

## Manajemen Keuangan Masjid di Kota Yogyakarta

*Rizqi Anfanni Fahmi*

Fakultas Ilmu Agama Islam, Universitas Islam Indonesia

[rizqi.anfanni@uii.ac.id](mailto:rizqi.anfanni@uii.ac.id)

### ABSTRACT

*This study aims to describe the financial management practice in Yogyakarta City, Special Region of Yogyakarta. The data in this study were gathered by using questionnaires and analyzed by a simple qualitative descriptive approach. The study was conducted in 180 mosques by using area sampling because Yogyakarta City divided into 14 districts. Three main issues are focused: budget planning, fund management, and internal control. The result shows only 37,8% mosques have budget planning. The source of fund is dominated by Friday prayer infaq, while physical maintenance is the most expenditure. More than 90% of the mosques have a simple bookkeeping and financial report, although most of the mosques have not evaluated the budget regularly. This study reveals the average of the surplus balance is Rp 45,8 million idle and saved most in the conventional bank. It could be estimated the total amount of the mosque surplus balance in Yogyakarta City approximately Rp 22 billion. The study also found that 27 of 180 mosques have an economic empowerment program for the congregation.*

**Keywords:** *Mosque, Mosque Management, Financial Management, Non-Profit Organization*

### PENDAHULUAN

Data Kementerian Agama tahun 2013, di Indonesia terdapat 731.096 bangunan masjid dan musala. Jumlah ini bertambah dari tahun 2012 yang mana jumlah masjid dan musala tercatat sebanyak 720.292 bangunan (Ichsan, 2014). Jumlah ini membuat Raja Salman bin Abdullah, Raja Arab Saudi, ikut terkejut (Ihsanuddin, 2017). Jumlah yang sangat besar ini tentunya tidak lepas dari besarnya jumlah populasi muslim di Indonesia.

Bagi umat Islam, masjid merupakan simbol peradaban umat. Makmurnya masjid pertanda peradaban Islam di tempat itu maju. Pada masa awal Islam di Madinah, masjid menjadi pusat ibadah,

aktivitas sosial, ekonomi, dan juga politik (Utuberta et al., 2015). Masjid seharusnya dapat digunakan untuk berbagai aktivitas selain ibadah salat, sebagaimana ditunjukkan oleh Mohd Taib et al. (2016).

Nabi Muhammad SAW membangun masjid tidak menekankan pada estetika bangunannya, namun lebih kepada fungsi dan kebutuhan masyarakat setempat. Hal ini cukup kontras kita temui di era saat ini, dimana banyak masjid megah berdiri namun tak memiliki fungsi dan manfaat bagi masyarakat, selain sekadar tempat ibadah (Shah et al., 2015).

Masjid merupakan kekuatan umat Islam yang masih belum dioptimalkan

perannya (Nasution, Dahlan, Husaini, & Ahmed, 2015). Apalagi sebenarnya masjid bisa menjadi potensi wisata pada wilayah-wilayah tertentu yang potensial (Chen et al., 2015). Dalam studi Sinaga (2015) menunjukkan bahwa jamaah juga membutuhkan fasilitas perpustakaan, taman, dan juga sekolah. Beberapa contoh di atas menunjukkan arti penting masjid dalam masyarakat.

Sayangnya, banyak umat Islam yang tidak melihat arti penting masjid dalam membangun masyarakat. Mayoritas pengurus masjid ialah orang yang memiliki aktivitas utamain yang dianggap lebih bernilai dan penting atau para lansia yang dengan terbatasnya tenaga dan pikiran mencoba untuk “berkidmat” pada Tuhan dengan menjadi pengurus masjid. Mengurus masjid hanya menjadi sampingan, hanya mengisi waktu luang. Tidaklah mengherankan apabila peran masjid belum bisa optimal di masyarakat kita. Dampaknya, masjid hanya dikelola sekenanya dan semampunya, tak ada perencanaan sehingga mustahil menghasilkan program-program yang berkualitas.

Untuk memaksimalkan fungsi masjid seutuhnya, tidak hanya sebagai tempat ibadah, maka diperlukan para pengelola yang kompeten dari segi keilmuan dan keterampilan. Tidak hanya dalam *‘alim* dari sisi ilmu agama, namun juga cakap dalam ilmu manajemen. Oleh karenanya, beberapa aspek yang perlu diperhatikan untuk meningkatkan fungsi masjid, yaitu aspek keorganisasian dan juga aspek sumber daya manusia (Hentika, Suryadi, & Rozikin, 2009).

Karena itulah, masjid seyogyanya dikelola sebagaimana perusahaan besar dikelola secara profesional. Menjadi ironi, ketika masjid yang memiliki banyak fungsi dan peran dalam masyarakat bahkan negara, hanya dikelola ala kadarnya, konservatif,

tradisional, tanpa ada perencanaan apalagi evaluasi. Termasuk di dalamnya ialah pengelolaan keuangan masjid. Berapa banyak masjid yang kita temui dana masjid hanya dikelola insidental. Mungkin terencana jika hanya ada pembangunan atau renovasi masjid.

Dalam penghimpunan dana misalnya, banyak ditemui masjid yang seolah “mengemis” kepada pengguna jalan untuk pembangunan masjid, dengan dalih sedekah. Penulis pernah menemui fakta pada sebuah wilayah di dekat Jawa, ada lebih dari 15 titik “peminta-peminta” pembangunan masjid di pinggir jalan selama perjalanan kurang lebih empat jam. Padahal dari perpektif hukum Islam, kegiatan seperti ini bisa mendatangkan banyak madlarat dan menjatuhkan derajat martabat Islam sehingga dihukumi *haram li sadd al-dzari’ah* (Wardi, 2012).

Jamak pula kita temui di banyak masjid laporan keuangan ditulis di papan pengumuman seadanya, bahkan seringkali tidak diperbarui. Jika pun ada, sistem pelaporan keuangan masih berbentuk format biasa yang sesuai dengan pemahaman para pengurus yang notabene banyak pula tak memiliki keterampilan mengelola keuangan. Pencatatan dan pelaporan biasanya berupa pencatatan uang masuk dan keluar. Laporan keuangan disusun hanya sebagai bentuk pertanggungjawaban kepada para jamaah. Mungkin inilah bentuk transparansi dan akuntabilitas masjid yang ada sekarang (Andarsari, 2016).

Benar adanya belum ada aturan tegas yang mewajibkan pengurus masjid membuat laporan keuangan. Hanya pengurus yang memaknai tanggung jawabnya sebagai amanah umatlah sehingga mendorong praktik akuntabilitas pada masjid (Siskawati, Ferdawati, & Surya, 2016). Islam adalah agama yang mendorong akuntabilitas, bahkan ayat

terpanjang pun bicara soal pencatatan keuangan. Jangan sampai ada keuangan masjid menjadi sumber konflik akibat tak adanya transparansi dan akuntabilitas pengelolaan dana (Yusuf & AbdurRaheem, 2013). Oleh karena itulah, sebagai simbol dan representasi umat Islam, maka keuangan masjid harus dikelola dengan profesional sesuai dengan standar manajemen keuangan organisasi nirlaba.

