suhaimi, LC
Pagi Selasa	KH. Ahmad Murni
Pagi Kamis	Al Habib Muhammd Alhiyyid

⁴ Hasil wawancara kepada jamaah masjid ibu rusnasi pada 6 Maret 2026

Malam Sabtu	Ust. Munawwir, LC
Malam Minggu	Ust. Said Tohir

Sumber: Hasil wawancara dan observasi

Selain dengan ustadz/peneramah yang berbeda, pembahasan disetap pengajian juga berbeda-beda seperti,

1. KH. Ahmad Suhaimi beliau membahas hadits ahkam yaitu hadits yang secara khusus memuat hukum hukum syariat didalam islam seperti perintah dan larangan-larangan.
2. KH.Ahmad Murni, beliau mengajarkan tentang tasawauf yaitu bagaimana cara agar mendekatkan diri kepada Allah SWT, menjaga hati darisifat ria dan iri hati serta konsistendalam beribadah sesuai syariat yang telah diajarkan nabi Muhammad.
3. Al Habib Muhammad Alhiyyid, beliau membahas hadist hadist yang umum dibahas.
4. Ust. Munawwir yang membahas tentang campuran tasawuf dan fiqh.
5. Serta yang terakhir Ust. Said Tohir, beliau membahas tentang nasehat-nasehat keagamaan.

Namun demikian, dari hasil penelitian juga terlihat bahwa aspek komunikasi dan pengarahan belum dilakukan secara maksimal, karena belum adanya sistem koordinasi yang terstruktur. Dengan demikian, fungsi actuating di Masjid Jami' Sulaiman tergolong cukup

baik dalam aspek motivasi, tetapi masih perlu ditingkatkan dalam hal komunikasi, koordinasi, dan pengarahan yang lebih sistematis.

d. *Controlling* (Pengawasan/Evaluasi)

Setelah perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan, langkah terakhir yaitu pengawasan. Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pengawasan di Masjid Jami' Sulaiman masih belum berjalan secara optimal. Evaluasi terhadap kegiatan yang telah dilaksanakan masih terbatas, dan belum dilakukan secara rutin serta terstruktur. Hal ini menyebabkan beberapa program tidak mengalami peningkatan atau pengembangan yang signifikan. Pada wawancara pada kaum Masjid Jami' Sulaiman Beliau mengatakan:

“tidak ada evaluasi rutin ataupun evaluasi sehabis kegiatan tapi, alhamdulillah untuk kegiatan selama ini berjalan dengan lancar aja”⁵

Adapun laporan pendanaan hanya disampaikan secara lisan ketika terdapat individu yang memberikan sumbangan secara pribadi, dan pengumuman tersebut dilakukan sebelum pelaksanaan salat Jumat. Sementara itu, informasi mengenai laporan keuangan secara keseluruhan dapat dilihat pada papan pengumuman yang ditempatkan di dalam masjid, yang diperbarui secara rutin setiap satu minggu sekali. Hal ini bisa disimpulkan bahwa untuk pengawasan atau controlling pada masjid ini tidak berjalan sebagaimana mestinya. Jika dikaitkan dengan teori, menurut George R. Terry, pengawasan adalah

⁵ Hasil wawancara kepada kaum masjid ustad Munawir pada 18 Januari 2025

proses menilai dan mengevaluasi hasil kerja serta melakukan tindakan perbaikan agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Artinya, pengawasan harus dilakukan secara berkelanjutan untuk memastikan tercapainya tujuan organisasi. Dengan demikian, fungsi controlling di Masjid Jami' Sulaiman masih perlu ditingkatkan, terutama dalam hal evaluasi program, pencatatan hasil kegiatan, serta tindak lanjut sebagai bentuk perbaikan ke depan.

Gambar 4.5 Laporan Pendanaan

RINDAM VI/MULAWARMAN BARAT LIANG ANGGANG BANJARBARU				
KEADAAN KAS				
NO	URAIAN	MASUK	KELUAR	SISA
1.	SALDO KAS JUM'AT LALU			11.273.000
2.	INFAQ Tgl 9-1-2026	8.150.000		
3.	KHATIR DAN BILAL		450.000	
4.	MAJELIS		1.700.000	
5.	PDAM / USTRIK		1.378.000	
6.	TEROK MIKRO		10.728.000	
7.				
8.				
9.				
10.				
	SALDO KAS JUM'AT INI			

