

STRATEGI MANAJEMEN KEUANGAN MASJID AN-NUUR PRAPEN INDAH SURABAYA DALAM MENGHADAPI KRISIS EKONOMI

Muhammad Ziyadul Fikri¹, Novie Andriani Zakariya²

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya¹, Universitas Sunan Gresik²
fikriziyad33@gmail.com

ABSTRAK

Krisis ekonomi menimbulkan tekanan besar terhadap stabilitas finansial lembaga nirlaba, termasuk masjid, yang sebagian besar masih bergantung pada donasi masyarakat yang tidak menentu. Penelitian ini berfokus pada upaya Masjid An-Nur Prapen Indah Surabaya dalam merumuskan dan menerapkan strategi pengelolaan keuangan guna menjaga ketahanan finansial di tengah situasi krisis. Dengan pendekatan kualitatif berbasis studi kasus, data diperoleh melalui wawancara mendalam bersama pengurus, pengamatan langsung, serta telaah dokumen keuangan. Hasil penelitian memperlihatkan adanya penurunan infak tunai hingga lebih dari 50%. Sebagai langkah antisipasi, pengurus mengimplementasikan sejumlah strategi, antara lain pengendalian biaya, diversifikasi sumber dana melalui penggunaan donasi digital (QRIS), serta pemanfaatan saldo kas periode sebelumnya sebagai cadangan operasional. Selain itu, penerapan prinsip transparansi keuangan secara konsisten turut memperkuat kepercayaan jamaah. Sinergi dari berbagai strategi tersebut memungkinkan masjid mempertahankan ketahanan finansial dan tetap melaksanakan program sosialnya. Penelitian ini menekankan pentingnya penerapan model manajemen hibrida yang memadukan prinsip keuangan modern dengan modal sosial tradisional dalam mendukung keberlanjutan organisasi keagamaan di masa depan.

Kata Kunci: Krisis Ekonomi, Manajemen Keuangan, Organisasi Masjid, Strategi Keuangan

PENDAHULUAN

Krisis ekonomi global yang dipicu oleh pandemi serta faktor lain seperti inflasi telah mengurangi kemampuan finansial donatur dalam memberikan dukungan secara konsisten. Walaupun organisasi nirlaba tetap berorientasi pada pencapaian misi utama, tantangan ekonomi yang ada menghambat keberlangsungan operasional mereka. Lonjakan inflasi berimbas pada meningkatnya biaya operasional, termasuk sewa, utilitas, dan kebutuhan inventaris, di samping penyesuaian upah untuk menutupi kenaikan biaya hidup. Data dari *Chronicle of Philanthropy* menunjukkan bahwa kontribusi filantropis mengalami penurunan karena prioritas keluarga bergeser pada pemenuhan kebutuhan pokok. Situasi ini menempatkan organisasi nirlaba dalam posisi dilematis: meningkatnya permintaan layanan harus ditangani di tengah melonjaknya biaya operasional, sementara sumber daya keuangan justru menurun. Penurunan sumbangan tersebut semakin menyulitkan organisasi untuk memenuhi kebutuhan dasar operasional, apalagi melakukan investasi pada

inovasi yang dapat menunjang efisiensi maupun keberlanjutan jangka panjang.(David Rottkamp, CPA, 2025)

Organisasi nirlaba merupakan institusi yang berorientasi pada misi sosial dengan tujuan utama meningkatkan kesejahteraan ekonomi sekaligus kualitas hidup Masyarakat (Su & Nuryyev, 2014, p. 2) , dan Peran organisasi nirlaba dalam pembangunan ekonomi dan sosial global terus mengalami peningkatan. Namun demikian, lembaga ini sangat rentan terhadap ketidakstabilan ekonomi, di mana krisis keuangan terbaru telah menyebabkan penurunan signifikan pada dukungan donatur, sehingga menimbulkan tekanan finansial yang serius bagi banyak organisasi nirlaba. Pentingnya keberadaan organisasi tersebut sering kali baru disadari ketika mereka menghadapi kendala keuangan hingga harus menghentikan kegiatan operasional, yang pada akhirnya berdampak negatif bagi kelompok penerima manfaat. Dengan demikian, pengelolaan keuangan yang efektif menjadi kunci utama dalam menjamin keberlanjutan organisasi nirlaba, khususnya di tengah kondisi ekonomi yang penuh tantangan. (Strydom & Stephen, 2014, p. 55)

Tidak seperti sektor komersial yang berfokus pada peningkatan nilai bagi pemegang saham, manajemen keuangan pada organisasi nirlaba lebih diarahkan untuk memastikan terpenuhinya kebutuhan sosial secara berkesinambungan.(Su & Nuryyev, 2014, p. 2). Pengelolaan keuangan pada organisasi nirlaba lebih menitikberatkan pada upaya menjaga keberlangsungan operasional serta meminimalkan terjadinya defisit, daripada berorientasi pada pencapaian pendapatan maksimal(Strydom & Stephen, 2014, p. 56). Kondisi tersebut sejalan dengan karakteristik organisasi nirlaba berbasis keagamaan, di mana orientasi utamanya bukan pada peningkatan pendapatan, melainkan pada pelaksanaan misi organisasi yang umumnya terpusat pada penyediaan layanan bagi masyarakat(Atan et al., 2013, p. 502). Manajemen keuangan beserta pelaporannya berperan sebagai sarana untuk memastikan bahwa organisasi nirlaba berhasil merealisasikan misi sosial yang diembannya(A. F. Elgendy, 2023, p. 2517) , di mana Kesehatan keuangan menjadi faktor fundamental bagi organisasi nirlaba untuk mencapai keberhasilan jangka panjang sekaligus menjamin kelangsungan eksistensi mereka(Atan et al., 2013, p. 502).

Manajemen keuangan merupakan elemen yang tidak dapat dipisahkan dari setiap organisasi, baik pada sektor publik, swasta, maupun organisasi nirlaba. Penerapan manajemen keuangan yang efektif akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja entitas tersebut(Fitria et al., 2022, p. 235). Sebagai entitas nirlaba, masjid mengelola dana yang diperoleh dari berbagai sumber, baik pemerintah, perusahaan, maupun masyarakat sebagai donatur. Karakteristik utama organisasi nirlaba adalah pemenuhan kebutuhan operasional yang bersumber dari kontribusi donatur tanpa adanya tuntutan imbalan, pengembalian, ataupun keuntungan. Dalam konteks ini, akuntabilitas dan transparansi menjadi aspek krusial yang harus dijaga. Salah satu instrumen penting untuk mewujudkan kedua prinsip tersebut adalah melalui penyusunan dan penyajian laporan keuangan(Manggala Wijayanti et al., 2023, p. 1494).