Tulisan ini bertujuan untuk menggambarkan praktik manajemen keuangan yang ada di Kota Yogyakarta. Dikenal juga sebagai Kota Pelajar, penduduk Kota Yogyakarta memiliki persentase tingkat pendidikan yang berjenjang SLTA adalah 30,2%, Diploma I-III 5,7%, Strata I 14,7%, dan Strata II sebesar 1,5% (Biro Tata Pemerintahan Setda DIY, 2016). Artinya, lebih dari 50% penduduk Kota Yogyakarta berpendidikan minimal SLTA. Dengan kata lain, secara pendidikan penduduk Kota Yogyakarta bisa dikatakan berpendidikan cukup. Apalagi Kota Yogyakarta dikenal dengan julukan "Kota Pendidikan". Asumsinya, dengan tingkat pendidikan yang cukup itu pula, para pengurus masjid telah memiliki pengetahuan yang cukup baik tentang manajemen masjid, termasuk manajemen keuangan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

Manajemen masjid merupakan rangkaian aktivitas yang menggunakan perangkat-perangkat organisasi (unsur dan fungsi) untuk mencapai tujuan masjid, yaitu makmurnya masjid. Dengan adanya manajemen, masjid dapat menyusun perencanaan yang baik, pengorganisasian yang rapi, eksekusi kegiatan yang terarah, administrasi yang terarsip baik, evaluasi yang produktif, serta mekanisme operasional kerja yang efektif dan efisien (Suherman, 2012).

Manajemen keuangan adalah proses pengambilan keputusan-keputusan yang berkaitan dengan seberapa banyak dan apa saja aset yang bisa dimiliki, bagaimana meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk membeli aset tersebut, dan bagaimana menjalankan organisasi perusahaan untuk memaksimalkan nilai perusahaan. Prinsip yang sama juga berlaku untuk perusahaan maupun lembaga nirlaba (Brigham & Houston, 2017).

Manajemen keuangan dalam suatu organisasi atau lembaga nirlaba memiliki fungsi untuk menyajikan dan membagi sumber dana yang ada untuk memastikan terselenggaranya program suatu lembaga. Menurut Nainggolan (2012) yang termasuk manajemen keuangan lembaga nirlaba meliputi:

1. Perencanaan anggaran yang diterjemahkan dalam penyusunan anggaran
2. Pencatatan dan pelaporan arus kas masuk dan keluar
3. Evaluasi kinerja keuangan yang meliputi audit dan evaluasi anggaran.

Masjid dapat dimasukkan dalam kategori organisasi nirlaba karena merupakan organisasi yang orientasi kegiatannya bukan keuntungan atau kekayaan semata, namun bersifat sosial (Nainggolan, 2012). Jadi, masjid seharusnya mengikuti tata cara pengelolaan lembaga nirlaba.

Manajemen keuangan masjid berhubungan dengan cara-cara yang digunakan pengurus masjid dalam menghimpun dan mengelola dana untuk kepentingan umat Islam yang dengan terencana, terukur, serta terkontrol. Oleh karena itu, dalam manajemen keuangan masjid setidaknya mencakup:

- a. Rencana Anggaran Pendapatan dan Belanja (RABP) Masjid yang memuat ikhtisar kondisi keuangan tahunan masjid.

- b. Teknik pelaksanaan anggaran, yakni tata cara penggunaan anggaran agar tertib secara administrasi keuangan dan terwujudnya disiplin anggaran.
- c. Buku kas dan catatan keuangan lainnya. Setiap transaksi harus menggunakan buku kas, yaitu catatan *cash flow* (keluar masuknya uang tunai) sehingga dapat diketahui jumlah saldo kas yang tersedia. Terdapat dua jenis buku kas, yakni Kas Besar dan Kas Kecil. Kas Besar adalah bagian dari saldo uang tunai yang tidak langsung digunakan dalam transaksi harian, sedangkan Kas Kecil merupakan sejumlah uang tunai yang dicadangkan untuk membayar pengeluaran dalam jumlah kecil (Suherman, 2012)

Penelitian-penelitian terkait manajemen keuangan masjid secara khusus belum banyak dilakukan, terutama di Indonesia. Salah satu penelitian yang membahas manajemen keuangan adalah studi Mukrodi (2014). Dalam studinya ia menemukan masjid yang menjadi studi kasusnya sudah menerapkan sistem pencatatan uang masuk dan keluar yang kemudian diaudit lalu dilaporkan kepada seluruh pengurus masjid. Kekurangan yang masih ditemukan adalah tidak adanya rencana anggaran. Sebuah studi lain menyebutkan bahwa bentuk tanggung jawab keuangan masjid hanya disampaikan melalui mimbar Jumat sebelum rangkaian ibadah Jumat, itupun tergantung permintaan ketua (Nurlailah, Nurleni, & Madris, 2014).

Manajemen keuangan masjid harusnya mengacu pada PSAK 45 tentang akuntansi lembaga nirlaba. Namun, sebuah kajian menunjukkan bahwa implementasi PSAK 45 masih jauh dari harapan jika diterapkan di masjid. Bisa jadi karena belum ada aturan yang mewajibkan pelaporan keuangan

masjid yang sesuai dengan PSAK 45 (Masdenia, 2015).

Temuan Simanjuntak dan Januarsi (2011) disebutkan ada masjid dengan laporan keuangan yang sangat sederhana. Terdiri dari empat kolom, uraian transaksi, debet, kredit, serta saldo. Ditambah laporan keuangan belum secara konsisten dilaporkan. Bahkan pengurus berpendapat bahwa menyajikan secara transparan dan akuntabel laporan keuangan dapat mendorong perilaku “*riya*” dari para pengurus sehingga membutuhkan pendekatan khas dalam menghadapi budaya seperti itu. Padahal, pengelolaan dana masjid yang baik merupakan bentuk sifat amanah atas tanggung jawab yang diemban pengurus masjid walaupun pada tataran pelaksanaannya belum begitu formal (Zoelisty, 2014).

Sementara itu, pengelolaan dana masjid, terutama dari sisi penggunaan dana, seringkali tidak efektif. Tidak efektifnya pengelolaan dana masjid nampak dari fakta bahwa sebagian besar dana diorientasikan untuk pembangunan fisik serta pemeliharannya. Sementara untuk kegiatan selain fisik sangat minim jumlah yang dianggarkan (Ajahari, 2009).

Di beberapa negara, terutama negeri jiran, kajian tentang keuangan masjid sudah cukup banyak dilakukan. Misalnya, dalam sebuah Studi di Kuala Terengganu didapati bahwa laporan keuangan sudah berjalan baik, namun belum baik dalam kontrol anggaran (Shaharuddin & Sulaiman, 2015). Ada pula kajian manajemen keuangan yang fokus pada pengendalian internal (*internal control*). Hasilnya memperlihatkan bahwa perlu adanya perhatian pada pembagian tugas serta prosedur dalam penerimaan dan penggunaan dana masjid (Mohamed, Masrek, Mohd Daud, Arshad, & Omar,

2015). Pengendalian internal seharusnya tidak hanya terkait perkara pelaporan keuangan saja, melainkan juga pengungkapan seluruh informasi non-keuangan (Adil, Mohd-Sanusi, Jaafar, Khalid, & Aziz, 2013). Pengendalian internal yang memadai menunjukkan komitmen pengurus masjid dalam menjalankan amanah mengelola uang umat. Selain itu, pengendalian ini dapat menjamin bahwa uang umat benar-benar digunakan secara tepat (Sulaiman, Siraj, & Ibrahim, 2008). Dana umat yang sebagian besar berasal dari donatur dan infak jamaah, maka masjid seharusnya menerapkan prinsip-prinsip akuntansi sebagai alat yang dapat merepresentasikan akuntabilitas pengelolaan dana masjid (Zain, Samsudin, & Osman, 2015).

Salah satu poin yang juga penting adalah tentang panduan (*guideline*) syariah dalam mengelola keuangan masjid. Panduan ini penting untuk memfilter penerimaan dan pengeluaran masjid mana yang tidak sesuai dengan syariah sekaligus memberikan arah mana program yang menjadi prioritas. Panduan ini dapat mencegah jangan sampai dana masjid terakumulasi ratusan ribu dolar dan hanya mengendap begitu saja tanpa digunakan (Ramli, Jalil, Hamdan, Haris, & Aziz, 2014).