BENDAHARA

Sumber: Dokumentasi Peneliti

e. Kekurangan Dan Kelebihan

1) Kekurangan

Berdasarkan hasil penelitian, terdapat beberapa kekurangan utama dalam pengelolaan Masjid Jami', yaitu:

a) Keterbatasan Sumber Daya Manusia didalam Kepengurusan

Salah satu hal yang menyebabkan kurangnya SDM dalam hal kepengurusan yaitu tidak adanya orang-orang yang berada di asrama tempat tinggal yang ada di sebelah masjid. Hal ini disebabkan oleh para tentara yang sudah pensiun atau dipindah tugaskan ke daerah luar Kalimantan dan tidak ada penghuni baru yang mengisi asrama tersebut sehingga untuk kepengurusan pun semakin sedikit dan semakin sulit untuk mencari penggantinya.

b) Lemahnya Sistem Perencanaan dan Administrasi

Perencanaan dan administrasi salah satu hal yang penting didalam fungsi manajemen hal ini berguna untuk kelancaran kegiatan masjid kedepannya, namun di Masjid Sulaiman perencanaan hanya dilakukan melalui mulut kemulut tidak ada catatan mengenai perencanaan dan administrasi hal ini bisa menyebabkan kesalahpahaman dimasa yang akan mendatang.

c) Tumpang Tindih Tugas dan Kurangnya Kejelasan Job Description

Dalam suatu kepengurusan harus jelas pembagian job desc tugas hal ini agar tugas terbagi merata keseluruh pengurus sehingga tidak ada yang teralu banyak atau terlalu sedikit tugasnya. Namun yang terjadi dimasjid Sulaiman justru sebaliknya ini dikarenakan kurangnya pengurus dan tidak

adanya surat keterangan (SK) Pengurus yang menjadi suatu hal dalam kejelasan pembagian tugas menyebabkan tumpang tindihnya tugas.

2) Kelebihan

Di samping kekurangan, terdapat beberapa faktor yang mendukung keberhasilan pengelolaan masjid, yaitu:

a) Dukungan masyarakat sekitar

Masyarakat mendukung kegiatan dengan berbagai macam cara seperti gotong royong membersihkan masjid, membantu saat acara berlangsung dan lain-lain.

b) Sumber dana yang stabil

Pemasukan yang stabil merupakan salah satu kelebihan kesuksesan acara dan kegiatan rutin yang berlangsung.

c) Rutinitas kegiatan keagamaan yang konsisten.

Dengan adanya kegiatan rutin yang konsisten maka menjadi salah satu daya tarik jamaah agar terus aktif ke masjid.

Secara umum, Masjid Jami' telah menerapkan fungsi manajemen dasar (*Planning, Organizing, Actuating, Controlling*), tetapi belum optimal. Hambatan utama terdapat pada kurangnya koordinasi antar pengurus, rendahnya partisipasi, serta keterbatasan fasilitas. Di sisi lain, dukungan dana dan masyarakat menjadi kekuatan utama bagi pengembangan masjid ke depan.

B. Pembahasan

Pembahasan dalam bab ini difokuskan pada analisis mendalam terhadap hasil penelitian lapangan dengan menggunakan kerangka teori fungsi manajemen yang dikemukakan oleh George R. Terry, yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling* (POAC). Pembahasan ini disusun dengan pendekatan kualitatif deskriptif, yang menekankan pada upaya memahami realitas sosial secara apa adanya berdasarkan data hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Pendekatan kualitatif deskriptif dipilih karena penelitian ini bertujuan untuk menguji menggambarkan dan memahami secara mendalam bagaimana fungsi-fungsi manajemen diterapkan dalam pengelolaan masjid. Oleh karena itu, pembahasan dilakukan dengan cara mengaitkan temuan empiris di lapangan dengan konsep-konsep teoritis yang relevan, sehingga dapat terlihat kesesuaian maupun ketidaksesuaian antara teori dan praktik.

Masjid sebagai lembaga keagamaan memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi profit maupun organisasi formal lainnya. Pengelolaan masjid lebih banyak didasarkan pada nilai-nilai keikhlasan, kebersamaan, dan pengabdian. Namun demikian, prinsip-prinsip manajemen modern tetap relevan untuk diterapkan agar masjid dapat berfungsi secara optimal sebagai pusat ibadah dan pemberdayaan umat.