Masjid termasuk dalam kategori organisasi nirlaba (non-profit), yang orientasi utamanya bukanlah mencari keuntungan finansial. Sumber dana operasional masjid diperoleh dari pemerintah, masyarakat melalui sumbangan,

serta instrumen keagamaan seperti zakat, infak, sedekah, dan wakaf, sehingga pengelolaannya menuntut efektivitas serta transparansi. Untuk itu, manajemen keuangan masjid yang optimal membutuhkan sinergi berbagai pihak, antara lain Dewan Masjid Indonesia, Badan Kemakmuran Masjid (BKM), serta dukungan aktif dari masyarakat (Pradesyah et al., 2021, p. 155)

Masjid merupakan salah satu jenis organisasi yang turut merasakan dampak krisis ekonomi, yang terlihat dari menurunnya kemampuan jamaah dalam memberikan infak, sedekah, maupun kontribusi rutin. Kondisi ini menuntut masjid untuk menyesuaikan strategi pengelolaan keuangan guna menjaga keberlangsungan operasional serta pelaksanaan program sosialnya. Tidak sedikit masjid yang menghadapi kesulitan dalam mempertahankan stabilitas keuangan karena bergantung pada donasi jamaah. Namun, terdapat pula masjid yang mampu bertahan bahkan berkembang melalui penerapan strategi manajemen keuangan yang inovatif. Strategi tersebut meliputi pemanfaatan donasi digital, pengelolaan wakaf secara produktif, serta penerapan transparansi keuangan yang lebih kuat guna memperkuat kepercayaan jamaah. Fenomena ini memberikan ruang kajian yang luas, khususnya dalam menganalisis pendekatan strategis yang diterapkan masjid untuk menghadapi tekanan krisis ekonomi.

Studi-studi terdahulu mengenai manajemen keuangan masjid mengungkapkan adanya beragam tantangan sekaligus menawarkan berbagai alternatif solusi. Fahmi (2025) menekankan bahwa masjid pada umumnya sangat bergantung pada sumbangan sukarela, zakat, dan sedekah sebagai sumber utama pendanaan, namun kondisi tersebut membuat stabilitas keuangannya rentan karena sifat dana yang tidak pasti. Penelitian ini juga menekankan urgensi penerapan praktik keuangan modern, seperti pemanfaatan sistem pembayaran digital dan platform *crowdfunding*, sebagai upaya untuk meningkatkan transparansi, efisiensi, serta diversifikasi sumber pendapatan masjid. Said et al. (2013) mengidentifikasi bahwa penerapan pengendalian internal yang efektif serta partisipasi aktif komite masjid dalam kegiatan penggalangan dana berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan masjid. Lebih lanjut, kinerja keuangan yang solid memungkinkan masjid untuk menyelenggarakan program dengan cakupan yang lebih luas, baik dari segi kualitas maupun kuantitas.

Penelitian Putri & Resmiatini (2025) membuktikan bahwa penerapan strategi diversifikasi sumber pendanaan di Masjid Al-Ghufran mampu meningkatkan keberlanjutan kondisi keuangan masjid. Sejalan dengan temuan tersebut Tri Utami et al. (2022) menyimpulkan bahwa meskipun 95% responden telah mengetahui keberadaan QR Code, hanya 23% yang benar-benar memanfaatkannya untuk bersedekah. Rendahnya tingkat penggunaan ini dipengaruhi oleh minimnya literasi dan edukasi, serta terbatasnya masjid yang menyediakan fasilitas QR Code. Selain itu Aditya Wiranda (2022) menyimpulkan bahwa penerimaan infak melalui metode konvensional, yakni dengan memasukkan langsung ke kotak infak, jauh lebih besar dibandingkan dengan penggunaan metode QRIS yang justru menghasilkan penerimaan lebih kecil. Kondisi ini disebabkan rendahnya minat jamaah Masjid Daarussalam Griya Tugu Asri, Kota Depok, dalam berinfak melalui QRIS meskipun pengurus masjid telah melakukan sosialisasi dan himbauan secara intensif.

Kajian lain turut menyoroti pentingnya penerapan strategi dalam pengelolaan keuangan masjid. Nining Islamiyah (2019) menemukan bahwa Masjid Sultan Haji Ahmad Shah menerapkan empat mekanisme utama dalam manajemen keuangannya, yakni penilaian dan evaluasi, partisipasi, regulasi, serta audit sosial. Studi tersebut menegaskan bahwa praktik manajemen keuangan merupakan proses penting yang dibutuhkan untuk menjamin akuntabilitas dalam pengelolaan masjid.

Karimah & Baehaqi (2022) melalui penelitiannya di Masjid Agung Al-Barkah Kota Bekasi, mengungkapkan bahwa akuntabilitas keuangan dilaksanakan melalui tahapan perencanaan, pengelolaan, pelaksanaan, serta pengawasan oleh pengurus bersama badan pengelola dengan melibatkan partisipasi masyarakat. Adapun transparansi diwujudkan dengan penyampaian informasi terkait arus dana masuk dan keluar serta laporan kegiatan secara rutin, baik secara lisan maupun melalui media seperti papan pengumuman, situs web, dan media sosial. Penerapan praktik tersebut terbukti meningkatkan kepercayaan jamaah terhadap sistem pengelolaan keuangan masjid. Senada dengan itu, Wan Zakaria et al (2020) menemukan bahwa sekitar 79% masjid masih mengandalkan sistem manual dalam pengelolaan dana, bukan menggunakan sistem akuntansi berbasis komputer. Oleh karena itu, penelitian tersebut menekankan pentingnya pengembangan sistem akuntansi khusus yang disesuaikan dengan kebutuhan manajemen masjid, sehingga pengelolaan dana dapat dilakukan secara lebih sistematis, transparan, dan efisien. Sementara itu, Abdul Malee & Mohd Balwi, (2021) dalam studi mengenai masjid di Singapura, menegaskan bahwa keberlanjutan masjid sangat bergantung pada penerapan pendekatan holistik dalam pengelolaan. Pendekatan ini memungkinkan masjid mempertahankan perannya dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan umat Muslim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masjid di Singapura telah berhasil menerapkan praktik pengelolaan keuangan yang efisien, yang berkontribusi pada keberlanjutan operasional. Selain itu, keterlibatan masjid dalam kegiatan bisnis dan penerapan langkah-langkah penghematan biaya turut memperkuat stabilitas keuangan. Masjid bahkan mampu menghasilkan keuntungan serta menyalurkan bantuan selama periode krisis ekonomi, memperlihatkan peran strategisnya tidak hanya sebagai pusat ibadah, tetapi juga sebagai lembaga sosial-ekonomi yang berdaya guna.