Di Sri Lanka, pengelolaan keuangan masjid juga masih konservatif dan sederhana. Pencatatan keuangan hanya ala kadarnya dan tidak memadai untuk disajikan. Bahkan mereka mengalami kesulitan dalam pendanaan dan hanya bisa menutupi pengeluaran rutin (Jazeel, 2014).

Bicara soal organisasi nirlaba yang berbasis keagamaan, kita juga dapat merujuk pada pengelolaan lembaga zakat. Contohnya di Malaysia, sebuah lembaga zakat di sana sudah menggunakan manajemen keuangan yang terintegrasi

antara manajemen keuangan tradisional dan modern dengan menggunakan sistem komputer berbasis *Balance Score Card* (BSC), dan juga analisis SWOT (Tajuddin, Aman, & Ismail, 2014).

Praktik manajemen keuangan lembaga nirlaba berbasis keagamaan juga ditemukan pada studi Agustana, Herawati, & Atmaja (2017). Hasil studinya menunjukkan bahwa pengurus pura telah menggunakan rancangan anggaran belanja (RAB) dalam setiap kegiatan. Laporan keuangan juga diinformasikan kepada setiap pemangku kepentingan. Dalam studi yang lain menunjukkan rumah ibadah masih bergantung pada sumbangan dan donasi dari para jamaah sehingga perlu dipertimbangkan mencari sumber keuangan lain melalui berbagai aktivitas *fundraising* (Femi, Babajidemichael, & Abosedo, 2016).

Untuk organisasi nirlaba secara umum dapat diketahui bahwa pimpinan atau bendahara organisasi atau lembaga yang berpengalaman mempengaruhi aktivitas pengelolaan keuangan sebuah lembaga nirlaba (Raudhiah, Bakar, & Tajuddin, 2014; Strydom & Stephen, 2014). Selain itu, besar kecilnya ukuran organisasi juga Besar kecilnya organisasi lembaga nirlaba berpengaruh pada pengungkapan laporan keuangan. Semakin besar organisasi, semakin rinci laporan yang diinformasikan (Ali, Said, Omar, Rahman, & Othman, 2012). Penggunaan teknologi digital membuat kepercayaan publik akan semakin baik (Marshall, Kirk, & Vines, 2016) serta meminimalisasi keterlambatan pelaporan keuangan (Reheul, Van Caneghem, & Verbruggen, 2012). Baik tidaknya performa sebuah lembaga nirlaba dapat dilihat dari rasio serapan anggaran, efisiensi penghimpunan dana, serta dukungan publik (Su, 2014).

Penelitian ini hendak mendeskripsikan bagaimana manajemen

JAWABAN	JMH	PER
Rp 100.000,00 - Rp 1.000.000,00	14	7.8%
> Rp 1.000.000,00 - Rp 5.000.000,00	114	63.3%
> Rp 5.000.000,00 - Rp 10.000.000,00	34	18.9%
> Rp 10.000.000,00 - Rp 20.000.000,00	12	6.7%
> Rp 20.000.000,00	2	1.1%
Tidak Menjawab	4	2.2%

N=180

keuangan diterjemahkan dalam praktik manajemen masjid di Kota Yogyakarta. Mulai dari praktik penganggaran, pengelolaan, hingga pengendalian internal yang mana hal ini belum banyak ditemui dalam penelitian-penelitian sebelumnya.

#### METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian lapangan (*field research*) dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Populasi masjid di Kota Yogyakarta berjumlah 494 bangunan (Kementerian Agama, 2014). Teknik sampling yang digunakan adalah *Area Sampling* dengan jumlah sampel sebanyak 180 masjid setelah dihitung menggunakan rumus yang dikembangkan oleh *Isaac dan Michael*. Kuesioner terbuka dan tertutup keduanya digunakan dalam pengambilan data lalu dibagikan langsung kepada 180 pengurus masjid yang tersebar di 14 Kecamatan se-Kota Yogyakarta. Jawaban dari kuesioner disajikan dalam bentuk persentase yang telah diolah secara sederhana dengan *software Microsoft Excel*. Data dianalisis dengan metode deskriptif sederhana.

#### HASIL PENELITIAN

Dari 180 responden, lebih 90% merupakan lulusan SLTA ke atas dan 40% merupakan bendahara masjid. Sedangkan 62,2% masjid dikelola masyarakat tanpa ada afiliasi pada yayasan atau organisasi tertentu. 46,1%

masjid yang menjadi lokasi penelitian memiliki luas tanah lebih dari 300 m<sup>2</sup> dan sebanyak 65,6% masjid berstatus tanah wakaf.

Praktik manajemen keuangan masjid pertama kali yang dikaji adalah perencanaan anggaran. Perencanaan di sini adalah penyusunan rencana anggaran belanja masjid dalam setahun. Berikut ini adalah rinciannya

**Tabel 1**  
**Rencana Anggaran Belanja Masjid**

JAWABAN	JML	PERSEN
Rutin ada	68	37,8%
Tidak selalu ada	63	35,0%
Tidak pernah ada	48	26,7%
Tidak Menjawab	1	0,6%

N= 180

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Tabel di atas menunjukkan kurang dari 50% masjid yang membuat Rencana Anggaran Belanja secara rutin. Hal ini disebabkan karena mayoritas pengurus menganggap perencanaan anggaran tidak begitu penting, yang terpenting adalah program rutin berjalan dan uang kas tersedia, begitu menurut penuturan beberapa pengurus.

Bagi yang telah menyusun anggaran belanja, sebanyak 29,5% menghitung rencana pengeluaran dahulu untuk menyusun anggaran, sedangkan 25,8% anggaran disusun berdasarkan pengalaman tahun sebelumnya sedangkan sisanya tidak ada acuan yang dipakai. Beberapa masjid hanya membuat anggaran ketika ada program pembangunan atau pengembangan fisik masjid.

**Tabel 2**  
**Sumber Pemasukan Terbesar**

JAWABAN	JMH	PER
Rp 100.000,00 - Rp 1.000.000,00	14	7.8%
> Rp 1.000.000,00 - Rp 5.000.000,00	114	63.3%
> Rp 5.000.000,00 - Rp 10.000.000,00	34	18.9%
> Rp 10.000.000,00 - Rp 20.000.000,00	12	6.7%
> Rp 20.000.000,00	2	1.1%
Tidak Menjawab	4	2.2%
N=180		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Setelah perencanaan anggaran selanjutnya adalah pengelolaan dana yang meliputi penghimpunan dana, penyaluran dana, dan saldo dana. Tabel 2 di atas menunjukkan ketergantungan terhadap infak Jumat sangatlah besar. Satu hal yang tak bisa dipungkiri. Sebanyak 72,2% masjid jumlah perolehan infak jumatnya antara Rp 100.000,00 - Rp 1.000.000,00, di atas Rp 1.000.000,00 hingga Rp 3.000.00,00 sebanyak 23,3%, dan ada satu masjid yang memperoleh infak Jumat rata-rata di atas Rp 5.000.000,00, yaitu masjid Gedhe Kauman. Sebaliknya, masih ada dua masjid yang perolehan infak jumatnya di bawah Rp 100.000,00.

Pemasukan dari kontak infak diartikan di sini adalah kotak infak yang diletakkan permanen di satu titik, tidak termasuk saat salat Jumat. Sedangkan infak non-salat Jumat berarti infak yang didapatkan di luar salat Jumat, semisal saat pengajian. Bantuan pemerintah yang didapatkan masjid merupakan program rutin pemerintah Kota Yogyakarta sehingga hampir setiap masjid mendapatkannya setiap tahun, walaupun jumlahnya tidak lebih dari Rp 1.000.000,00.

