

PERUMUSAN STRATEGI DAKWAH MASJID JOGOKARIYAN YOGYAKARTA

Erdin Sumardianto

STID Al-Hadid, Surabaya

erdinsumardianto@stidalhadid.ac.id

Abstrak: *Rasulullah saw. menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan umat Islam, antara lain sebagai tempat ibadah, pusat dakwah dan kebudayaan, pusat kaderisasi umat, dan basis kebangkitan umat Islam. Demikian pentingnya kedudukan masjid, sehingga membutuhkan perumusan strategi yang tepat pula, sehingga masjid bisa mencapai tujuan dakwahnya. Masjid Jogokariyan Yogyakarta merupakan Masjid Besar Percontohan Kementerian Agama RI tahun 2016 yang telah menerapkan perumusan strategi. Studi ini bertujuan untuk mendeskripsikan proses perumusan strategi yang telah dilakukan Masjid Jogokariyan dengan menggunakan teori Perumusan Strategi Fred David. Pendekatan yang digunakan adalah kualitatif deskriptif dengan metode pengumpulan data menggunakan wawancara, dan dokumentasi. Hasil studi menunjukkan bahwa proses perumusan strategi Masjid Jogokariyan diawali perumusan visi misi masjid berbasis ideologi kemasjidan dan aspirasi stakeholder. Kemudian melakukan audit lingkungan eksternal untuk menemukan peluang dan ancaman, audit lingkungan internal digunakan untuk menemukan kekuatan dan kelemahan. Dari visi, misi, kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman tersebut lantas ditetapkan tujuan jangka panjang untuk menjadikan kampung Jogokariyan sebagai Kampung Islami. Strategi yang digunakan adalah melakukan dialog intensif; memetakan jemaah masjid; memasjidkan masyarakat dan memasyarakatkan masjid; meningkatkan pelayanan kepada jemaah; dan meningkatkan pendanaan masjid.*

Kata kunci: *Manajemen Masjid, Masjid Jogokariyan, Perumusan Strategi, Dakwah Strategis.*

DA'WAH STRATEGY FORMULATION OF JOGOKARIYAN MOSQUE YOGYAKARTA.

Abstract: *The Prophet Muhammad (PBUH) organized the mosque as the center of Moslem activities, including a place of worship, da'wah dan cultural center, center of Moslem regeneration, and basis of the revival of Moslems. The position of the mosque is so important that requires to formulate the proper strategy to reach its purposes of da'wah. Jogokariyan Mosque Yogyakarta is a great mosque considered as a 2016's pilot project of the Indonesian Ministry of Religion to implement strategy formulation. This study aims to describe strategy formulation process conducted by Jogokariyan Mosque by applying Fred David's strategy formulation theory. The approach used is descriptive qualitative with data collection methods of interview and documentation. The results of study indicate that the strategy formulation process begins with the formulation of the mosque's vision and mission based on its ideology and stakeholders' aspirations. Then it conducts an external audit to discover opportunities and threats and an internal audit to find strengths and weaknesses. After discovering those matters, a long-term purpose is determined to realize Jogokariyan as an Islamic village. The strategies used include engaging in intensive dialogues, mapping the mosque congregation, promoting the mosque; improving the service to the congregation, and increasing the mosque funding.*

Keywords: *Mosque Management, Jogokariyan Mosque, Strategic Planning, Strategic Da'wah.*

Pendahuluan

Istilah masjid berasal dari bahasa Arab *sajada* yang berarti tempat sujud atau tempat menyembah Allah Swt.¹ Menurut Miftah Faridd, masjid adalah suatu bangunan khusus yang digunakan untuk pelaksanaan terutama salat jemaah.² Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan masjid sebagai rumah atau bangunan tempat bersembahyang orang Islam.³

Pada masa Rasulullah saw. dan para sahabat, masjid digunakan sebagai sentral aktivitas umat Islam. Berbagai kegiatan dijalankan di masjid, antara lain ideologi, politik, ekonomi, sosial, keilmuan, bahkan latihan perang dilakukan di halaman masjid. Berkaca dari sejarah pengelolaan masjid di masa Rasul dan sahabat, maka bisa dikatakan bahwa masjid merupakan lembaga utama karena berbagai aktivitas yang dilaksanakan di masjid merupakan benih-benih yang melahirkan dunia Islam, khususnya sebagai pusat ibadah, kebudayaan⁴ dan pusat peradaban.⁵