Studi lain juga menyoroti peran penting efisiensi dan cadangan operasional sebagai strategi untuk menjaga ketahanan organisasi. (Kim & Mason, 2020) menegaskan bahwa pengelolaan keuangan yang efektif, terutama melalui pengembangan cadangan operasional, mampu membantu organisasi nirlaba menghadapi guncangan ekonomi. Temuan mereka memperlihatkan bahwa organisasi dengan cadangan yang lebih besar cenderung tidak mengalami pengurangan jam operasional, kehilangan tenaga kerja, maupun kesulitan dalam memperoleh persediaan atau layanan vendor. Dengan demikian, cadangan operasional menjadi faktor penting dalam menjaga keberlangsungan program di tengah situasi krisis.

Senada dengan itu, NINDHA SUDIRMAN(2020) menjelaskan bahwa efisiensi merupakan perbandingan optimal antara input dan output, yakni penggunaan modal seminimal mungkin untuk menghasilkan keuntungan yang

maksimal. Tujuan efisiensi sejalan dengan upaya penghematan penggunaan sumber daya serta meminimalkan pemakaian modal. Dengan demikian, pemanfaatan dana secara efisien menjadi indikator utama keberhasilan manajemen keuangan dalam menjaga keberlanjutan organisasi.

Masjid An-Nur Prapen Indah berdiri pada 1 Juni 2007, bertepatan dengan 15 Jumadil Awwal 1428 H, dan telah mengalami berbagai tahap perkembangan. Masjid ini memiliki landasan filosofis yang tercermin dalam visinya, yaitu *"Mewujudkan umat Islam sebagai rahmatan lil 'alamin (rahmat bagi seluruh alam)."* Visi tersebut menegaskan komitmen masjid untuk tidak hanya memenuhi kebutuhan ibadah internal, tetapi juga memberikan kontribusi positif yang lebih luas kepada masyarakat. Dalam mewujudkan visi tersebut, pengurus masjid menetapkan tiga misi utama. Pertama, melaksanakan syariat Islam secara inklusif berlandaskan Al-Qur'an dan Hadits. Kedua, menjaga persatuan serta kerukunan umat. Ketiga, yang memiliki relevansi kuat dengan penelitian ini, yaitu mengembangkan potensi umat Islam melalui perluasan kegiatan serta pembinaan generasi penerus secara berkelanjutan.

Oleh karena itu, penelitian ini menjadi krusial untuk mengisi kekosongan literatur dengan menjadikan Masjid An-Nur Prapen Indah Surabaya sebagai studi kasus. Sebagai representasi masjid komunitas yang beroperasi di lingkungan perkotaan, masjid ini secara langsung menghadapi tantangan finansial yang telah dijelaskan sebelumnya. Dengan demikian, mengidentifikasi, menganalisis, dan mendokumentasikan strategi manajemen keuangan yang mereka implementasikan menjadi sebuah kebutuhan mendesak. Penelitian ini tidak hanya bertujuan memberikan gambaran empiris tentang kondisi di lapangan, tetapi juga berpotensi menghasilkan model praktik terbaik (*best practices*) yang dapat dijadikan panduan bagi masjid-masjid lain yang memiliki karakteristik serupa dalam mengatasi tantangan ekonomi di masa mendatang.

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah yang telah diuraikan, maka rumusan masalah dalam penelitian ini berfokus pada tiga aspek utama. Pertama, penelitian ini menelaah dampak krisis ekonomi terhadap kondisi pendapatan dan belanja Masjid An-Nur Prapen Indah Surabaya. Kedua, penelitian ini mengkaji strategi manajemen keuangan yang diimplementasikan oleh pengurus (Takmir) Masjid An-Nur Prapen Indah Surabaya dalam menghadapi dampak krisis tersebut. Ketiga, penelitian ini menilai efektivitas serta implikasi dari strategi yang diterapkan terhadap stabilitas keuangan dan keberlangsungan operasional masjid.

METODOLOGI

Penelitian ini memakai pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus. memilih studi kasus dilakukan bukan hanya untuk menggambarkan kondisi objek yang diteliti, tetapi juga untuk menelusuri bagaimana keberadaannya serta alasan mengapa kasus tersebut bisa muncul (Bado, 2022, p. 288). Oleh karena itu, penelitian ini berfokus untuk menggali secara mendalam strategi manajemen keuangan yang dijalankan oleh Masjid An-Nur Prapen Indah dalam menghadapi tantangan krisis ekonomi.

Data dikumpulkan melalui metode wawancara mendalam, yang memberikan kesempatan bagi peneliti untuk memperoleh perspektif serta pemahaman yang

lebih komprehensif dari para narasumber (Nurrisa & Hermina, 2025, p. 794). wawancara mendalam dengan 2 orang pengurus yaitu ketua takmir masjid dan juga sekretariat masjid yg terlibat langsung dalam pengelolaan keuangan. Teknik observasi partisipan digunakan untuk memperkuat validitas data, sehingga peneliti dapat melihat secara langsung bagaimana proses manajemen keuangan dilaksanakan dalam keseharian organisasi masjid.

Proses analisis data dalam penelitian ini merujuk pada model Miles dan Huberman (1994), yang menjelaskan bahwa aktivitas analisis mencakup tiga tahapan utama, yaitu reduksi data, penyajian data, serta penarikan dan verifikasi kesimpulan (Nurrisa & Hermina, 2025, p. 798). Reduksi data dilaksanakan dengan menyaring informasi yang relevan mengenai strategi pengelolaan keuangan masjid. Hasil data yang sudah direduksi kemudian disajikan dalam bentuk narasi deskriptif agar lebih mudah dipahami. Pada tahap akhir, dilakukan penarikan kesimpulan untuk mengidentifikasi strategi keuangan yang dinilai efektif dalam menghadapi kondisi krisis ekonomi.

HASIL PENELITIAN

Struktur organisasi kepengurusan masjid menempatkan tanggung jawab keuangan pada beberapa pihak. Sekretariat masjid, Bapak Hendro menjelaskan: "Jadi untuk uang pemasukkan, itu dari sekretariat, ke bendahara, kembali ke sekretariat untuk membuat pelaporan. Dari pelaporan, ini disampaikan ke donator. Jadi langsung transparannya? Iya, langsung muncul. Setiap bulan, donator memperoleh selebaran laporan yang kita edarkan."