Yang menarik, ternyata ada 19 masjid yang mengklaim memiliki usaha mandiri masjid dan menjadi bagian

pemasukan masjid, walaupun tidak besar jumlahnya. Salah satu masjid yang memiliki usaha adalah Masjid Jogokariyan dengan usaha penginapan yang dimilikinya. Dalam setahun bisa memperoleh laba bersih Rp 25.000.000,00 dengan omset Rp 86.470.000,00 sepanjang tahun 2015.

Berikutnya adalah tentang pemasukan rata-rata masjid per bulan. Sesuai tabel sebelumnya, pemasukan terbesar dari infak Jumat. Jika ditambah dengan pemasukan lainnya, maka didapatkan data pemasukan rata-rata per bulan sebagai berikut

**Tabel 3**  
**Pemasukan Rata-rata Masjid per Bulan**

JAWABAN	JML	PER
Infak Jumat	158	87,8%
Infak jamaah non salat jumat	3	1,7%
Kotak infak	13	7,2%
Donatur	7	3,9%
Zakat	2	1,1%
Wakaf	2	1,1%
Bantuan Pemerintah	2	1,1%
Tidak Menjawab	1	0,6%
N=180		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Sebagian besar masjid menerima pemasukan di atas Rp 1.000.000,00 sampai dengan Rp 5.000.000,00 per bulan. Jika ditotal dari 180 masjid, tercatat angka Rp 846.314.000,00 pemasukan masjid per bulan atau rata-rata Rp 4.808.602,00 per bulan setiap masjid. Jika dikalikan dengan jumlah masjid di Kota Yogyakarta maka didapatkan angka Rp2.375.449.388,00. Dengan kata lain ada uang masuk sebesar

Rp 2 milyar ke masjid-masjid di Kota Yogyakarta setiap bulannya. Pemasukan terbesar dari 180 masjid mencapai Rp 75.000.000,00, sedangkan yang terkecil sejumlah Rp 250.000,00 per bulan.

**Tabel 4**  
**Pengeluaran Terbesar Masjid**

JAWABAN	JML	PERSEN
Pembangunan & perawatan fisik masjid	101	56,1%
Kegiatan dakwah	57	31,7%
Operasional	28	15,6%
Bantuan sosial kepada jamaah	5	2,8%
Lainnya	1	1,2%
Tidak Menjawab	2	1,1%
N=180		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Untuk penggunaan atau pengeluaranxx dana masjid, didapati bahwa lebih dari 50% dana masjid digunakan untuk pembangunan dan perawatan fisik masjid. Masih banyak pemikiran bahwa hal yang paling menonjol untuk dilihat dari bagus tidaknya masjid adalah dari fisiknya. Bahkan ada suatu masjid yang pengurusnya mengakui bahwa seluruh dana masjid digunakan untuk pembangunan fisik. Penulis pun mendapati masjidnya sangat mewah, namun masih terus saja ada pembangunan fisik.

Yang termasuk dalam kegiatan dakwah antara lain adalah pengajian, Taman Pendidikan Alquran (TPA), dan khutbah jumat. Sedangkan yang termasuk kategori operasional adalah pembayaran listrik, kesekretariatan, dan gaji marbot jika ada. Ada sebagian kecil masjid yang memberikan bantuan sosial kepada jamaahnya, seperti bantuan jika ada jamaah yang sakit, meninggal, atau untuk

memberikan beasiswa kepada anak yang kurang mampu.

Temuan yang menarik adalah ada 27 masjid atau sekitar 15% yang memiliki program pemberdayaan ekonomi jamaah, yang mana sebagian masjid membuat kebijakan menggunakan dana masjid untuk program pemberdayaan ekonomi, baik untuk modal usaha jamaah, maupun berbentuk koperasi. Sebagian besar dari masjid membuat program pemberdayaan karena adanya rasa kepedulian antarjamaah kepada jamaah yang kurang beruntung secara ekonomi sehingga masjid harus hadir untuk menjawab persoalan tersebut. Selain itu, ada juga yang disebabkan kesadaran bahwa infak masjid bisa dimanfaatkan untuk kegiatan ekonomi. Sedangkan bagi masjid yang belum memiliki program pemberdayaan, ada yang beralasan tidak memiliki sumber daya manusia yang siap untuk mengelola dan mengurus program pemberdayaan. Yang menarik, cukup banyak pengurus yang mengaku ingin membuat program pemberdayaan ekonomi bagi jamaah, namun belum bisa terlaksana.

**Tabel 5**  
**Pengeluaran Rata-rata Masjid per Bulan**

NOMINAL	JML	PERSEN
Rp 100.000,00 - Rp 1.000.000,00	71	39,4%
> Rp 1.000.000,00 - Rp 5.000.000,00	85	47,2%
> Rp 5.000.000,00 - Rp 10.000.000,00	8	4,4%
> Rp 10.000.000,00 - Rp 20.000.000,00	5	2,8%
> Rp 20.000.000,00	2	1,1%
Tidak Menjawab	9	5%
N=180		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Mayoritas masjid memiliki pengeluaran bulanan lebih dari Rp 1.000.000,00. Total pengeluaran dari seluruh masjid tersebut adalah Rp 557.196.990,00 dengan rata-rata pengeluaran per bulan sebesar Rp 3.258.462,00. Pengeluaran per bulan terbesar mencapai Rp 125.000.000,00 dan yang terendah Rp 140.000,00 per bulan.

Jika kita bandingkan rata-rata pengeluaran dibanding pemasukan per bulan didapatkan persentase perbandingan 68%. Dengan kata lain penyerapan dana 68% dari dana yang masuk per bulan. Bisa pula dikatakan bahwa setiap bulannya ada saldo tambahan sebesar 32% dari dana yang diterima masjid. Dengan bahasa lain, ada potensi tambahan 32% dana mengendap di setiap masjid.

Terakhir untuk aspek pengelolaan dana, yaitu tentang saldo dana masjid. Berikut ini adalah data saldo kas yang ada di 180 masjid tersebut.

**Tabel 6**  
**Saldo Kas Masjid**

<b>NOMINAL</b>	<b>JML</b>	<b>PERSEN</b>
< Rp 1.000.000	6	3.3%
> Rp 1.000.000 – Rp 10.000.000	44	24.4%
> Rp 10.000.000 – Rp 50.000.000	83	46.1%
> Rp 50.000.00 – Rp 100.000.000	21	11.7%
> Rp 100.000.000	13	7.2%
Tidak Menjawab	13	7.2%
N=180		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016

65% masjid memiliki saldo di atas Rp 10.000.000,00. Artinya, masjid-masjid di Kota Yogyakarta memiliki saldo kas yang cukup jika ingin membuat berbagai macam program kemasjidan. Arti yang lain, masjid-masjid di Kota Yogyakarta belum mampu menyerap

dana yang dimiliki untuk kegiatan-kegiatan masjid, termasuk program ekonomi yang terbukti hanya 27 masjid yang memiliki program pemberdayaan.

Dari 167 masjid yang memberikan data, total saldo kas yang terkumpul mencapai angka Rp 7.659.682.911,00 atau rata-rata Rp 45.866.365,00 per masjid. Sekali lagi apabila kita coba kalikan dengan jumlah masjid di Kota Yogyakarta, maka didapatkan angka Rp22.657.984.310,00. Jumlah yang tidak bisa dibilang kecil. Masjid dengan saldo terbesar adalah Masjid Gedhe Kauman dengan saldo mencapai Rp 1,5 milyar dan yang terendah hanya memiliki saldo Rp 50.000,00. Hal yang sangat kontras sekali. Hal ini dapat terjadi karena lokasi, daya tampung dan ukuran masjid, dan bisa jadi karena penggunaan dana masjid yang rendah penyerapannya sehingga masih banyak dana masjid yang mengendap.