Masjid memiliki fungsi yang cukup strategis bagi masyarakat, di antaranya adalah sebagai tempat ibadah, menuntut ilmu, pembinaan jemaah, pusat dakwah dan kebudayaan, pusat kaderisasi umat, dan basis kebangkitan umat Islam.⁶ Penjelasan

tersebut memberikan gambaran tentang fungsi masjid yang tidak hanya terbatas sebagai tempat ibadah, terlebih ibadah ritual belaka, namun memiliki fungsi yang lebih luas seperti yang telah dicontohkan oleh Rasulullah saw.

Manajemen masjid sangat dibutuhkan dalam upaya pengembangan kualitas masjid karena dengan adanya manajemen masjid akan tersusun perumusan yang baik, pelaksanaan kegiatan yang tepat, evaluasi yang benar, organisasi yang rapi, administrasi yang betul serta mekanisme kerja yang efektif dan efisien.⁷ Melalui manajemen masjid pula akan terbentuk pengurus yang profesional.⁸

Namun dalam kenyataannya, banyak dijumpai masalah dalam manajemen masjid antara lain: bangunan masjid yang kurang memenuhi kebutuhan jemaah, sistem pengajaran Islam yang kurang baik, syiar Islam dengan cara yang kurang simpatik, pengelolaan yang kurang terorganisir dan konflik intern pengurus, kurang berkembangnya himpunan jemaah masjid dan organisasi remaja masjid, sumber daya manusia yang masih lemah, dan dana masjid yang minim.⁹ Studi lain juga membuktikan bahwa masalah masjid sering terjadi akibat dari ketiadaan proses manajemen dari pengurusnya yang cenderung tertutup, tidak aktif, dan keluarga sentris. Keberpihakan

¹ M. Ayub, *Manajemen Masjid* (Jakarta: Gema Insani, 1996), 1.

² Miftah Faridd, *Masjid* (Bandung: Pustaka, 1985), 2.

³ <https://kbbi.web.id/masjid>

⁴ Sidi Gazalba, *Mesjid Pusat Ibadat Dan Kebudayaan Islam* (Jakarta: Pustaka Antara, 1983), 126.

⁵ Darajat; Wahyudiana, "Memfungsikan Masjid Sebagai Pusat Pendidikan Untuk Membentuk Peradaban Islam," *Jurnal Islamadina* 13, no. 2 (2014): 1–13,

<http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/ISLAMADINA/article/view/1675>.

⁶ Siswanto, *Panduan Pengelolaan Himpunan Jama'ah Masjid* (Jakarta: Pustaka Amani, 2002), 8–9.

⁷ Nurhidayat Muh. Said, "Manajemen Masjid (Studi Pengelolaan Masjid Agung Al-Azhar Jakarta)," *Jurnal Tabligh*, 2016, 84–96, <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tabligh/article/view/6079>.

⁸ Eman Suherman, *Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul* (Bandung: Alfabeta, 2012), 4.

⁹ Siswanto, *Panduan Pengelolaan Himpunan Jama'ah Masjid*, 10–13.

pada satu golongan atau paham tertentu juga sering terjadi sehingga mengakibatkan kegiatan masjid kehilangan gairah, karena keadaan jemaah yang sebenarnya beragam dipaksakan untuk fanatik kepada golongan tertentu saja. Selain itu, kurangnya inovasi dalam mengelola program masjid mengakibatkan kegiatan masjid tidak hidup sehingga masjid seperti “menganggur”.¹⁰ Permasalahan tersebut sangat terkait dengan pengurus yang kurang proaktif dalam merencanakan kemakmuran masjid. Ketika masjid hanya digunakan untuk melaksanakan ibadah *mahdoh* seperti shalat dan sejenisnya, maka tidak banyak pihak yang terlibat atau dilibatkan dalam kepengurusan, apalagi memang banyak masjid yang tidak memiliki struktur kepengurusan yang memadai.¹¹