A. Sumber pendapatan dan dampak krisis ekonomi terhadap keuangan masjid

Sebelum periode krisis ekonomi, sumber utama pemasukan dana Masjid An-Nur berasal dari kotak infaq harian, kotak infaq berjalan setiap solat jumat dan solat Id, kotak Infaq saat event event seperti pengajian, dan donatur tetap. Mekanisme pencatatan dan pelaporan dana dilakukan secara rutin dan transparan. Bapak Hendro yang bertanggung jawab atas pencatatan keuangan, menjelaskan: "Biasanya, setiap menerima uang langsung kami catat. Khusus untuk infak Jumat, setelah dihitung bersama oleh beberapa petugas, total uangnya langsung kami catat di laporan keuangan, setelah itu di laporkan ke bendahara, setelah itu ke sekretariat lagi untuk membuat laporan keuangan yang akan di berikan kepada jamaah. Laporan akan diumumkan pada jumaat minggu depannya lewat pengeras suara sebelum khutbah dimulai." (Wawancara, [Tanggal Wawancara])

Krisis ekonomi memberikan dampak langsung pada kondisi finansial masjid. Dampak yang paling signifikan terasa pada pos pemasukan. Berdasarkan data keuangan dan wawancara dengan pengurus, terjadi penurunan pada kotak infaq baik harian maupun kotak infaq berjalan sebesar 50% lebih. Penurunan ini tidak terlalu berpengaruh pada kegiatan operasional dan sosial masjid. Sekretariat dan Ketua Takmir menyatakan: Pak Hendro sekretariat masjid : program sosial, alhamdulillah, ada dua kali. Kita bagi sembako ke Ojol, terus masyarakat sekitar itu dua kali. Waktu itu. Jadi, tetap jalan. Terus ketika bulan

puasa, kita juga tetap jalan dengan membagi takjil di luar masjid. Kalau selama ini kita tidak boleh menghadiri masjid untuk takjil bersama, waktu itu kita bagi di sekitar, di luar masjid. Tetap jalan.

Pak Kokoh ketua ta'mir: Walaupun keadaan COVID-19, walaupun krisis, itu dikatakan krisis ekonomi COVID-19, krisis ekonomi, kegiatan masjid yang menyangkut Ramadan tetap berjalan pembagian takjil, pembagian iftar. Itu tetap berjalan. Jamaah tetap aktif memberikan donasi dan dukungan nasi atau makanan yang diteruskan oleh takmir ke tujuan, ke sasaran. Jadi bukan jamaahnya yang datang ke masjid, tapi kita yang datang ke tempat-tempat, titik-titik masyarakat yang membutuhkan. Jadi kegiatannya tetap berjalan. zakat fitrah sama penyembelihan hewan korban masih ada masih berjalan. Yang di stop Cuma kegiatan operasional sholat jamaah dan pengajian. Sholatnya saja, sholat jamaah.

Temuan menunjukkan bahwa kegiatan yang dihentikan hanyalah kegiatan operasional yang melibatkan perkumpulan jamaah, seperti shalat berjamaah dan pengajian rutin, sesuai dengan regulasi pemerintah saat itu.

B. Strategi Manajemen Keuangan dalam menghadapi krisis

Menghadapi tantangan tersebut, pengurus Masjid An-Nur mengimplementasikan beberapa strategi utama yang teridentifikasi dari hasil wawancara:

1. Diversifikasi Sumber Dana

Pengurus berupaya mencari pendapatan alternatif di luar infak tunai dengan memanfaatkan teknologi perbankan. Namun, adopsi donasi digital melalui QRIS diakui belum memberikan hasil yang signifikan. Ketua Takmir mengungkapkan : Q-ris itu kan teknologi yang tertinggi. Tetapi tidak terlalu signifikan. Q-ris itu . Jadi kita memanfaatkan teknologi yang ada di perbankan. Q-ris itu yang tertinggi. Dengan harapan, dengan Q-ris itu pemasukan lebih banyak. Tapi ternyata ya biasa-biasa. Karena memang terkadang kali jamaah masih lebih percaya menggunakan ces.

2. Efisiensi Biaya

Ditemukan bahwa strategi utama yang diterapkan adalah penghematan atau efisiensi. Efisiensi ini terjadi secara otomatis seiring dengan berhentinya kegiatan rutin yang mengumpulkan jamaah. Bapak ketua takmir menjelaskan: penghematan. Efisiensi maksudnya .Efisiensi. Kenapa ? otomatis efisiensi itu terjadi. Otomatis terjadi kan? Karena kegiatan gak ada otomatis pengeluarannya berkurang. enggak ada jamahan tentunya, ya bersih bersih juga berkurang, ya. Belanja-belanja juga berkurang, listrik juga berkurang, penggunaan air juga berkurang, gitu kan. Terus, apa, dukungan untuk infak, untuk ustad dan pencerama itu berkurang, gitu kan Pengeluaran berkurang karena pemasukan juga berkurang kan? Pemasukannya yang berkurang di masjid sama kotak itu. Yang ada kan cuma donatur. Donatur rutin/tetap itu. Kemudian operasional masjid juga berkurang. Gak ada pencerama, gak ada ini. Itu kan berkurang. Jadi dengan kondisi yang kegiatan berkurang, pemasukan juga berkurang itu dilakukan penghematan sehingga strateginya ya penghematan. Efisiensi.

3. Dana cadangan operasional

Untuk menutupi kekurangan dana dalam menjalankan program sosial, pengurus memanfaatkan sisa saldo kas dari periode sebelumnya. Bapak ketua

takmir menjelaskan : Dari mana meng-covernya? Saldo yang lalu. Hah? Saldo yang lalu. Bisa diatasi dengan saldo-saldo kemarin, enggak sampai utang-utang, enggak sampai ya. Jadi alhamdulillah bisa teratasi dengan saldo-saldo sebelumnya.

4. Transparansi & Akuntabilitas

Strategi transparansi tetap menjadi prioritas untuk menjaga kepercayaan jamaah. Laporan keuangan secara rutin diumumkan melalui pengeras suara saat shalat Jumat dan didistribusikan dalam bentuk lembaran kepada para donatur tetap. Selain itu, laporan kegiatan seperti pembelian hewan kurban juga mulai dipasang di papan pengumuman. Bapak hendro menuturkan: Ada benar-benar laporan kepada jamaah. Selalu kepada jamaah. Berarti apakah ada laporan yang ditempel di Medding/ papan pengumuman? Di papan pengumuman, baru mulai Idul Adha kemarin. Kayak pengeluaran kegiatan operasional seperti laporan keuangan pembelian hewan kurban itu. Sebelumnya belum. Hanya ini. Yang sering itu Pengumuman saat solat Jumat dan solat Idul Adha dan pengumuman ke donatur. Lembaran laporan keuangan untuk donatur. Kan tidak semua donatur hadir di masjid ini.