Tahapan pengelolaan *Planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (pelaksanaan), dan *controlling/evaluating*

(pengawasan/pengevaluasian) terkait fungsi manajemen di Masjid Jami' Sulaiman akan dibahas sebagai berikut:

1. Optimalisasi fungsi *Planning* (Perencanaan) Pada Masjid Sulaiman

Berdasarkan hasil penelitian, fungsi perencanaan dalam pengelolaan Masjid Jami' Sulaiman telah dilaksanakan, namun belum sepenuhnya berjalan secara sistematis, terstruktur, dan terdokumentasi dengan baik. Perencanaan kegiatan masjid pada umumnya bersifat rutin dan berulang, seperti pelaksanaan shalat berjamaah lima waktu, shalat Jumat, pengajian rutin, serta peringatan hari besar Islam. Program-program tersebut dilaksanakan berdasarkan kebiasaan yang telah berlangsung lama serta pengalaman pengurus sebelumnya, bukan berdasarkan perencanaan tertulis yang disusun secara formal. Kondisi ini menunjukkan bahwa perencanaan di Masjid Jami' Sulaiman masih berada pada tahap perencanaan operasional sederhana, belum berkembang ke arah perencanaan strategis yang berorientasi jangka menengah dan jangka panjang. Akibatnya, pengelolaan masjid belum sepenuhnya memiliki arah pengembangan yang jelas dan terukur.

Perencanaan program kegiatan di Masjid Jami' Sulaiman lebih banyak berfokus pada kegiatan ibadah rutin dan kegiatan keagamaan insidental. Program-program tersebut belum disusun berdasarkan analisis kebutuhan jamaah secara sistematis, sehingga variasi kegiatan masih terbatas. Menurut teori George R. Terry, perencanaan merupakan proses penetapan tujuan serta penyusunan langkah-langkah strategis untuk

mencapainya. Perencanaan yang baik seharusnya mencakup penentuan tujuan, strategi, waktu pelaksanaan, serta sumber daya yang diperlukan. tetapi, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa perencanaan kegiatan di Masjid Jami' Sulaiman belum memenuhi unsur tersebut secara menyeluruh., program yang baik seharusnya disusun berdasarkan kebutuhan dan potensi jamaah, serta dilengkapi dengan target capaian yang jelas. Temuan penelitian menunjukkan bahwa ketiadaan perencanaan program yang terstruktur menyebabkan kegiatan masjid cenderung kurang mengalami inovasi dari waktu ke waktu. Dalam aspek perencanaan keuangan, masjid belum memiliki perencanaan anggaran berbasis program yang disusun di awal tahun. Pengeluaran lebih bersifat kebutuhan operasional rutin seperti pembayaran listrik, air, konsumsi kegiatan, dan perawatan fasilitas. Meskipun pemasukan relatif stabil dari infaq jamaah, belum terdapat proyeksi pendapatan dan pengeluaran dalam bentuk rencana anggaran yang terstruktur. Kondisi ini berpotensi menimbulkan ketidakseimbangan antara kebutuhan jangka panjang dan kemampuan finansial apabila sewaktu-waktu terjadi penurunan pemasukan. Selain itu, perencanaan dalam pengelolaan masjid telah dilakukan, namun masih bersifat sederhana dan belum tertulis secara sistematis. Perencanaan lebih banyak didasarkan pada kebiasaan dan pengalaman pengurus sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan di masjid masih bersifat informal dan tradisional. Perencanaan jangka panjang terlihat dari adanya rencana pembangunan fisik masjid, seperti membuat pagar pembatas

pagar tangga menuju lantai dua. Rencana ini menunjukkan bahwa pengurus memiliki visi ke depan untuk meningkatkan kapasitas dan kenyamanan masjid. Namun, rencana tersebut belum dilengkapi dengan dokumen perencanaan yang jelas, seperti rencana anggaran biaya, jadwal pelaksanaan, serta pembagian tanggung jawab. Sementara itu, perencanaan jangka pendek lebih difokuskan pada kegiatan rutin, seperti pengajian, kebersihan masjid, dan kebutuhan operasional harian. Jadwal kegiatan sudah ditentukan secara tetap, akan tetapi belum disertai dengan target capaian yang jelas, seperti jumlah jamaah atau indikator keberhasilan kegiatan.

Selain itu, perencanaan yang efektif juga memerlukan analisis lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal mencakup kondisi sumber daya manusia pengurus, kondisi keuangan, serta fasilitas yang tersedia. Lingkungan eksternal meliputi kondisi sosial masyarakat, tingkat partisipasi jamaah, serta dinamika ekonomi sekitar. Berdasarkan temuan penelitian, lingkungan eksternal masjid tergolong kondusif karena masyarakat sekitar memiliki tingkat religiusitas yang cukup tinggi dan memberikan dukungan finansial yang stabil. Kondisi ini sebenarnya merupakan peluang besar untuk menyusun perencanaan pengembangan yang lebih progresif. Jika dibandingkan dengan teori George R. Terry, perencanaan di masjid belum sepenuhnya memenuhi prinsip perencanaan yang ideal. Ketiadaan rencana tertulis menyebabkan kegiatan berjalan tanpa arah yang terukur. Namun demikian, keberadaan perencanaan