Ketua Dewan Masjid Indonesia Daerah Istimewa Yogyakarta, Muhammad mengungkapkan bahwa ada tiga permasalahan yang dihadapi masjid-masjid besar khususnya masjid-masjid yang berada di daerah Yogyakarta, di antaranya: kondisi toilet yang sangat memprihatinkan, lingkungan yang tidak terurus, dan minimnya jemaah khususnya pada waktu subuh. Menurutnya, permasalahan tersebut terjadi karena pengelolaan masjid yang belum maksimal. Para takmir masjid dianggap tidak terlalu memperhatikan kebersihan toilet dan lingkungan sekitar masjid, termasuk tidak berkonsentrasi

dalam upaya meningkatkan jumlah jemaah masjid.¹²

Studi lain juga menemukan fakta bahwa terdapat fenomena yang sering terjadi di tengah masyarakat adalah banyaknya masjid namun kurang jemaah, banyaknya masjid namun hanya berfungsi sebagai tempat salat. Namun, pemanfaatannya kadang-kadang hanya belum difungsikan untuk kegiatan peningkatan kualitas jemaah dan pengurus, ada pula masjid memiliki jemaah yang banyak namun kurang memahami tentang agama, begitu pula di beberapa masjid fokus perbaikan fisik saja. Sering kita melihat masjid yang bangunannya megah, akan tetapi jemaah yang masuk dan beraktivitas di masjid sangat sedikit. Ada pula masjid yang sudah jadi kemudian dibongkar lagi untuk dibangun kembali.¹³

Di tengah realitas berbagai persoalan manajemen masjid, ada keunikan pada salah satu masjid di Yogyakarta yang bernama Masjid Jogokariyan dan sudah terkenal karena manajemen masjidnya. Salah satu contohnya adalah adanya program Gerakan Jemaah Mandiri yang mulai dijalankan pada tahun 2000, dengan program ini Masjid Jogokariyan berhasil memenuhi kebutuhan operasional masjid dalam 1 tahun dengan kemandirian jemaahnya sendiri dengan hanya berinfak Rp 1500/pekan. Dengan program ini, penerimaan infak dari jemaah meningkat dari hanya Rp 8 juta per tahun di tahun 1999, meningkat hingga Rp 350 juta

¹⁰ Ayub, *Manajemen Masjid*, 21–23.

¹¹ Mochamad Rifqi Taufik Hidayat, “Optimalisasi Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Peran Dan Fungsi Masjid,” *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 5, no. 3 (2020): 285–304, doi:10.15575/tadbir.v5i3.2106.

¹² Firda Halawati, “Efektifitas Manajemen Masjid Yang Kondusif Terhadap Peningkatan Kemakmuran Masjid,” *Jurnal Fakultas Ilmu Keislaman* Vol. 2 No. (2021): 16–24,

<https://jurnal.unisa.ac.id/index.php/jfik/article/view/74/56>.

¹³ Muhammad Qadaruddin, Ramli, and Nurlaela Yuliasri, “Manajemen Masjid Dalam Peningkatan Kualitas Pengurus Dan Jemaah Masjid Al-Birr Perumnas Wewek Kota Parepare,” *KOMUNIDA: Media Komunikasi Dan Dakwah* 9, no. 1 (2019): 103–22, doi:10.35905/komunida.v9i1.1135.

per tahun di tahun 2010.¹⁴ Indikasi lainnya adalah adanya program Gerakan Subuh Berjemaah yang berhasil menjadikan jumlah jemaah salat subuh berjemaah hingga sepertiga jumlah jemaah salat Jumat.¹⁵ Jika kapasitas masjid 1300 terisi penuh ketika salat Jumat, maka sepertiganya berarti ± 400 jemaah. Selain itu, juga memiliki program pemberdayaan ekonomi masyarakat dengan sistem baitulmal yang dikelola dengan sistem kedermawanan (*charity*) dan pemberdayaan (*empowerment*).¹⁶