Kendala yang Dihadapi dan Harapan

Kendala utama yang ditemukan dalam implementasi strategi adalah rendahnya signifikansi donasi digital (QRIS), karena preferensi jamaah terhadap donasi tunai. Selain itu, Ketua Takmir juga menyebutkan bahwa kendala keuangan akan terasa jika ada kebutuhan pengembangan masjid dalam skala besar, namun untuk operasional rutin, keuangan masih dapat terkelola. Beliau menyatakan: Sekarang memang ada pendapat yang lebih baik kes langsung daripada uang itu masih melalui perbankan. Masih ada sementara pendapat seperti itu. Jadi, kendala keuangan untuk operasional masjid ini hampir tidak ada. Namun kalau diperlukan pengembangan masjid yang besar, nah itu memang memang dikatakan kendala, ya kendala. Kalau dikatakan tidak, ya memang harus pengurus harus bekerja keras mencari donatur-donatur yang besar untuk meng-cover kebutuhan itu. Bila melihat kebutuhan masjid sekarang sudah tinggal pemeliharaan rutin, tidak ada pengembangan yang sifatnya besar, mengingat lahan juga sudah habis, ya sudah tidak ada lagi yang diperlukan pengembangan yang sifatnya besar, ya kendala keuangan hampir bisa di-cover dengan kebutuhan rutin. Walaupun kalau tak seandainya penggantian ini memerlukan biaya dana besar, itu masih bisa di-cover dengan donatur-donatur yang ada di sekitar masjid ini sendiri. Jadi, surplus, pengelolaan keuangan surplus yang besar itu memang tidak terjadi ya. Tidak terjadi. Artinya ya sudah, mungkin Allah sudah menakdirkan sedang-sedang cukup.

Harapan yg ingin dicapai oleh masjid ini dalam memperkuat keuangan adalah Adanya investor tetap yang fokus yang bersedia fokus membiayai operasional masjid. Seperti yg di tuturkan oleh ketua takmir:

Untuk memperkuat keuangan masjid? Harapan: Ada investor tetap yang fokus yang bersedia fokus membiayai operasional masjid. Tanpa diminta itu mereka sudah mengetahui seperti halnya di masjid-masjid yang lain. Karena kita, masjid ini kan betul-betul swadaya ya. Swadaya kemampuan rakyat. Kemampuan jamaah. Kemampuan jamaah yang rata-rata. Nah ini kita belum belum memiliki Donatur besar ya yang bersedia untuk meng-cover semua kebutuhan ini. Yang ada

donatur-donatur besar yang temporer. Temporer itu kalau tau kita mau ada pengembangan terus dia datang, Pak saya berdonasi ini ya. Tapi sekarang sudah enggak ada. Kebutuhan kan pengembangan sudah enggak ada. Padahal itu sudah enggak ada pengembangan yang lebih besar ya.

Sedangkan rencana kedepannya yg di lakukan untuk memperkuat keuangan masjid adalah Personal Approach. Seperti yg di tuturkan oleh ketua takmir: Tapi ya alhamdulillah kita misalkan ada penggantian, butuh penggantian karpet gitu kan. Dijawil-jawil kiri-kanan akhirnya selesai. Itu jadi strategi maupun harapan ya itu. Strateginya ya, strateginya sistem jawil kiri-kanan approach lah. Personal approach ke donatur-donatur pendonor pendonor yang yang mampu. Dan selama ini kita enggak mengalami kesulitan kalau ada donatur-donatur yang sekiranya kita nilai yang mampu, dia bersedia.

DISKUSI

Interpretasi Strategi Resiliensi Keuangan Masjid An-Nur

Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun menghadapi penurunan pemasukan infak tunai lebih dari 50%, Masjid An-Nur menunjukkan resiliensi atau daya tahan finansial yang cukup baik, terbukti dari kemampuannya untuk tetap menjalankan program-program sosial inti selama krisis. Resiliensi ini tidak muncul secara kebetulan, melainkan hasil dari kombinasi strategi yang bersifat reaktif dan proaktif.

1. efisiensi biaya

Strategi efisiensi biaya yang terjadi secara otomatis karena peniadaan kegiatan shalat jamaah dan pengajian dapat diinterpretasikan sebagai bentuk prioritas berbasis misi yang tidak disengaja. Ketika aktivitas ibadah komunal terhenti karena regulasi eksternal, sumber daya yang ada dialihkan untuk mempertahankan misi sosial masjid, seperti pembagian sembako dan takjil. Hal ini menunjukkan bahwa inti pelayanan sosial masjid tetap menjadi prioritas utama.

Strategi efisiensi biaya yang terjadi karena penghentian kegiatan komunal bukanlah sekadar penghematan pasif. Ini adalah bentuk realokasi sumber daya yang disengaja untuk melindungi misi inti. Dengan mengurangi pengeluaran operasional yang tidak mendesak, pengurus dapat memfokuskan dana yang terbatas untuk mempertahankan program sosial, seperti pembagian sembako dan takjil. Tindakan ini merupakan implementasi langsung dari misi ketiga, yaitu "mengembangkan potensi ummat islam dengan memperluas kegiatan", di mana dalam konteks krisis, "kegiatan" ini bertransformasi menjadi bantuan sosial langsung yang paling dibutuhkan umat.

Temuan ini selaras dengan Abdul Malee & Mohd Balwi (2021) dalam studi mengenai masjid di Singapura, menegaskan bahwa keberlanjutan masjid sangat bergantung pada penerapan pendekatan holistik dalam pengelolaan. Pendekatan ini memungkinkan masjid mempertahankan perannya dalam jangka panjang dengan meningkatkan kepuasan umat Muslim. Hasil penelitian menunjukkan bahwa masjid di Singapura telah berhasil menerapkan praktik pengelolaan keuangan yang efisien, yang berkontribusi pada keberlanjutan operasional. Selain itu, keterlibatan masjid dalam kegiatan bisnis dan penerapan langkah-langkah

penghematan biaya turut memperkuat stabilitas keuangan. Masjid bahkan mampu menghasilkan keuntungan serta menyalurkan bantuan selama periode krisis ekonomi, memperlihatkan peran strategisnya tidak hanya sebagai pusat ibadah, tetapi juga sebagai lembaga sosial-ekonomi yang berdaya guna. Dengan demikian, baik di Masjid An-Nur maupun dalam studi di Singapura, efisiensi biaya terbukti menjadi strategi yang mendukung keberlanjutan fungsi masjid sekaligus memastikan peran sosial tetap berjalan meskipun dalam keterbatasan.