informal ini tetap memungkinkan kegiatan masjid berjalan secara rutin karena didukung oleh pengalaman dan komitmen pengurus. Menurut teori manajemen, perencanaan yang efektif seharusnya mencakup beberapa unsur penting seperti penentuan tujuan, penyusunan program kerja, penetapan strategi, serta pengalokasian sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan tersebut. Jika unsur-unsur tersebut belum diterapkan secara optimal, maka pelaksanaan kegiatan organisasi cenderung kurang terarah dan sulit untuk dievaluasi secara sistematis sehingga terdapat kesenjangan antara teori dan praktik. Secara teoritis, perencanaan menjadi dasar utama dalam manajemen, tetapi dalam praktiknya belum dimaksimalkan. Hal ini berdampak pada kurang optimalnya pelaksanaan program masjid.

2. Optimalisasi fungsi *Organizing* (Pengorganisasian) Pada Masjid Sulaiman

Menurut teori George R. Terry, Pengorganisasian yang baik akan menciptakan kejelasan peran dan tanggung jawab bagi setiap anggota organisasi. Struktur organisasi yang jelas menjadi salah satu indikator keberhasilan fungsi *organizing*. Selain itu, adanya pembagian kerja yang proporsional dan hubungan kerja yang harmonis juga menjadi faktor penting dalam pengorganisasian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa struktur organisasi masjid telah terbentuk, yang terdiri dari ketua, marbot, dan tukang bersih-bersih masjid. Namun, pembagian tugas belum tertulis secara jelas dan apabila ditinjau secara lebih mendalam, struktur tersebut

belum bersifat administratif serta belum sepenuhnya mencerminkan sistem kerja yang terintegrasi dan berbasis pada prinsip manajemen modern. Banyak tugas yang masih terpusat pada ketua masjid, sehingga pengurus lain cenderung pasif dan kurang berinisiatif. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi *organizing* belum berjalan optimal. Tidak adanya *job description* tertulis menyebabkan tumpang tindih tugas dan ketergantungan pada satu figur kepemimpinan.

Dari sisi koordinasi internal, komunikasi antar pengurus lebih banyak dilakukan secara informal. Pertemuan atau rapat resmi belum dilaksanakan secara terjadwal dan sistematis. Keputusan sering kali diambil melalui diskusi spontan sebelum atau setelah kegiatan berlangsung. Pola komunikasi seperti ini memang fleksibel dan mencerminkan budaya kekeluargaan yang kuat, namun dalam jangka panjang dapat menimbulkan kurangnya dokumentasi keputusan organisasi. Tanpa notulen rapat atau pencatatan resmi, arah kebijakan sulit ditelusuri kembali apabila terjadi perubahan kepengurusan atau perbedaan pendapat di kemudian hari. Lemahnya fungsi *organizing* berdampak pada rendahnya partisipasi pengurus dan kurangnya rasa tanggung jawab kolektif. Serta, tanpa struktur kerja yang jelas proses pergerakan menjadi kurang terarah dan pengawasan menjadi sulit dilakukan secara sistematis. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menghambat regenerasi kepengurusan dan keberlanjutan organisasi masjid.

Fungsi pengorganisasian yang belum optimal berdampak langsung pada efektivitas pengelolaan masjid. Tanpa pembagian tugas dan koordinasi yang jelas, pengelolaan masjid cenderung bergantung pada individu tertentu, sehingga berpotensi menimbulkan ketergantungan dan kurangnya regenerasi kepengurusan. Oleh karena itu, diperlukan penguatan fungsi pengorganisasian yang lebih jelas, pembagian tugas secara tertulis, serta peningkatan koordinasi antar pengurus. Penguatan fungsi organizing diharapkan dapat meningkatkan profesionalitas pengelolaan masjid tanpa menghilangkan nilai-nilai kekeluargaan dan keikhlasan yang menjadi ciri khas organisasi. pengorganisasian yang baik seharusnya mampu menciptakan sistem kerja yang tidak bergantung pada satu figur. Organisasi yang sehat adalah organisasi yang sistemnya tetap berjalan meskipun terjadi pergantian kepemimpinan. Dalam hal ini, Masjid Jami' Sulaiman perlu mulai mengarah pada pembentukan sistem administrasi yang lebih formal, termasuk penyusunan standar operasional kegiatan, tata tertib organisasi, serta mekanisme koordinasi yang jelas. Langkah ini bukan untuk menghilangkan nilai kekeluargaan, tetapi justru untuk memperkuat stabilitas organisasi agar lebih profesional dan berkelanjutan.