Berbagai kesuksesan yang didapatkan pengurus Masjid Jogokariyan tersebut berawal dari disusunnya sebuah *scenario planning* oleh pengurus sejak tahun 2000 hingga tahun 2015 dan dilanjutkan hingga sekarang. Masjid Jogokariyan telah membuat *scenario planning* untuk jangka panjang selama 15 tahun ke depan dimulai dari tahun 2000. Proses perumusan strategi Masjid Jogokariyan dilakukan di awal masa kepemimpinan bapak K.H. M. Jazir, ASP. pada tahun 1999. Saat itu dilakukan dialog di antara pengurus masjid. Keinginan yang diharapkan pengurus dalam kurun waktu tertentu, tepatnya dalam kurun 5 tahunan. Dari dialog tersebut, tercetuslah keinginan untuk menjadikan kampung Jogokariyan sebagai kampung yang islami. Kampung

Islami inilah yang pada akhirnya menjadi tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh masjid, yaitu dalam waktu 5 tahun ke depan (2000-2005). Kesuksesan yang didapatkan di periode pertama lantas diteruskan pada periode berikutnya dengan tema Jogokariyan Darussalam 1 (2005-2010), Jogokariyan Darussalam 2 (2010-2015), dan seterusnya hingga kini.¹⁷ Dari penjelasan Bapak M. Jazir tersebut bisa diambil kesimpulan, awal bahwa perumusan strategi yang dilakukan pada tahun 2000 adalah cikal bakal kesuksesan jangka panjang yang diraih oleh Masjid Jogokariyan. Dari periode 1 hingga periode 3 yang berakhir pada tahun 2015, Masjid Jogokariyan berhasil berkembang dengan sangat pesat hingga berhasil menjadi Masjid Percontohan Kementerian Agama RI pada tahun 2016.¹⁸

Manajemen masjid yang modern tersebut dilanjutkan hingga kini meliputi pemetaan medan dakwah yang jelas, pelayanan yang hadir memberikan solusi bagi jemaah, pemberdayaan semua potensi di sekitar masjid, dan pertanggungjawaban yang luar biasa kepada jemaahnya.¹⁹ Dengan manajemen yang baik tersebut, banyak pemberitaan menyangkut Masjid Jogokariyan, antara lain: menjadi masjid

¹⁴ M. Jazir, "Menuju Jemaah Mandiri," *Masjid Jogokariyan*, accessed 24 November 2021, <https://masjidjogokariyan.com/materi-manajemen-masjid/>

¹⁵ M. Jazir, "Sejarah Masjid Jogokariyan," *Masjid Jogokariyan*, accessed 24 November 2021, <https://masjidjogokariyan.com/sejarah-masjid-jogokariyan/>

¹⁶ Azis Muslim, "Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Miskin Perkotaan Berbasis Tanggung Jawab Sosial Masjid.," *Disertasi, Surakarta: Program Doktor Penyuluhan Pembangunan/Pemberdayaan Masyarakat UNS* (Universitas Sebelas Maret, 2002), <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/41130/Mod>

el-Pemberdayaan-Ekonomi-Masyarakat-Miskin-Perkotaan-Berbasis-Tanggung-Jawab-Sosial-Masjid.

¹⁷ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

¹⁸ Tomi Sudjatmiko, "Masjid Jogokariyan Percontohan Idarah Nasional 2016," *krjogja.com*, January 15, 2017, <https://www.krjogja.com/berita-lokal/diy/yogyakarta/masjid-jogokariyan-percontohan-idarah-nasional-2016/>

¹⁹ Abdullah Azzam and Yani Muhyani, "Manajemen Masjid Jogokariyan Sebagai Pusat Kegiatan Masyarakat," *Komunika: Journal of Communication Science and Islamic Da'wah* 3, no. 1 (2019): 197-205, <https://jurnalfai-uikabogor.org/index.php/komunika/article/view/473>.

yang mendunia,²⁰ menggerakkan ekonomi umat dengan menggelar pasar rakyat,²¹ menyediakan layanan GeNose untuk jemaah di masa pandemi.²² Berbagai pemberitaan ini menggambarkan bahwa kesuksesan di awal perumusan strategi tahun 2000 tersebut terus berlanjut hingga kini pada tahun 2021. Pengurus selalu taktis dalam merespons berbagai perubahan lingkungan internal dan eksternal masjid.