Selain itu, strategi penghematan yang diterapkan oleh pengurus masjid merupakan cerminan langsung dari prinsip efisiensi. Dalam penelitiannya, NINDHA SUDIRMAN (2020) Efisiensi dipahami sebagai perbandingan antara modal yang digunakan dan hasil yang diperoleh, yaitu memanfaatkan modal sekecil mungkin untuk menghasilkan manfaat yang sebesar-besarnya. Dalam konteks masjid, keuntungan yang dimaksud bukan berupa profit finansial, melainkan nilai manfaat yang optimal bagi jamaah. Langkah Masjid An-Nur untuk mengurangi pengeluaran yang tidak esensial seperti biaya kebersihan, listrik, dan honor penceramah karena kegiatan yang berhenti, selaras dengan tujuan efisiensi yaitu menghemat penggunaan materi dan meminimalkan pemakaian modal yang dimiliki. Praktik ini juga selaras dengan prinsip Islam dalam mengelola harta untuk menghindari sikap berlebihan, sehingga pada akhirnya “pengelolaan dana yang tepat guna dan efisien dapat memberi kesejahteraan bagi masyarakat yang membutuhkan.

2. diversifikasi sumber dana

Diversifikasi sumber dana melalui QRIS, meskipun hasilnya dinilai "tidak terlalu signifikan" oleh pengurus⁴, merupakan langkah strategis yang penting. Ini dapat diartikan sebagai fase awal adopsi filantropi digital. Kendala yang dihadapi, di mana jamaah masih lebih percaya menggunakan uang tunai, menunjukkan adanya periode transisi. Namun, langkah ini mencerminkan kesadaran pengurus akan perlunya modernisasi untuk menjangkau segmen jamaah yang berbeda dan mempersiapkan keberlanjutan jangka panjang.

Temuan dari Masjid An-Nur dapat ditempatkan dalam dialog dengan literatur yang lebih luas mengenai manajemen keuangan organisasi nirlaba dan masjid. Penurunan drastis pemasukan infak yang dialami Masjid An-Nur mengonfirmasi temuan Fahmi (2025) menjelaskan bahwa masjid mengalami ketidakstabilan finansial yang cukup besar akibat ketidakpastian aliran dana, terutama karena bergantung pada donasi sukarela yang sangat rentan terhadap perubahan kondisi ekonomi. Dalam merespons tantangan tersebut, strategi yang diambil Masjid An-Nur sejalan dengan beberapa rekomendasi dari penelitian sebelumnya. Upaya adopsi QRIS, meskipun dalam skala kecil, merupakan implementasi dari saran untuk mengintegrasikan praktik keuangan modern, seperti sistem pembayaran digital. Hasil ini konsisten dengan temuan Tri Utami et al. (2022) yang menunjukkan bahwa meskipun 95% responden telah mengenal QR Code, hanya 23% yang benar-benar menggunakannya untuk bersedekah. Rendahnya penggunaan tersebut dipengaruhi oleh minimnya literasi serta terbatasnya masjid yang menyediakan fasilitas QR Code. Sejalan dengan itu, Aditya Wiranda (2022) juga menemukan bahwa penerimaan infaq melalui kotak

fisik jauh lebih tinggi dibandingkan dengan metode QRIS, karena antusiasme jamaah masih rendah meskipun sosialisasi telah dilakukan oleh pengurus masjid.

Meski demikian, langkah ini tetap mencerminkan kesadaran pengurus Masjid An-Nur terhadap pentingnya modernisasi. Hal ini sejalan dengan Putri & Resmiatini (2025) yang menekankan bahwa diversifikasi sumber pendapatan merupakan strategi efektif dalam menjaga keberlanjutan keuangan masjid. Oleh karena itu, meskipun pemanfaatan QRIS masih terbatas, inisiatif ini dapat dipandang sebagai investasi jangka panjang untuk memperluas basis donatur, merangkul jamaah yang lebih muda dan akrab dengan teknologi, sekaligus memperkuat fondasi keberlanjutan finansial masjid di masa mendatang.

3. Cadangan operasional

Kemampuan masjid untuk menutupi kekurangan dana dengan memanfaatkan saldo yang lalu mengindikasikan adanya praktik manajemen keuangan yang bijak di masa sebelum krisis. Saldo ini berfungsi sebagai dana darurat informal atau cadangan operasional, yang menjadi penyangga krusial saat krisis melanda. Hal ini menunjukkan bahwa resiliensi finansial tidak hanya dibangun saat krisis, tetapi juga melalui kehati-hatian dalam pengelolaan keuangan di masa normal.

Cadangan Operasional sebagai Upaya Keberlanjutan: Upaya pemanfaatan "saldo yang lalu" sebagai cadangan operasional informal adalah manifestasi dari misi untuk "membina generasi penerus secara berkesinambungan". Sebuah organisasi tidak dapat membina secara berkelanjutan jika kondisi keuangannya rapuh. Oleh karena itu, langkah-langkah untuk memodernisasi pemasukan dan memastikan adanya dana penyangga saat krisis bukanlah tujuan akhir, melainkan alat strategis untuk menjamin keberlangsungan jangka panjang dari seluruh program dan misi masjid.

Kemampuan masjid untuk menutupi kekurangan dana dengan memanfaatkan saldo yang lalu secara langsung mengonfirmasi pentingnya cadangan operasional dalam manajemen keuangan nirlaba. Temuan ini sangat relevan dengan penelitian dari (Kim & Mason, 2020) menegaskan bahwa manajemen keuangan yang baik, terutama melalui penguatan cadangan operasional, mampu membantu organisasi nirlaba menghadapi guncangan ekonomi. Hasil penelitian mereka memperlihatkan bahwa organisasi dengan cadangan yang lebih besar cenderung mampu mempertahankan jam operasional, menjaga keberlangsungan tenaga kerja, serta tidak mengalami hambatan dalam memperoleh persediaan maupun layanan dari vendor. Dalam kasus Masjid An-Nur, keberadaan saldo kas dari periode sebelumnya berfungsi sebagai cadangan operasional informal yang menjadi penyangga krusial. Ini membuktikan bahwa cadangan operasional adalah faktor kunci untuk menjaga keberlanjutan program di tengah krisis, memungkinkan masjid untuk tetap menjalankan misi sosialnya meskipun pemasukan utama menurun drastis.

4. Transparansi dan Akuntabilitas

Masjid An-Nur Prapen Indah juga menekankan pentingnya transparansi dan akuntabilitas sebagai fondasi utama dalam resiliensi keuangan. Transparansi diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan rutin yang diumumkan

kepada jamaah, baik dalam bentuk papan informasi di lingkungan masjid maupun melalui media digital seperti grup komunikasi jamaah. Praktik ini memastikan bahwa setiap pemasukan dan pengeluaran dapat dipantau secara terbuka sehingga meningkatkan kepercayaan publik. Akuntabilitas dijalankan dengan mekanisme pelaporan yang dapat dipertanggungjawabkan oleh bendahara dan disupervisi oleh pengurus takmir.