Meskipun demikian, perlu diakui bahwa pengorganisasian yang berbasis nilai religius dan sosial memiliki keunggulan tersendiri. Rasa kebersamaan, keikhlasan, dan semangat gotong royong menjadi modal sosial yang sangat kuat dalam menjaga harmoni organisasi. Nilai-nilai

tersebut menjadi fondasi yang mendukung kelancaran kegiatan meskipun sistem administrasi belum sepenuhnya modern. Oleh karena itu, tantangan utama bukanlah mengganti budaya organisasi yang sudah ada, melainkan mengintegrasikan nilai-nilai kekeluargaan tersebut dengan prinsip manajemen profesional agar tercipta keseimbangan antara spiritualitas dan efektivitas organisasi.

3. Optimalisasi fungsi *Actuating* (Penggerak) Pada Masjid Sulaiman

Fungsi penggerakan pada Masjid Jami' Sulaiman sudah berjalan, namun belum optimal. Hal ini terlihat dari adanya kegiatan rutin seperti pengajian, tetapi partisipasi jamaah masih tergolong rendah. Ketua pengurus Masjid Jami' Sulaiman memiliki peran strategis dalam menggerakkan aktivitas masjid. Kepemimpinan yang diterapkan bersifat partisipatif dan keteladanan, di mana ketua tidak hanya memberikan instruksi, tetapi juga terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan masjid. Pendekatan ini mampu menumbuhkan rasa kebersamaan dan loyalitas pengurus dalam menjalankan tugas. Latar belakang sebagian pengurus yang berasal dari purna TNI turut mempengaruhi gaya kepemimpinan dan penggerakan organisasi. Nilai kedisiplinan, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap keputusan bersama menjadi kekuatan dalam pelaksanaan kegiatan masjid. Namun demikian, pola kepemimpinan yang terlalu bertumpu pada figur ketua berpotensi menimbulkan ketergantungan apabila tidak diimbangi dengan sistem kerja yang terstruktur. Motivasi pengurus Masjid Jami' Sulaiman dalam menjalankan

tugas lebih banyak didorong oleh motivasi intrinsik, yaitu keinginan untuk beribadah, beramal, dan berkontribusi bagi kemakmuran masjid. Nilai keikhlasan dan tanggung jawab moral menjadi faktor utama yang mendorong pengurus untuk tetap aktif meskipun memiliki kesibukan di luar kegiatan masjid. Namun demikian, penggerakan jamaah belum sepenuhnya diarahkan pada pemberdayaan yang lebih luas. Kegiatan masih berfokus pada aspek ibadah dan pengajian rutin, sementara program pemberdayaan ekonomi atau sosial masih terbatas. Jika fungsi *actuating* diperluas ke ranah pemberdayaan umat, masjid berpotensi menjadi pusat transformasi sosial yang lebih signifikan. Hal ini tentu membutuhkan strategi penggerakan yang lebih sistematis, termasuk pemetaan potensi jamaah dan pembentukan unit-unit kegiatan baru.

Dalam perspektif teori Dr. Sondang P. Siagian, motivasi merupakan elemen penting dalam fungsi penggerakan. Temuan penelitian menunjukkan bahwa motivasi religius mampu menjadi penggerak yang kuat, namun belum sepenuhnya didukung oleh sistem penghargaan non-material yang terencana, seperti pengakuan formal atau pengembangan kapasitas pengurus. Jika dikaitkan dengan teori tersebut, maka fungsi penggerakan di Masjid Jami' Sulaiman belum berjalan dengan baik pada aspek motivasi dan kepemimpinan, efektivitas fungsi penggerakan masih terbatas oleh lemahnya perencanaan dan pengorganisasian. Tanpa adanya rencana kerja dan pembagian tugas yang jelas, penggerakan belum sepenuhnya menghasilkan kinerja yang optimal dan terukur. Selain itu,

komunikasi antara pengurus dan jamaah masih perlu ditingkatkan. Dengan demikian, fungsi *actuating* belum berjalan secara maksimal karena belum mampu meningkatkan partisipasi dan keterlibatan aktif jamaah dalam kegiatan masjid.

penggerakan pada Masjid Jami' Sulaiman terlihat dari konsistensi pelaksanaan kegiatan ibadah dan dakwah yang berjalan secara rutin dan berkelanjutan. Pengajian yang dilaksanakan lima kali dalam seminggu menjadi indikator kuat bahwa fungsi *actuating* telah berjalan secara substantif. Konsistensi ini menunjukkan bahwa pengurus tidak hanya mampu merencanakan kegiatan, tetapi juga berhasil menggerakkan sumber daya manusia yang ada untuk memastikan program terlaksana sesuai jadwal. Keberhasilan tersebut tidak terlepas dari adanya komitmen kolektif yang dibangun atas dasar nilai-nilai religius dan tanggung jawab moral terhadap amanah kepengurusan. Fungsi penggerakan yang berjalan relatif baik memberikan kontribusi positif terhadap keberlangsungan kegiatan Masjid Jami' Sulaiman. Namun demikian, ketergantungan yang tinggi pada motivasi individu dan figur pemimpin berpotensi menjadi kelemahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan fungsi penggerakan melalui peningkatan kapasitas pengurus, pembinaan berkelanjutan, serta integrasi yang lebih baik antara fungsi penggerakan dengan fungsi perencanaan dan pengorganisasian.