Rumusan masalah yang hendak diteliti dalam artikel ini adalah “Bagaimana perumusan strategi yang dilakukan pengurus takmir Masjid Jogokariyan?” Tujuannya adalah untuk mendeskripsikan proses perumusan strategi dan pertimbangan-pertimbangan yang dilakukan oleh pengurus takmir Masjid Jogokariyan pada periode awal yaitu tahun 2000-2005 yang menjadi pondasi bagi manajemen dalam jangka panjang, sehingga berhasil meraih berbagai kesuksesan dakwah hingga saat ini. Manfaat dari studi ini secara teoretis adalah memperkaya khazanah ilmu manajemen dakwah dalam hal perumusan strategi pada lembaga dakwah, dalam hal ini masjid. Manfaat berikutnya, secara praksis diharapkan dapat menjadi input bagi lembaga dakwah, khususnya pengurus masjid dalam mengelola masjidnya berdasarkan perumusan strategi yang baik, sehingga mempermudah implementasi program kerja masjid dalam mencapai tujuannya.

Teori yang digunakan untuk menganalisis data adalah teori Perumusan Strategi oleh Fred David. Teori ini dipilih karena dipandang mampu memberikan kerangka berpikir yang komprehensif di dalam memahami sebuah perumusan strategi. Teori tersebut memberikan penjelasan tentang pertimbangan dalam perumusan strategi yang mempertimbangkan faktor internal dan eksternal serta keselarasannya dengan visi misi organisasi.²³ Hal ini dipandang mampu menjelaskan tentang perumusan strategi yang diterapkan di Masjid Jogokariyan secara komprehensif.

Dari studi terdahulu, terdapat studi yang meneliti tentang perumusan strategis masjid karya dari Kefi Marela berjudul “Proses Perumusan Strategi Pada Masjid Muhajirin Sigura-Gura Malang”.²⁴ Artikel yang ditulis Kefi Marela ini sama-sama membahas tentang perumusan strategi dalam manajemen masjid. Perbedaannya adalah pada artikel ini fokusnya pada analisis dan deskripsi proses perumusan strategi yang sudah berjalan dan telah dilakukan pengurus takmir Masjid Jogokariyan, sedangkan tulisan Kefi Marela ini bersifat usulan langkah-langkah perumusan strategi kepada pengurus Masjid Muhajirin Sigura-Gura Malang. Dengan demikian, artikel yang ditulis Kefi Marela ini masih bersifat rancangan konseptual, sedangkan artikel ini berusaha untuk mengungkap proses perumusan strategi yang telah dilakukan

²⁰ Usman Hadi, “Tentang Masjid Jogokariyan, Masjid Kampung di Yogya yang Mendunia,” *detik.com*, Jan 28, 2019, <https://news.detik.com/berita-jawa-tengah/d-4403773/tentang-masjid-jogokariyan-masjid-kampung-di-yogya-yang-mendunia>

²¹ Ali Yusuf, “Gerakkan Ekonomi, Masjid Jogokariyan Gelar Pasar Rakyat,” *Republika.co.id*, August 07, 2021, <https://www.republika.co.id/berita/qxgqyf335/gerak-an-ekonomi-masjid-jogokariyan-gelar-pasar-rakyat>

²² “Masjid Jogokariyan Jogja Pakai GeNose Saring Warga Tarawih,” *cnnindonesia.com*, April 12, 2021, <https://www.cnnindonesia.com/nasional/20210412215408-20-629028/masjid-jogokariyan-jogja-pakai-genose-saring-warga-tarawih>

²³ Fred David, *Manajemen Strategis* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 6.

²⁴ Kefi Marela, “Proses Perumusan Strategi Pada Masjid Muhajirin Sigura-Gura Malang,” *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB* 3 (n.d.): 1–18.

oleh Masjid Jogokariyan dan telah berhasil dalam praktiknya. Dengan mengungkap proses dalam perumusan strategi yang sudah berjalan di Masjid Jogokariyan, maka temuan yang dihasilkan dari tulisan ini diharapkan memiliki bisa menjadi rujukan dan inspirasi bagi setiap pengurus masjid di Indonesia.