Transparansi sebagai Cerminan Misi Keteladanan: Praktik transparansi yang konsisten dalam pelaporan keuangan merupakan wujud nyata dari misi kedua, yaitu "menjadi teladan dalam kebaikan". Dengan menjaga akuntabilitas di masa sulit, pengurus masjid tidak hanya membangun kepercayaan yang esensial untuk keberlangsungan donasi, tetapi juga mempraktikkan nilai-nilai yang mereka ajarkan, sehingga memperkuat posisi masjid sebagai teladan di tengah komunitas.

Sementara itu, praktik transparansi yang konsisten melalui pengumuman laporan keuangan dan pemberian laporan kepada donatur merupakan wujud nyata dari mekanisme akuntabilitas yang menurut Hal ini selaras dengan temuan Karimah & Baehaqi(2022) yang menjelaskan bahwa akuntabilitas dan transparansi diwujudkan melalui perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta evaluasi yang terstruktur, disertai dengan publikasi laporan keuangan mingguan baik secara lisan, melalui papan pengumuman, maupun lewat media sosial. Nining Islamiyah (2019) diperlukan "guna memastikan akuntabilitas dalam pengelolaan masjid. Selain itu, praktik ini yang didukung dengan sistem pelaporan keuangan yang terorganisir, juga menunjukkan adanya bentuk pengendalian internal yang efektif yang menurut Said et al (2013) dapat meningkatkan kinerja keuangan masjid.

Namun, temuan ini juga menunjukkan kontras dengan kondisi umum yang dilaporkan oleh Wan Zakaria et al (2020), di mana mayoritas masjid masih menggunakan sistem manual. Kemampuan Masjid An-Nur untuk setidaknya memulai langkah digitalisasi dan mempertahankan program sosialnya.

Temuan dari studi kasus ini menawarkan beberapa implikasi penting yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi para pemangku kepentingan, baik di tingkat praktis maupun teoretis. Bagi para pengurus masjid, penelitian ini secara empiris menunjukkan bahwa resiliensi keuangan tidak hanya dibangun saat krisis, tetapi justru dipupuk di masa normal. Praktik menabung atau menyisihkan "saldo yang lalu" terbukti menjadi penyangga krusial yang berfungsi sebagai cadangan operasional informal. Hal ini menyiratkan perlunya kebijakan yang disengaja untuk membentuk dana darurat yang terstruktur. Selain itu, temuan mengenai strategi "*personal approach*" atau "sistem jawil" menegaskan bahwa dalam konteks organisasi keagamaan di Indonesia, modal sosial dan kepercayaan personal masih menjadi instrumen penggalangan dana yang sangat efektif, yang dapat berjalan paralel dengan modernisasi digital.

Secara teoretis, penelitian ini berkontribusi pada literatur manajemen keuangan nirlaba dengan menyajikan sebuah model hibrida resiliensi keuangan. Model ini menunjukkan bagaimana organisasi keagamaan di negara berkembang seperti Indonesia secara dinamis menggabungkan tiga elemen: prinsip manajemen modern (efisiensi biaya, diversifikasi pendapatan melalui

digitalisasi), modal sosial tradisional (hubungan personal dengan donatur), dan kebijakan finansial yang bijak (pembentukan cadangan operasional). Studi ini mengisi celah penelitian dengan memberikan gambaran nyata tentang bagaimana ketiga elemen ini berinteraksi untuk menjaga keberlanjutan misi organisasi di tengah guncangan ekonomi.

Peneliti menyadari adanya beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, sebagai sebuah studi kasus tunggal, temuan dari Masjid An-Nur terikat pada konteksnya yang spesifik (perkotaan, karakteristik jamaah tertentu) dan tidak dapat digeneralisasi untuk mewakili seluruh masjid di Indonesia. Kedua, penelitian ini berfokus pada perspektif pengurus (Ketua Takmir dan Sekretariat). Perspektif dari jamaah umum mengenai efektivitas dan persepsi mereka terhadap strategi yang diterapkan belum tergalai secara mendalam. Keterbatasan ini dapat menjadi titik awal bagi penelitian selanjutnya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan bahwa

1. Krisis ekonomi berdampak signifikan terhadap kondisi pendapatan dan belanja Masjid An-Nur Prapen Indah. Hal ini terlihat dari penurunan pemasukan infak tunai hingga lebih dari 50%, yang memaksa pengurus melakukan penyesuaian dalam pembiayaan operasional. Meskipun demikian, masjid tetap mampu menjalankan program sosial intinya sehingga menunjukkan adanya resiliensi finansial.
2. Strategi manajemen keuangan yang diimplementasikan pengurus Masjid An-Nur Prapen Indah dalam menghadapi krisis mencakup efisiensi biaya, diversifikasi pendapatan melalui adopsi donasi digital (QRIS), pemanfaatan cadangan operasional informal dari saldo kas periode sebelumnya, serta praktik transparansi dan akuntabilitas melalui pelaporan keuangan yang konsisten.
3. Penerapan strategi tersebut terbukti efektif dalam menjaga stabilitas keuangan dan keberlangsungan operasional masjid. Kombinasi antara efisiensi, inovasi pendanaan, cadangan operasional, serta transparansi akuntabilitas memungkinkan Masjid An-Nur Prapen Indah bertahan di tengah krisis ekonomi, sekaligus mempertahankan kepercayaan jamaah serta keberlanjutan misi sosial-keagamaannya.

Berdasarkan kesimpulan dan harapan yang diungkapkan oleh pengurus masjid, berikut adalah beberapa saran yang dapat dipertimbangkan: Untuk Pengurus Masjid An-Nur dan Masjid Lainnya: Formalisasi Dana Darurat: Mengubah praktik pemanfaatan "saldo yang lalu" menjadi sebuah kebijakan formal untuk membentuk cadangan operasional (dana darurat). Menetapkan target minimal, misalnya setara dengan 3-6 bulan biaya operasional rutin, dapat menjadi langkah awal yang strategis.

Mengembangkan Strategi *Personal Approach*: Mengingat efektivitasnya, strategi "jawil" atau pendekatan personal dapat dikembangkan lebih sistematis. Pengurus dapat membuat basis data donatur potensial dan membangun komunikasi proaktif, tidak hanya saat ada kebutuhan mendesak, untuk mewujudkan harapan memiliki "investor tetap yang fokus".

Untuk Peneliti Selanjutnya: Penelitian di masa depan disarankan untuk memperluas cakupan dengan melakukan studi komparatif antara beberapa masjid dengan karakteristik berbeda (misalnya, masjid di perkotaan vs. pedesaan) untuk melihat variasi strategi yang diterapkan. Dianjurkan pula untuk meneliti dari perspektif jamaah guna memahami bagaimana strategi keuangan yang diterapkan pengurus (seperti adopsi QRIS atau penundaan program) memengaruhi tingkat partisipasi dan kepercayaan mereka.