4. Optimalisasi fungsi *Controlling* (Pengawasan) Pada Masjid Sulaiman

Teori pada Bab II menjelaskan bahwa pengawasan adalah proses evaluasi untuk memastikan kegiatan berjalan sesuai rencana dan tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa fungsi pengawasan di Masjid Jami' Sulaiman masih belum maksimal. Evaluasi kegiatan belum dilakukan secara rutin dan sistematis, serta tindak lanjut dari hasil evaluasi masih terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian dengan teori yang menekankan pentingnya evaluasi berkelanjutan sebagai alat untuk meningkatkan kualitas organisasi.

Fungsi evaluasi atau controlling dalam manajemen Masjid Jami' Sulaiman merupakan aspek yang sangat krusial dalam menentukan keberhasilan seluruh program yang telah direncanakan dan dilaksanakan. Evaluasi bukan sekadar kegiatan memeriksa laporan keuangan, melainkan proses sistematis untuk menilai apakah pelaksanaan kegiatan telah sesuai dengan rencana, apakah tujuan tercapai, serta sejauh mana efektivitas dan efisiensi sumber daya yang digunakan. Berdasarkan hasil penelitian, fungsi pengawasan (*controlling*) dalam pengelolaan Masjid Jami' Sulaiman telah dilaksanakan, namun masih bersifat sederhana, informal, dan belum terstruktur secara sistematis. Pengawasan terhadap pelaksanaan kegiatan masjid umumnya dilakukan secara langsung oleh ketua pengurus hanya melalui pengamatan lapangan. Evaluasi kegiatan keagamaan, seperti shalat berjamaah, pengajian, dan peringatan hari besar Islam, dilakukan melalui diskusi singkat antar pengurus tanpa adanya laporan

tertulis atau instrumen evaluasi yang baku. Penilaian keberhasilan kegiatan lebih banyak didasarkan pada kehadiran jamaah dan kelancaran pelaksanaan kegiatan, bukan pada indikator kinerja yang dirumuskan secara jelas sejak tahap perencanaan.

Dalam aspek pengawasan keuangan, Masjid Jami' Sulaiman telah menerapkan prinsip transparansi melalui papan pengumuman pemasukan dan pengeluaran infak kepada jamaah, meskipun laporan bulanan telah diumumkan, belum terdapat laporan tahunan komprehensif yang memuat analisis perbandingan antara pemasukan dan pengeluaran selama satu periode kepengurusan. Tidak adanya audit internal atau tim pengawas independen juga menjadi kelemahan yang perlu diperhatikan. Audit internal bukan berarti menunjukkan ketidakpercayaan, melainkan sebagai upaya meningkatkan akuntabilitas dan transparansi secara lebih sistematis. Dengan adanya sistem audit sederhana, masjid dapat memastikan bahwa pengelolaan dana berjalan sesuai prosedur serta meminimalisasi potensi kesalahan administrasi.

Menurut teori George R. Terry, pengawasan merupakan proses untuk memastikan bahwa kegiatan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Pengawasan juga mencakup evaluasi dan tindak lanjut terhadap hasil kegiatan. maka praktik pengawasan di Masjid Jami' Sulaiman belum memenuhi sebagian unsur *controlling*, khususnya pada aspek pengamatan langsung dan evaluasi informal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengawasan di masjid ini belum memiliki sistem

evaluasi yang jelas. Tidak terdapat laporan evaluasi yang terstruktur serta tindak lanjut dari hasil kegiatan masih terbatas. Hal ini menunjukkan bahwa fungsi *controlling* belum berjalan sesuai dengan konsep teoritis, sehingga perbaikan program tidak dilakukan secara berkelanjutan. Selain itu, penetapan standar kinerja yang jelas dan terukur belum dilakukan, sehingga proses pengukuran dan evaluasi kinerja menjadi kurang objektif, tidak adanya dokumentasi tertulis menyebabkan hasil evaluasi tidak dapat dijadikan sebagai bahan pembelajaran dan perbaikan jangka panjang. Kondisi ini menunjukkan bahwa fungsi pengawasan belum sepenuhnya berjalan secara sistematis sebagaimana konsep *controlling* yang ideal. Lemahnya fungsi pengawasan juga dipengaruhi oleh keterbatasan perencanaan dan pengorganisasian, sehingga pengawasan belum dapat dilakukan secara komprehensif dan berkelanjutan.