Selain itu juga terdapat artikel jurnal karya dari Dian Marjayanti berjudul “Pembangunan Kemandirian Ekonomi Masjid Cheng Hoo Surabaya Perspektif Manajemen Strategis”.²⁵ Tulisan karya Dian Marjayanti ini menganalisis strategi pembangunan kemandirian ekonomi yang diterapkan Masjid Cheng Hoo dengan teori perumusan strategi. Perbedaan dengan artikel ini adalah pada aspek ruang lingkup strategi dan lembaga yang diteliti. Ruang lingkup strategi yang diteliti pada artikel Dian Marjayanti tersebut hanya berfokus pada strategi pembangunan kemandirian ekonomi masjid, sedangkan artikel ini hendak mendeskripsikan proses perumusan strategi secara makro dari Masjid Jogokariyan. Dengan memahami proses perumusan strategi secara makro, maka akan menjadikan kita bisa mengetahui secara komprehensif semua pertimbangan maupun keterkaitan sistemis berbagai strategi dan seluruh program kerja masjid.

Studi berikutnya adalah artikel jurnal karya Shobikhul Qisom, Rizky Rahman Prayogi, dan Ahmad Khairul Hakim yang berjudul “Pola

Perumusan Kajian Rutin Di Masjid Al-Falah Surabaya”.²⁶ Tulisan Shobikhul Qisom dan kawan-kawan ini berfokus pada perumusan takmir Masjid Al Falah Surabaya dalam mengelola dan membuat sebuah perumusan kajian rutin. Hal ini memiliki perbedaan dengan artikel ini yang hendak menjelaskan proses perumusan strategi yang tidak hanya terbatas pada kajian rutin, namun strategi Masjid Jogokariyan secara makro. Perbedaan lainnya adalah pada tulisan Shobikhul Qisom dan kawan-kawan hanya berfokus pada program kajian rutin yang bersifat jangka pendek, sedangkan dalam artikel ini hendak mendeskripsikan perumusan strategi Masjid Jogokariyan dalam jangka panjang.

Selain studi-studi mengenai perumusan strategi masjid, juga dijumpai beberapa studi terdahulu lainnya yang secara spesifik meneliti Masjid Jogokariyan berjudul “Strategi Komunikasi Takmir dalam Memakmurkan Masjid Jogokariyan” karya Atik Nurfatmawati.²⁷ Artikel karya Atik Nurfatmawati ini menggunakan teori komunikasi antarpribadi dan berfokus pada strategi komunikasi yang dijalankan Masjid Jogokariyan, sehingga memiliki perbedaan yang cukup mendasar dengan artikel ini yang memfokuskan pada perumusan strategi masjid dengan menggunakan teori perumusan strategi Fred David.

Artikel lain menyangkut Masjid Jogokariyan berjudul “*Social Capital: Strategy of Takmir*

²⁵ Dian Marjayanti, “Pembangunan Kemandirian Ekonomi Masjid Cheng Hoo Surabaya Perspektif Manajemen Strategis,” *Inteleksia (Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah)* 02, no. 02 (2021): 225–49, <http://inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/105>.

²⁶ Shobikhul Qisom, Rizky Rahman Prayogi, and Ahmad Khairul Hakim, “Pola Perumusan Kajian Rutin Di Masjid

Al-Falah Surabaya,” *Masjiduna : Jurnal Ilmiah Stidki Ar-Rahmah* 2, no. 2 (2019): 69, doi:10.52833/masjiduna.v2i2.52.

²⁷ Atik Nurfatmawati, “Strategi Komunikasi Takmir Dalam Memakmurkan Masjid Jogokariyan,” *Jurnal Dakwah Risalah* 31, no. 1 (2020): 21, doi:10.24014/jdr.v31i1.9838.

of Jogokariyan Mosque on Developing the Worshipers” karya dari Wahyu Panca Hidayat.²⁸ Artikel karya Wahyu ini meneliti tentang strategi yang diterapkan Masjid Jogokariyan dengan mengoptimalkan jemaah masjid sebagai modal sosial yang dianalisis dengan teori Robert Putnam yang memuat norma, jaringan, dan kepercayaan untuk menggambarkan fenomena modal sosial di Masjid Jogokariyan dengan masjid sebagai kunci dalam gerakan ini. Studi berikutnya tentang Masjid Jogokariyan karya Sandiko Yudho Anggoro berjudul “*The Analysis Of Infak Fund Administration Masjid Jogokariyan Mantrijeron Yogyakarta In Islamic Perspective*”.²⁹ Perbedaan dengan artikel ini adalah pada aspek perumusan strateginya, artikel karya Wahyu tersebut hanya mendeskripsikan strategi yang digunakan oleh Masjid Jogokariyan dalam mengoptimalkan modal sosialnya, lalu tulisan Sandiko berfokus pada model pengelolaan infak di Masjid Jogokariyan serta bagaimana pandangan syariat Islam terhadap pengelolaan tersebut. Hal ini memiliki perbedaan yang mendasar dengan artikel ini yang berfokus pada proses perumusan strategi yang dijalankan di Masjid Jogokariyan, sehingga bisa melihat dengan lebih makro dan komprehensif.