DAFTAR PUSTAKA

- A. F. Elgendy. (2023). The Financial Management, Behavior and Reports in Non-Profit Sector: A Proposed Framework. *Information Sciences Letters*, 12(6), 2517–2532. <https://doi.org/10.18576/isl/120649>
- Abdul Malee, S. Z. B., & Mohd Balwi, M. A. W. F. B. (2021). Ensuring Environment, Social & Financial Sustainability during a Pandemic: The Story of a Singapore Mosque. *Journal of Muslim Minority Affairs*, 41(4), 703–718. <https://doi.org/10.1080/13602004.2022.2034683>
- Aditya Wiranda. (2022). STUDI KOMPARATIF ANTARA PENGGUNAAN QR QRIS DAN KOTAK INFAQ DALAM BERINFAQ DI MASJID DAARUSSALAAM GRIYA TUGU ASRI, KECAMATAN CIMANGGIS, KOTA DEPOK, JAWA BARAT. *Jurnal Indragiri Penelitian Multidisiplin*, 2(3), 164–171. <https://doi.org/10.58707/jipm.v2i3.293>
- Atan, R., Zainon, S., Aliman, S., & Yeow Theng Nam, R. (2013). Financial Management in Religious Non-Profit Organizations: A Mission Based Approach to Ratio Analysis. *Proceedings of the 2013 International Conference on Advanced Computer Science and Electronics Information*. 2013 International Conference on Advanced Computer Science and Electronics Information, Beijing, China. <https://doi.org/10.2991/icacsei.2013.122>

Bado, D. B. (2022). *MODEL PENDEKATAN KUALITATIF: TELAAH DALAM METODE PENELITIAN ILMIAH*. TAHTA MEDIA GROUP.

David Rottkamp, CPA. (2025, Mei). *Bagaimana Organisasi Nirlaba Dapat Menyesuaikan Strategi Operasional dan Keuangan Mereka dalam Lingkungan Ekonomi Saat Ini—The CPA Journal*.
<https://www.cpajournal.com/2025/05/29/how-nonprofits-can-adapt-their-operational-and-financial-strategies-in-todays-economic-environment/#advertise>

Fahmi, R. A. (2025). *FINANCIAL MANAGEMENT PRACTICES IN RELIGIOUS INSTITUTIONS: A NARRATIVE REVIEW OF MOSQUE-RELATED CASE STUDIES*. 10(1).

Fitria, Y., Diyanti, F., & Bone, H. (2022). Financial Management Accountability of Mosque in Covid-19 Pandemic: The Religious and Humanist Side Exploration. *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 17(2), 234.
<https://doi.org/10.24843/JIAB.2022.v17.i02.p04>

Karimah, H., & Baehaqi, A. (2022). *AKUNTABILITAS DAN TRANSPARANSI MANAJEMEN KEUANGAN MASJID AGUNG AL BARKAH KOTA BEKASI*. 7(1).

Kim, M., & Mason, D. P. (2020). Are You Ready: Financial Management, Operating Reserves, and the Immediate Impact of COVID-19 on Nonprofits. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 49(6), 1191–1209.
<https://doi.org/10.1177/0899764020964584>

Manggala Wijayanti, I., Rahmat Hidayat, Y., Rizki Febriadi, S., Fawzi, R., & Hayfa Victoria, S. (2023). Improvement of Mosque Financial Management (Case

Study on Mosques in Tamansari Bandung Area). *KnE Social Sciences*.

<https://doi.org/10.18502/kss.v8i18.14364>

NINDHA SUDIRMAN. (2020). *EFEKTIFITAS DAN EFISIENSI PEMANFAATAN DANA PROGRAM NASIONAL PEMBERDAYAAN MASYARAKAT (PNPM) MANDIRI DI DESA LAMASI PANTAI KECAMATAN WALENRANG TIMUR KABUPATEN LUWU*.

Nining Islamiyah, N. (2019). THE FINANCIAL MANAGEMENT PRACTICE OF MOSQUE: STUDY CASE IN MALAYSIA. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 16(1), 108–121. <https://doi.org/10.21002/jaki.2019.06>

Nurrisa, F., & Hermina, D. (2025). *Pendekatan Kualitatif dalam Penelitian: Strategi, Tahapan, dan Analisis Data*. 02(03).

Pradesyah, R., Susanti, D. A., & Rahman, A. (2021). Analisis Manajemen Keuangan Masjid Dalam Pengembangan Dana Masjid. *Misykat al-Anwar Jurnal Kajian Islam dan Masyarakat*, 4(2), 153–170. <https://doi.org/10.24853/ma.4.2.153-170>

Putri, A. W., & Resmiatini, E. (2025). Strategi Diversifikasi Sumber Pendapatan Masjid untuk Meningkatkan Keberlanjutan Keuangan: Studi kasus pada Masjid Al-Ghufran Kuala Lumpur, Malaysia. *Dialektika : Jurnal Ekonomi dan Ilmu Sosial*, 10(1), 149–160. <https://doi.org/10.36636/dialektika.v10i1.6661>

Said, J., Mohamed, A., Sanusi, Z. M., & Yusuf, S. N. S. (2013). Financial Management Practices in Religious Organizations: An Empirical Evidence of Mosque in Malaysia. *International Business Research*, 6(7), p111. <https://doi.org/10.5539/ibr.v6n7p111>

Strydom, B., & Stephen, T. (2014). Financial Management in Non-Profit Organisations: An Exploratory Study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n15p55>

Su, S.-H., & Nuryyev, G. (2014). *THE EFFECT OF FINANCIAL MANAGEMENT ON THE PERFORMANCE OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS: AN EMPERIAL STUDY IN HAITI*.

https://www.researchgate.net/publication/275346456_THE_EFFECT_OF_FINANCIAL_MANAGEMENT_ON_THE_PERFORMANCE_OF_NON-PROFIT_ORGANIZATIONS_AN_EMPERIAL_STUDY_IN_HAITI

Tri Utami, Maulana, A., & Haqqoni, N. S. (2022). THE EFFECT OF USING QR CODES TO INCREASE ALMS IN THE MOSQUE. *Airlangga International Journal of Islamic Economics and Finance*, 5(02), 143–154. <https://doi.org/10.20473/aijief.v5i02.43516>

Wan Zakaria, W. Z., Ilias, N., Wahab, N., & Wan Abdullah, W. Z. @ Z. (2020). A PRELIMINARY STUDY ON FINANCIAL MANAGEMENT PRACTICES AMONG KUALA NERUS MOSQUES. *International Journal of Islamic Business*, 15(2), 35–47. <https://doi.org/10.32890/ijib2020.5.2.3>