Fungsi pengawasan yang belum optimal berimplikasi pada keberlanjutan pengelolaan Masjid Jami' Sulaiman. Tanpa adanya sistem pengawasan dan evaluasi yang jelas, pengurus akan kesulitan dalam mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan program yang telah dilaksanakan. Hal ini dapat menyebabkan kegiatan masjid berjalan stagnan dan tidak mengalami peningkatan kualitas dari waktu ke waktu. Oleh karena itu, diperlukan upaya penguatan fungsi pengawasan melalui penyusunan standar kinerja sederhana, laporan evaluasi kegiatan, serta pencatatan keuangan yang lebih sistematis. Penguatan fungsi *controlling* diharapkan dapat meningkatkan akuntabilitas, transparansi, dan

profesionalitas pengelolaan masjid, tanpa menghilangkan nilai-nilai keikhlasan dan kebersamaan yang menjadi ciri khas organisasi keagamaan.

Dari sisi partisipasi jamaah, belum terdapat survei atau forum aspirasi resmi yang dapat menampung masukan masyarakat terkait program masjid. Dengan membuka ruang evaluasi partisipatif, masjid dapat mengetahui kebutuhan jamaah serta merancang program yang lebih relevan dan kontekstual. Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa fungsi evaluasi pada Masjid Jami' Sulaiman telah berjalan pada tingkat dasar berupa transparansi keuangan, namun belum berkembang menjadi sistem pengawasan terpadu yang mencakup evaluasi program, evaluasi kinerja, dan evaluasi strategis. Untuk meningkatkan optimalisasi fungsi manajemen, diperlukan langkah-langkah konkret seperti penyusunan standar operasional prosedur, pelaksanaan rapat evaluasi berkala, pembuatan laporan tahunan tertulis, serta pembentukan tim pengawas internal. Dengan penguatan tersebut, fungsi controlling tidak hanya menjadi alat pengawasan, tetapi juga instrumen pengembangan organisasi yang berkelanjutan.

5. Kekurangan dan Kelebihan

a. Kelebihan

1) Motivasi Religius dan Kesadaran Keikhlasan Pengurus

Kelebihan yang sangat dominan adalah motivasi religius para pengurus dalam menjalankan tugas. Pengurus masjid

memandang keterlibatan mereka sebagai bentuk ibadah dan pengabdian kepada Allah SWT, sehingga aktivitas pengelolaan masjid dijalankan dengan penuh keikhlasan dan tanggung jawab moral. Motivasi intrinsik ini menjadi kekuatan utama dalam menjaga keberlangsungan kegiatan masjid, meskipun tanpa adanya imbalan materi yang sepadan. Temuan ini sejalan dengan teori George R. Terry tentang motivasi dalam manajemen yang menyatakan bahwa motivasi intrinsik memiliki daya dorong yang lebih kuat dan berkelanjutan dibandingkan motivasi ekstrinsik, terutama dalam organisasi nirlaba dan keagamaan. Namun secara teoritis, motivasi intrinsik saja belum cukup jika tidak didukung sistem manajemen yang baik.

2) Dukungan Jamaah dan Lingkungan Sosial

Dukungan jamaah dan masyarakat sekitar juga menjadi kelebihan penting dalam pengelolaan Masjid Jami' Sulaiman. Partisipasi jamaah dalam kegiatan ibadah, infak, dan kegiatan sosial memberikan legitimasi sosial sekaligus dukungan moral bagi pengurus dalam menjalankan tugasnya. Lingkungan sosial yang religius dan memiliki kepedulian terhadap keberadaan masjid turut menciptakan suasana yang kondusif bagi pelaksanaan kegiatan masjid. Dalam konteks manajemen organisasi, dukungan stakeholder merupakan faktor eksternal yang sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi.

3) Kepemimpinan yang Disiplin dan Berketeladanan

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu faktor pen dorong utama dalam optimalisasi fungsi manajemen di Masjid Jami' Sulaiman adalah kepemimpinan pengurus inti, khususnya ketua pengurus, yang memiliki sikap disiplin dan mampu memberikan keteladanan kepada pengurus lainnya. Kepemimpinan yang ditunjukkan tidak hanya bersifat struktural, tetapi juga moral, di mana ketua pengurus terlibat langsung dalam pelaksanaan kegiatan masjid. Latar belakang sebagian pengurus yang berasal dari purna TNI AD turut memperkuat budaya disiplin, tanggung jawab, dan kepatuhan terhadap keputusan bersama. Nilai-nilai tersebut menjadi modal sosial yang penting dalam mendorong terlaksananya kegiatan masjid secara tertib dan berkelanjutan. Dalam perspektif teori manajemen George R. Terry, kepemimpinan yang efektif merupakan faktor kunci dalam menggerakkan organisasi menuju pencapaian tujuan.