Dari sekian besar saldo dana masjid yang mengendap, tak semuanya disimpan di Bank Syariah. Jika melihat dari sisi kepatutan, sebagai institusi utama umat Islam yang melarang praktek bunga yang ada di Bank konvensional, maka hal ini tidak seharusnya terjadi. Baru 41,7% masjid yang menyimpan dananya di bank syariah, lebih kecil persentasenya dibandingkan yang menyimpan di bank konvensional yakni sebesar 43,3%. Hal ini patut menjadi perhatian pengurus masjid terkait dengan tempat penyimpanan dana masjid. Sebagian pengurus beralih belum memasukkan kas masjid ke bank syariah karena yang paling dekat adalah bank konvensional, ada pula yang beralasan karena rekening si pemegang dana masjid ada di bank konvensional sehingga ia ingin lebih praktis dengan tidak beralih ke bank syariah.

Komponen terakhir dalam manajemen keuangan masjid, yaitu

pengendalian internal yang meliputi pendelegasian tugas, prosedur uang masuk dan keluar, pelaporan keuangan, evaluasi anggaran, serta pelaksanaan audit. Untuk pendelegasian tugas, keuangan masjid seperti jamak dilakukan, tanggung jawab diemban oleh bendahara masjid. Namun, pada beberapa masjid ditemukan fakta bahwa keuangan masjid juga dipegang oleh ketua takmir (DKM).

Untuk pencatatan uang masuk dan keluar, berikut ini paparan hasilnya.

**Tabel 7**  
**Prosedur Pencatatan Pemasukan dan Pengeluaran**

JAWABAN	JML	PERSEN
Menggunakan bukti pengeluaran/pemasukan dan dicatat di buku kas	164	91,1%
Hanya dicatat di buku kas	15	8.3%
Tidak ada pencatatan	1	0.6%
Tidak Menjawab	1	0.6%
N=180		

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Dari tabel di atas dapat kita lihat hampir semua masjid membuat pencatatan yang disertai bukti, yang berupa nota maupun kuitansi. Artinya, pengurus cukup ketat dalam mengawasi uang masuk dan keluar. Namun biasanya, pengeluaran-pengeluaran bersifat rutin dan jumlahnya kecil tidak menggunakan bukti pengeluaran.

Untuk prosedur pencairan dana masjid, hanya 40% yang mengharuskan adanya surat permohonan atau formulir permohonan dana. Sedangkan sebagian besar atau 67,8% masjid mensyaratkan cukup dengan persetujuan lisan pengurus, baik ketua maupun bendahara masjid, namun hanya pengeluaran dengan nominal yang tidak besar. Untuk pengeluaran dalam jumlah besar ataupun untuk pengeluaran yang tidak rutin maka harus dengan surat.

Untuk pelaporan keuangan, masih ada 8,4% atau 15 masjid yang tidak membuat laporan keuangan sama sekali atau hampir tidak pernah, sementara 93% yang lain membuat laporan keuangan. Laporan keuangan ada yang dibuat bulanan, tahunan,

mingguan, dan adapula pula triwulan. Lebih dari 50% masjid membuat laporan tiap bulannya. Bahkan ada yang membuatnya dalam sebuah buletin tahunan yang tidak hanya memuat laporan keuangan selama satu tahun, tetapi juga memuat program-program lain yang diadakan masjid. Media yang lazim digunakan untuk menginformasikan kondisi keuangan masjid adalah melalui papan pengumuman yang ditempel di salah satu bagian masjid. Adapula yang membagikannya kepada seluruh pengurus masjid dan ada yang diumumkan lewat mimbar jumat sebelum khotib memulai khutbahnya.

Dari 15 masjid yang tidak secara rutin melaporkan kondisi keuangan masjid, terdapat banyak alasan yang menyebabkannya, antara lain tidak adanya petugas yang ditunjuk untuk membuat laporan keuangan, lalu kesibukan pengurus, dan ada pula yang mengaku tidak memiliki keahlian dalam membuat laporan keuangan. Bahkan, ada yang mengatakan bahwa cukup dipertanggungjawabkan di hadapan Allah saja.

Selain laporan keuangan, salah satu bentuk pengendalian internal keuangan masjid adalah dengan melakukan evaluasi penggunaan anggaran.

**Tabel 8**  
**Evaluasi Penggunaan Anggaran**

JAWABAN	JML	PERSEN
Ada dan rutin	46	25,6%
Ada, tidak rutin	82	45,6%
Dulu ada, sekarang tidak	8	4,4%
Tidak pernah ada	37	20,6%
Tidak Menjawab	7	3,9%

N=180

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Evaluasi penggunaan anggaran dimaksudkan untuk melihat apakah dana yang masuk sesuai target dan juga apakah penggunaan dana sesuai dengan anggaran belanja. Dari data di atas nampak bahwa pengurus masjid telah melakukan evaluasi anggaran, walaupun sebagian besar tidak rutin. Masih cukup banyak pula yang tidak pernah sama sekali mengevaluasi karena memang tidak pernah membuat perencanaan anggaran sehingga tidak ada yang dievaluasi.

Terakhir adalah pelaksanaan audit yang dibagi menjadi audit internal dan audit eksternal. Audit internal adalah pemeriksaan sederhana yang dilakukan oleh pengurus masjid lain, terutama ketua, terhadap laporan keuangan yang telah disusun oleh petugas, dalam hal ini mayoritas dibuat bendahara masjid. Audit eksternal adalah pemeriksaan atas laporan keuangan yang dilakukan oleh pihak di luar pengurus masjid, semisal yayasan atau lembaga yang menaungi masjid.

**Tabel 9**  
**Pelaksanaan Audit Internal**

JAWABAN	JML	PERSEN
Rutin	86	47,8%
Jarang	63	35,0%
Tidak pernah	26	14,4%
Tidak Menjawab	5	2,8%

N=180

Sumber: Data Primer Diolah, 2016.

Bisa diamati bahwa audit internal menjadi sebuah hal rutin yang harus dilakukan. Masjid-masjid yang melakukan audit internal ialah masjid-masjid yang telah membuat rencana anggaran belanja di awal, sedangkan yang tidak pernah melakukan semua masjid yang tidak memiliki rencana anggaran.

Untuk audit internal, adalah wajar jika hanya 3,8% masjid yang melakukan, Sedangkan 85% tidak pernah ada sama sekali. Hal ini bisa terjadi karena memang belum ada aturan yang mewajibkan masjid diaudit oleh auditor independen. Bisa jadi karena tidak dipandang perlu dan urgen. Anggapan bahwa pengurus masjid tidak akan berani menyelewengkan dana umat adalah asumsi umum yang digunakan sebagai dalih.

## PEMBAHASAN

Penelitian ini memberikan deskripsi bagaimana manajemen keuangan di masjid-masjid yang ada di perkotaan. Pada komponen perencanaan anggaran, Mukrodi (2014) menemukan bahwa studi kasus masjid yang diteliti tidak memiliki rencana anggaran. Hal ini juga ditemukan pada penelitian ini. Hanya saja pada penelitian ini didapati masih ada 37,8% masjid yang membuat rencana anggaran belanja secara rutin setiap tahunnya. Jika dibandingkan dengan penelitian di tempat

ibadah lain seperti yang dilakukan oleh Agustana, Herawati, & Atmaja (2017), rencana anggaran belanja pada tempat ibadah tersebut hanya dilakukan setiap ada kegiatan upacara, sedangkan di masjid-masjid yang ada di Kota Yogyakarta, anggaran disusun setiap tahunnya.