Jika dianalisis berdasarkan teori manajemen, kelebihan yang ditemukan dalam penelitian ini, seperti kepemimpinan, motivasi, dukungan lingkungan, dan ketersediaan sumber daya, yang merupakan unsur-unsur fundamental dalam keberhasilan organisasi. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang menyimpulkan bahwa keberhasilan pengelolaan masjid sangat ditentukan oleh kualitas kepemimpinan dan tingkat partisipasi

pengurus serta jamaah. Dengan demikian, temuan penelitian ini memperkuat teori dan hasil penelitian sebelumnya bahwa kelebihan yang bersifat internal dan eksternal harus dikelola secara sinergis agar fungsi manajemen masjid dapat berjalan secara optimal.

b. Kekurangan

1) Keterbatasan Sumber Daya Manusia (SDM) Pengurus

Berdasarkan hasil penelitian, salah satu kekurangan utama dalam optimalisasi fungsi manajemen Masjid Jami' Sulaiman adalah keterbatasan sumber daya manusia (SDM), baik dari segi jumlah maupun kompetensi pengurus. Struktur kepengurusan masjid masih didominasi oleh pengurus yang telah berusia lanjut, sementara keterlibatan generasi muda relatif terbatas. Kondisi ini berdampak pada keterbatasan tenaga, ide, serta kemampuan adaptasi terhadap perkembangan zaman. Hal ini sesuai dengan pendapat Malayu S.P. Hasibuan, yang menyatakan bahwa manajemen yang efektif sangat bergantung pada kemampuan sumber daya manusia dalam mengelola organisasi. Kurangnya pemahaman pengurus terhadap prinsip-prinsip manajemen menyebabkan penerapan fungsi manajemen belum optimal secara keseluruhan. Kualitas dan kuantitas sumber daya manusia merupakan faktor penentu keberhasilan organisasi. Keterbatasan sdm menyebabkan pelaksanaan fungsi manajemen, khususnya perencanaan dan pengorganisasian, belum berjalan secara optimal karena sebagian

tugas masih terpusat pada individu tertentu. Selain itu, dikarenakan lantai 2 masjid hampir tidak pernah terpakai maka tidak dijaga kebersihannya hal ini disa dilihat dari tangga yang sangat berdebu dan juga tidak ada lampu ditangga sehingga menjadi spot tempat yang lumayan gelap saat malam hari.

2) Lemahnya Sistem Perencanaan dan Administrasi

Kekurangan berikutnya adalah lemahnya sistem perencanaan dan administrasi kegiatan masjid. Program kerja belum disusun secara tertulis dan sistematis, sehingga pelaksanaan kegiatan sering bersifat situasional dan bergantung pada inisiatif pengurus. Kondisi ini berdampak pada sulitnya melakukan evaluasi dan pengawasan secara terukur. Dalam teori manajemen, perencanaan yang tidak terdokumentasi dengan baik akan menyulitkan proses pengendalian dan pengambilan keputusan di masa mendatang.

3) Tumpang Tindih Tugas dan Kurangnya Kejelasan *Job Description*

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pembagian tugas antar pengurus belum sepenuhnya jelas dan terdokumentasi. Beberapa pengurus menjalankan lebih dari satu peran, sementara sebagian lainnya kurang aktif dalam kegiatan masjid. Tumpang tindih tugas ini berpotensi menimbulkan ketidakefisienan dan menurunkan efektivitas kerja organisasi. Dalam konteks teori *organizing*, kejelasan struktur dan *job description* merupakan syarat utama

terciptanya koordinasi yang baik. Ketidakjelasan pembagian tugas menjadi kekurangan dalam optimalisasi fungsi manajemen masjid.

Jika dianalisis berdasarkan teori manajemen dan hasil penelitian terdahulu, kekurangan-kekurangan yang ditemukan dalam penelitian ini merupakan permasalahan umum yang sering dihadapi oleh organisasi masjid. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa lemahnya perencanaan, keterbatasan sdm, dan kurangnya regenerasi merupakan hambatan utama dalam pengelolaan masjid. Dengan demikian, temuan penelitian ini tidak bertentangan dengan teori dan penelitian terdahulu, melainkan memperkuat gambaran empiris mengenai tantangan pengelolaan masjid di tingkat lokal.