Pada aspek sumber penerimaan masjid, infak Jumat masjid menjadi andalan bagi masjid (Adnan, 2013; Wahab, 2008; Zain et al., 2015) dan juga di tempat ibadah agama lain (Femi et al., 2016) dalam penghimpunan dana. Begitu juga pada penelitian ini, hal tersebut juga ditemukan, namun ada pada beberapa masjid yang memiliki usaha mandiri sebagai sumber pendapat lain, walaupun sebagian jumlahnya tidak begitu besar.

Ada satu masjid yang memiliki usaha mandiri dan mampu menghasilkan keuntungan bersih mencapai Rp 25.000.000.000,00 per tahun. Ini dapat menjadi contoh bagi masjid lain yang harusnya tidak lagi bergantung pada donasi jamaah, namun mulai mencoba untuk mencari alternatif sumber lain, terutama yang memiliki potensi menghasilkan atau produktif. Apalagi jika masjid-masjid yang memiliki lokasi yang strategis, pengurus dapat menyewakan lahan atau pun dapat membuat semacam rumah toko (Rozalinda, 2015) ataupun lahan parkir (Mukrodi, 2014) sehingga dapat menambah pemasukan masjid. Jangan sampai masjid kekurangan dana hingga tak bisa membuat program-program yang bermanfaat bagi masyarakat sekitar (Jazeel, 2014).

Untuk penggunaan dana masjid, studi ini menunjukkan bahwa pos terbesar digunakan untuk pembangunan dan perawatan fisik masjid. Besarnya pengeluaran untuk pembangunan fisik masjid sangatlah dominan dibanding untuk pos-pos lainnya, seperti kegiatan

dakwah maupun pemberdayaan masyarakat (Ajahari, 2009). Seharusnya pos yang lebih banyak diperhatikan adalah untuk kegiatan *ijtima'i* atau kegiatan-kegiatan yang berorientasi pada masyarakat, bukan pada operasional dan pembangunan masjid (Ramli, Jalil, Hamdan, Haris, & Abd. Aziz, 2009).

Yang menarik dalam penelitian ini ditemukan fakta bahwa ada 15% yang telah memiliki program pemberdayaan ekonomi jamaah, bahkan banyak yang menjawab bukan tidak memilikim namun ingin memiliki program pemberdayaan, namun masih terkendala beberapa hal, salah satunya masalah kompetensi dan keterampilan mengelola program pemberdayaan ekonomi. Hal ini menunjukkan bahwa pengurus masjid yang ada di Kota Yogyakarta sudah cukup banyak yang menyadari bahwa masjid harusnya dapat digunakan untuk aktivitas-aktivitas produktif.

Penelitian ini juga menemukan beberapa hal terkait nominal pemasukan dan pengeluaran dana masjid per bulannya. Hal ini belum banyak ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya di Indonesia yang hanya secara naratif menjelaskan pos pemasukan dan pengeluaran, namun belum ada nominal yang muncul, seperti studi Mukrodi (2014) dan Ajahari (2009). Rata-rata pemasukan setiap bulannya dari setiap masjid mencapai Rp 4.808.602,00 dan pengeluaran Rp 3.258.462,00 sehingga hampir semua masjid tidak mengalami defisit. Hal ini juga ditemukan pada studi yang dilakukan di Malaysia (Hussin, Muhammad, Razak, & Habidin, 2014; Razak, Hussin, Muhammad, & Mahjom, 2014).

Jumlah saldo yang mengendap di setiap masjid rata-rata Rp 45.866.365,00. Jumlah ini tidak jauh berbeda dari estimasi yang dibuat oleh Adnan (2013) yang menyatakan rata-rata

saldo masjid di provinsi DIY adalah Rp 42,159,151,00, namun hanya dari 48 masjid saja. Yang terungkap dari studi kami adalah saldo dana masjid yang disimpan di bank syariah baru 41,7% masjid, lebih kecil persentasenya dibandingkan yang menyimpan di bank konvensional yakni sebesar 43,3%. Hal ini mengindikasikan bahwa pengurus masjid pun masih belum yang menyadari akan pentingnya menghidupkan bank syariah dengan menyimpan dana di sana sekaligus menunjukkan belum masifnya kesadaran pengurus masjid larangan bunga yang ada di bank konvensional. Dengan kata lain, masih banyak yang dana umat yang tercampur dengan riba di bank konvensional. Temuan ini belum didapati di penelitian-penelitian sebelumnya.

Pembahasan terkait pengendalian internal sudah cukup banyak dilakukan, antara lain temuan tentang pertanggungjawaban keuangan hanya dilakukan saat salat Jumat saja, itupun sesuai permintaan ketua ketua (Nurlailah et al., 2014), lalu temuan Simanjuntak dan Januarsi (2011) tentang laporan keuangan yang sangat sederhana, dan juga temuan tentang bagaimana dilema transparansi keuangan masjid dengan perilaku “*riya*” (Zoelisty, 2014). Studi ini memperlihatkan bahwa lebih dari 90% masjid menggunakan pencatatan keuangan yang baik disertai bukti transaksi dan juga laporan keuangan rutin, senada dengan temuan Adnan (2013). Evaluasi anggaran masih kurang dari 50% masjid yang melakukannya secara rutin, walaupun hampir seluruh masjid telah membuat laporan keuangannya. Shahrudin & Sulaiman (2015) juga mengiyakan temuan tersebut.

Pendelegasian tugas sebagai bagian dari pengendalian internal telah dilakukan oleh masjid-masjid di Kota Yogyakarta. Penanggung jawabnya

adalah bendahara. Untuk prosedur pencairan dana masih harus menjadi perhatian karena lebih dari 60% masjid hanya cukup mendapatkan persetujuan lisan pengurus dana masjid dapat dicairkan. Seharusnya agar tercatat dengan baik pencairan dana harus dengan menggunakan prosedur yang lebih formal, sebagaimana pula yang disarankan oleh studi Mohamed, Masrek, Mohd Daud, Arshad, & Omar (2015). Baru sekitar 40% yang menggunakan prosedur tersebut.

Bagian akhir dari pengendalian internal adalah melakukan audit. Studi ini menunjukkan bahwa baru 22,6% masjid yang melakukan audit internal secara rutin. Audit internal ini pun masih sebatas pemeriksaan oleh ketua takmir dan baru berupa audit keuangan. Selain audit internal, ada 3,8% masjid yang melakukan audit eksternal (di luar pengurus) yang diperiksa oleh lembaga, instansi, maupun yayasan yang menaunginya. Seharusnya penendalian internal, termasuk audit, tidak hanya terkait pelaporan keuangan saja, melainkan juga pengungkapan seluruh informasi non-keuangan (Adil et al., 2013; Mohamed, Aziz, Masrek, & Daud, 2014)

Secara umum, manajemen keuangan masjid yang dipraktikkan di Kota Yogyakarta belum mengacu pada PSAK 45 tentang akuntansi lembaga nirlaba. Masdenia (2015) menduga bahwa belum adanya aturan yang mewajibkan masjid mengikuti standar PSAK 45 menjadi penyebab masjid-masjid belum menerapkan PSAK 45. Ramli et al. (2014) menyarankan adanya suatu panduan (*guideline*) syariah dalam pengelolaan keuangan masjid agar dapat menentukan pos penggunaan yang tepat sebagai prioritas dan juga agar membuar pengurus masjid sadar bahwa dana masjid harus segera digunakan agar tidak

mengendap. Selain itu, ke depan penggunaan teknologi harus digunakan untuk mengefisienkan pengelolaan dana masjid seperti yang studi yang dilakukan oleh Raudhiah et al.(2014) dan juga Tajuddin, Aman, & Ismail(2014). Penggunaan teknologi informasi juga akan membuat kepercayaan publik akan semakin baik (Marshall et al., 2016) serta meminimalisasi keterlambatan pelaporan keuangan (Reheul et al., 2012).

Baik tidaknya sebuah manajemen keuangan masjid sangat ditentukan oleh kepemimpinan (Uddin & Rehman, 2014) dan juga pengalaman pengurus (Raudhiah et al., 2014; Strydom & Stephen, 2014). Baik tidaknya performa sebuah lembaga nirlaba dapat dilihat dari rasio serapan anggaran, efisiensi penghimpunan dana, serta dukungan publik (Su, 2014). Dalam studi kami, rasio penggunaan dana dibanding pemasukan mencapai 68%, sedangkan efisiensi penghimpunan dana dan dukungan publik belum dapat diukur.

## **PENUTUP**

Tulisan ini bertujuan untuk mendeskripsikan praktik manajemen keuangan masjid di Kota Yogyakarta. Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa praktik manajemen keuangan masjid di Kota Yogyakarta meliputi tiga komponen, yaitu perencanaan anggaran, pengelolaan dana, serta pengendalian internal.

Untuk komponen perencanaan keuangan, lebih dari separuh masjid yang diteliti tidak memiliki rencana anggaran belanja tahunan. Untuk pengelolaan dana, sumber penerimaan masjid masih didominasi dari infak Jumat, walaupun ada sebagian kecil masjid yang memiliki usaha mandiri sehingga dapat menambah jumlah penerimaan masjid. Dari sisi penggunaan dana, pembangunan dan

perawatan fisik masjid masih menjadi pengeluaran terbesar. Meskipun begitu ada sekitar 15% masjid yang mengalokasikan dananya untuk program pemberdayaan ekonomi. Pemasukan rata-rata per bulan setiap masjid mencapai Rp 4.808.602,00 dan pengeluaran Rp 3.258.462,00 dengan saldo kas rata-rata Rp 45.866.365,00. Untuk pengendalian internal, lebih dari 90% masjid sudah melakukan pembukuan dan pelaporan keuangan walaupun masih dengan cara sederhana, namun masih belum rutin melakukan evaluasi anggaran secara rutin.

Ada beberapa temuan dari penelitian ini. Pertama, ada beberapa masjid yang memiliki usaha mandiri sehingga dapat menambah penerimaan masjid. Kedua, terdapat 27 dari 180 masjid yang menggunakan dananya untuk program pemberdayaan ekonomi. Ketiga, potensi dana masjid yang mengendap di seantero Kota Yogyakarta mencapai Rp22.657.984.310,00. Keempat, lebih banyak masjid yang menyimpan dananya di bank konvensional dibanding di bank syariah, yakni 43,3% dibanding 41,7%. Kelima, ada sekitar 3,8% masjid yang diaudit oleh eksternal pengurus.

Salah satu saran yang dapat dijadikan masukan untuk seluruh pengurus masjid adalah dengan menggandeng para profesional di bidang keuangan. Para profesional ini diminta untuk mendampingi pengurus masjid untuk mengelola keuangan masjid. Hal ini pernah dilakukan oleh komunitas epistēmē di Malaysia.

Komunitas ini berisikan para profesional di bidang masing-masing kemudian disebar ke berbagai masjid untuk menularkan ilmu dan keahlian mereka. Hasilnya sangat signifikan dalam meningkatkan kualitas manajemen masjid yang dipilih(Muda et al., 2015).

Penelitian ini memiliki keterbatasan pada alat analisis yang sederhana dan komponen indikator yang sederhana pula. Untuk penelitian ke depan diharapkan ada penelitian yang menggunakan alat analisis yang lebih kompleks dengan komponen indikator yang lebih spesifik dan mendalam.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Adil, M. A. M., Mohd-Sanusi, Z., Jaafar, N. A., Khalid, M. M., & Aziz, A. A. (2013). Financial Management Practices of Mosques in Malaysia. *Global Journal Al-Thaqafah*, vol. 3. No. 1. Hal. 23–30.
- Adnan, M. A. (2013). An Investigation of the Financial Management Practices of the Mosques In The Special Region of Yogyakarta Province , Indonesia. In *Sharia Economics Conference* (pp. 118–130). Hannover: Leibniz Universität Hannover.
- Agustana, G. W., Herawati, N. T., & Atmaja, A. T. (2017). Analisis Sumber Dana Transparansidan Dan Akuntabilitas Pengelolaan Keuangan Pura Khayangan Tiga di Desa Pakraman Bondalem Kecamatan Tejakula Kabupaten Buleleng. *Jurusan Akuntansi Program SI*, Vol. 8, No. 2.
- Ajahari. (2009). Dimensi-dimensi Pengembangan Fungsi Masjid di Kota Palangka Raya. *Jurnal Studi Agama Dan Masyarakat*. Vol. 3. No. 1. Hal. 43–57.
- Ali, N., Said, J., Omar, N., Rahman, R. A., & Othman, R. (2012). Financial Reporting Disclosure of NPO. *British Journal of Economic, Finance and Management Sciences*, 4(March), 16–30.
- Andarsari, P. R. (2016). Laporan Keuangan Organisasi Nirlaba (Lembaga Masjid). *Ekonika: Jurnal Ekonomi Universitas Kediri*, 1(2), 143–152.
- Biro Tata Pemerintahan Setda DIY. (2016). Jumlah Penduduk Kota Yogyakarta Menurut Jenjang Pendidikan Semester II 2016. Retrieved November 6, 2017, from <http://www.kependudukan.jogjaprovo.go.id/olah.php?module=statistik>
- Brigham, E. F., & Houston, J. F. (2017). *Fundamentals of Financial Management: Concise* (9th ed.). Boston: Cengage Learning.
- Chen, L. Y., Utaberta, N., Mohd Yunos, M. Y., Ismail, N. A., Ismail, S., & Arifin, N. F. (2015). Evaluating the Potentials of Mosque as a Tourist Attraction Place in Malaysian Urban Context. *Research Journal of Fisheries and Hydrobiology*, 10(4), 62–68.
- Femi, O. T., Babajidemichael, O., & Abosede, A. V. (2016). Comparative Analyses of Strategic Financial Management Practices in Faith-based and Community-interest Organizations. *Journal of Financial Studies & Research*, 2016(October), 1–14.
- Hentika, N. P., Suryadi, & Rozikin, M. (2009). Meningkatkan Fungsi Masjid Melalui Reformasi Administrasi: Studi Pada Masjid Al Falah Surabaya. *Jurnal Administrasi Publik (JAP)*, 2(2), 305–311.
- Hussin, M. Y. M., Muhammad, F., Razak, A. A., & Habidin, N. F. (2014). Exploratory analysis on mosque fund in Perak. *Jurnal Syariah*, 22(1), 1–20.
- Ichsan, S. (2014). DMI Bentuk Tim Survei Masjid (Mosque Board of Indonesia Established Team For Mosque Survey). Retrieved January 12, 2015, from <http://www.republika.co.id/berita/ko>

- ran/khazanah-koran/14/10/01/ncrd0i33-dmi-bentuk-tim-survei-masjid
- Jazeel, M. I. M. (2014). Financial Management Practices of Mosques in Sri Lanka: An Observation. In *Proceedings of the 4th International Symposium, SEUSL* (pp. 544–548). Sri Lanka: South Eastern University of Sri Lanka.
- Kementerian Agama. (2014). Data Masjid Se-Kota Yogyakarta Tahun 2014. Retrieved May 19, 2015, from <http://kemenag.go.id/file/file/InfoPenting/oqse1379129591.pdf>
- Marshall, M., Kirk, D. S., & Vines, J. (2016). Accountable: Exploring the Inadequacies of Transparent Financial Practice in the Non-Profit Sector. In *CHI EA '16 Proceedings of the 2016 CHI Conference Extended Abstracts on Human Factors in Computing Systems*. San Jose: ACM Press.
- Masdenia. (2015). Revitalisasi Fungsi Masjid Sesuai Zaman Rasulullah melalui Implementasi PSAK 45: Studi Empiris Pada Masjid A Dan B. In *Conference in Business, Accounting, and Management* (Vol. 2, pp. 243–253). Semarang: Sultan Agung Islamic University.
- Mohamed, I. S., Aziz, N. H. A., Masrek, M. N., & Daud, N. M. (2014). Mosque Fund Management: Issues on Accountability and Internal Controls. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 189–194.
- Mohamed, I. S., Masrek, M. N., Mohd Daud, N., Arshad, R., & Omar, N. (2015). Mosques Fund Management: A Study on Governance and Internal Controls Practices. In *The 9th International Conference on Management, Marketing and Finances* (pp. 45–50).
- Mohd Taib, M. Z., Ismail, Z., Ahmad, S., & Rasdi, T. (2016). Mosque Development in Malaysia: Is it the product of evolution and social behaviour? In *Environment-Behaviour Proceedings Journal*. Barcelona: e-IPH.
- Muda, R., Tahar, E., Aziz, I. A., Musman, M., Samsudin, M., & Terengganu, U. (2015). Masjid and Its Management: The Experiences of The Epistēmē Community. In *Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2015)* (pp. 1–8).
- Mukrodi. (2014). Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran Dan Fungsi Masjid. *Kreatif, Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, 2(1), 82–96.
- Nainggolan, P. (2012). *Manajemen Keuangan Lembaga Nirlaba*. Jakarta: Yayasan Bina Integrasi Edukasi.
- Nasution, A. I., Dahlan, A. R. A., Husaini, M. I., & Ahmed, M. H. (2015). Developing Islamic City through Network-of-Mosque. *Journal of Social and Development Sciences*, 6(2), 37–45.
- Nurlailah, Nurleni, & Madris. (2014). Akuntabilitas dan Keuangan Masjid di Kecamatan Tubo Sendana Kabupaten Majene. *Assets*, 4(2), 206–217.
- Ramli, A. M., Jalil, A., Hamdan, N., Haris, A., & Abd. Aziz, M. A. (2009). Kerangka Pengurusan Ekonomi Dan Kewangan Masjid: Satu Analisa. In *Islamic Economics System (iECONS 2009) Conference* (pp. 1–17). Kuala Lumpur: Islamic Science University of Malaysia.
- Ramli, A. M., Jalil, A., Hamdan, N., Haris, A., & Aziz, M. A. A. (2014). Fatwa-Fatwa Berkaitan Pengurusan Ekonomi dan Kewangan Masjid.

- Jurnal Pengurusan Dan Penyelidikan*, 4(1), 91–111.
- Raudhiah, N., Bakar, A., & Tajuddin, T. S. (2014). Performance Management System in Non-Profit Organisation : a Case Study in Mosque AR. *International Conference on Masjid, Zakat and Waqf*, (December 2014), 142–154.
- Razak, A. A., Hussin, M. Y. M., Muhammad, F., & Mahjom, N. (2014). Economic Significance of Mosque Institution in Perak State , Malaysia. *Kyoto Bulletin of Islamic Area Studies*, 7(7), 98–109.
- Reheul, A.-M., Van Caneghem, T., & Verbruggen, S. (2012). Financial Reporting Lags in the Non-profit Sector: An Empirical Analysis. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 25(2), 352–377.
- Rozalinda. (2015). The Economic Empowerment of the Ummah on the Basis of Productive Waqf in West Sumatra, Indonesia. *International Journal of Nusantara Islam*, 3(1), 33–46.
- Shah, M. N. S. bin N., Utaberta, N., Mohd Yunos, M. Y., Ismail, N. A., Ismail, S., & Arifin, N. F. (2015). A Critical Review On Society's Perception On The Usage Of Mosque. *RESEARCH JOURNAL OF FISHERIES AND HYDROBIOLOGY*, 10(4), 38–41.
- Shaharuddin, S. B., & Sulaiman, M. B. (2015). Financial Disclosure and Budgetary Practices of Religious Organization: A Study of Qaryah Mosques In Kuala Terengganu. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 17(1), 83–101.
- Simanjuntak, D. A., & Januarsi, Y. (2011). Akuntabilitas dan Pengelolaan Keuangan di Masjid. In *Symposium Nasional Akuntansi XIV* (pp. 21–22). Banda Aceh: Fakultas Ekonomi Univesitas Syiah Kuala.
- Sinaga, I. A. (2015). Kriteria Masjid Ideal. In *Prosiding Temu Ilmiah IPLBI* (pp. 107–110). Manado. Retrieved from <http://temuil ilmiah.iplbi.or.id/wp-content/uploads/2015/11/TI2015-E-107-110-Kriteria-Masjid-Ideal.pdf>
- Siskawati, E., Ferdawati, & Surya, F. (2016). Bagaimana Masjid Dan Masyarakat Saling Memakmurkan? Pemaknaan Akuntabilitas Masjid. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma JAMAL*, 7(1), 70–80.
- Strydom, B., & Stephen, T. (2014). Financial Management in Non-Profit Organisations: An Exploratory Study. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(15), 55–66.
- Su, S.-H. (2014). The Effect of Financial Management on The Performance of Non-Profit Organizations: An Empirical Study in Haiti. *International Journal of Organizational Innovation*, 6(April 2014), 90–99.
- Suherman, E. (2012). *Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul*. Bandung: Alfabeta.
- Sulaiman, M., Siraj, S. A., & Ibrahim, S. H. M. (2008). Internal Control Systems in West Malaysia's State Mosques. *The American Journal of Islamic Social Sciences*, 25(1), 63–81.
- Tajuddin, T. S., Aman, Z., & Ismail, S. (2014). Management Accounting Practices in Non-Profit Religious Organization: A Case study in Lembaga Zakat Selangor (LZS). *Synergizing Knowledge on Management and Muamalah, Conference on Management and*

- Muamalah (CoMM)*, (May), 309–320.
- Uddin, U., & Rehman, B. (2014). Role of Masjid in Society: Issues and Challenges. In *International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2014)* (pp. 11–15). Kuala Lumpur.
- Utaberta, N., Asif, N., Tajuddin, M., Rasdi, M., Yazid, M., Yunos, M., ... Ismail, S. (2015). The Concept of Mosque Based on Islamic Philosophy: A Review Based on Early Islamic Texts and Practices of the Early Generation of the Muslims. *Advances in Environmental Biology*, 9(95), 371–374.
- Wahab, A. bin A. (2008). *Financial Management of Mosques in Kota Setar District: Issues and Challenges*. Universiti Utara Malaysia.
- Wardi, M. C. (2012). Pencarian Dana Masjid di Jalan Raya Dalam Perspektif Hukum Islam. *Al-Ahkam*, 7(2), 331–354.
- Yusuf, T., & AbdurRaheem, L. (2013). *The Masjid: Basics & Management* (2nd ed.). Lagos: District Global Concept.
- Zain, S. R. M., Samsudin, M. B. M., & Osman, A. Z. (2015). Issues and Challenges: an Exploratory Case Study on Mosques Institution in Federal Territory. In *Proceeding of the International Conference on Masjid, Zakat and Waqf (IMAF 2015)* (pp. 1–9). Selangor, Malaysia.
- Zoelisty, C. (2014). Amanah sebagai Konsep Pengendalian Internal pada Pelaporan Keuangan Masjid (Studi Kasus pada Masjid di Lingkungan Universitas Diponegoro). *Diponegoro Journal of Accounting*, 3(3), 1–12.