Dari uraian mengenai studi-studi terdahulu, baik yang meneliti tentang perumusan strategi masjid maupun yang meneliti Masjid Jogokariyan dapat disimpulkan belum ada yang secara spesifik mengkaji tentang perumusan strategi yang telah dijalankan di sebuah entitas organisasi dakwah berupa

masjid, sehingga tulisan dalam artikel ini diharapkan bisa mengisi kekosongan tersebut. Artikel ini memiliki aspek kebaruan karena belum pernah ada studi sebelumnya yang menganalisis dan mendeskripsikan proses perumusan strategi yang telah dijalankan di dalam manajemen sebuah masjid, sehingga akan terlihat proses dan pertimbangan apa saja yang harus dimiliki pengurus masjid ketika hendak menetapkan strategi untuk mencapai tujuan dakwahnya. Temuan ini diharapkan juga menginspirasi para pengurus masjid lainnya untuk menerapkannya.

Pendekatan yang digunakan dalam studi ini adalah kualitatif deskriptif. Studi kualitatif deskriptif artinya adalah kajian yang menggambarkan data dengan kata-kata atau kalimat yang dipisahkan menurut kategori untuk memperoleh simpulan.³⁰ Metode pengumpulan data dilakukan dengan melakukan wawancara, dan penelusuran dokumentasi Masjid Jogokariyan. Data-data tersebut lalu dianalisis dengan mengacu pada Miles dan Huberman, yaitu: (1) Tahap mereduksi data dari hasil wawancara, dan dokumentasi sesuai dengan rumusan masalah; (2) Data yang telah terkumpul diklasifikasikan berdasarkan temuan berdasarkan tahapan-tahapan dalam merencanakan strategi yang telah dilakukan oleh Masjid Jogokariyan; (3) Kemudian dilakukan pembacaan mengenai langkah dan pertimbangan yang dilakukan Masjid Jogokariyan dalam menetapkan

²⁸ Wahyu Panca Hidayat, “Social Capital: Strategy of Takmir of Jogokariyan Mosque on Developing the Worshipers,” *International Journal of Nusantara Islam* 3, no. 2 (2015): 79–88, doi:10.15575/ijni.v3i2.1415.

²⁹ Sandiko Yudho Anggoro, “The Analysis of Infaq Fund Administration Masjid Jogokariyan Mantrijeron

Yogyakarta in Islamic Perspective,” *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)* 4, no. 1 (2018): 78, doi:10.20473/jebis.v4i1.10075.

³⁰ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* (Jakarta: Rineka Cipta, 2009), 195.

renstranya.³¹ Proses pengujian keabsahan data dilakukan dengan melakukan triangulasi sumber data dan metode pengumpulan data.

Teori Perumusan Strategi

Dalam ranah manajemen, perumusan adalah proses awal yang sangat penting dan memiliki pengaruh besar terhadap keberhasilan sebuah aktivitas. Dengan adanya perumusan yang matang, akan dihasilkan suatu kegiatan yang mantap dan terkoordinasi dengan baik. Perumusan juga memberikan suatu arah bagi para pelakunya untuk mencapai tujuan organisasi. Perumusan juga memperjelas konsekuensi tindakan yang kemudian dapat cepat ditemukan solusinya dan mengurangi kegiatan yang tumpang tindih.³² Pada konteks manajemen strategis, perumusan strategi merupakan salah satu tahapan yang harus dilakukan.³³

Proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu tahap perumusan strategi, penerapan strategi, dan evaluasi/penilaian strategi. Fred David mendefinisikan strategi sebagai aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar untuk mencapai tujuan jangka panjang.³⁴ Dari sini dapat disimpulkan bahwa perumusan strategi sangat terkait dengan keinginan sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya, tidak hanya dalam jangka pendek, namun hingga jangka panjang. Dalam melakukan perumusan strategi, ada

beberapa langkah yang harus dilakukan, antara lain:

Pertama, merumuskan visi dan misi organisasi. Fred David mengatakan bahwa visi dan misi yang baik harus membentuk ikatan emosional dan kesadaran misi antara organisasi dan karyawannya. Oleh karena itu, saat proses perumusannya selalu melibatkan para pemangku kepentingan (*stakeholder*) organisasi tersebut. Pernyataan visi mesti menjawab pertanyaan dasar ingin jadi seperti apa organisasi itu. Pernyataan visi ini haruslah singkat, disusun menjadi satu kalimat. Sedangkan misi menanyakan tentang alasan keberadaan organisasi. Hal-hal apa saja yang harus dilakukan organisasi agar visi bisa tercapai. Pernyataan misi yang jelas sangat penting untuk menetapkan tujuan dan merumuskan strategi.³⁵ Dari penjelasan ini bisa disimpulkan bahwa visi adalah suatu keadaan masa depan organisasi yang dikehendaki, sedangkan misi terkait dengan jalan-jalan untuk mencapai visi tersebut. Jika dikontekstualisasikan ke Masjid Jogokariyan, memahami dan mengembangkan visi misi organisasi berarti upaya untuk memahami keadaan ideal Masjid Jogokariyan yang diharapkan terjadi di masa depan dan jalan-jalan apa yang perlu dilakukan oleh takmir Masjid Jogokariyan.

Kedua, melakukan audit atau penilaian lingkungan eksternal. Ini adalah upaya untuk mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman yang dihadapi organisasi, sehingga manajemen dapat mengambil keuntungan dari berbagai

³¹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: Alfabeta, 2012), 246–53.

³² Mega Puspitasari, Asep Iwan Setiawan, and A. Bachrun Rifa'i, "Implementasi Manajemen DKM Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Masjid," *Tadbir: Jurnal*

Manajemen Dakwah 3, no. 4 (2018): 293–310, doi:10.15575/tadbir.v3i4.1077.

³³ David, *Manajemen Strategis*, 6.

³⁴ *Ibid.*, 19.

³⁵ *Ibid.*, 82–87.

peluang tersebut dan menghindari dampak dari ancaman yang muncul dari luar. Lingkungan eksternal terdiri dari pasar, kompetitor, situasi sosial, politik, ekonomi, dan lain-lain yang berada di luar kendali organisasi/perusahaan. Tujuan yang hendak dicapai dalam audit lingkungan eksternal ialah untuk membuat sebuah daftar dari peluang yang bisa menguntungkan bagi sebuah perusahaan atau organisasi dan ancaman yang harus dihindari.³⁶

Ketiga, melakukan audit atau penilaian lingkungan internal. Audit lingkungan internal adalah upaya untuk menemukan kekuatan dan kelemahan internal. Hal ini muncul dari kesadaran bahwa tidak ada organisasi yang sama kuatnya atau sama lemahnya di semua area. Maka penting bagi sebuah organisasi untuk mengoptimalkan kekuatannya dan menyadari kelemahannya untuk bisa menetapkan tujuan dan strategi yang tepat.³⁷

Keempat, menetapkan tujuan jangka panjang. Tujuan-tujuan jangka panjang adalah representasi hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Strategi adalah perwujudan berbagai tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai tujuan jangka panjang. Tujuan ini harus dapat diukur, realistis, dapat dimengerti semua pihak, menantang, bertingkat, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antarunit organisasi (tidak tumpang tindih). Tujuan jangka panjang sangat diperlukan di tiap tingkatan organisasi karena menjadi ukuran kinerja manajerial yang penting. Banyak praktisi dan akademisi meyakini bahwa salah satu penyebab penurunan daya saing

perusahaan adalah orientasi strategi jangka pendek, bukannya strategi jangka panjang.³⁸

Kelima, menciptakan, mengevaluasi, dan menetapkan strategi. Langkah ini berfokus pada usaha menciptakan dan mengevaluasi strategi-strategi alternatif, dan menetapkan strategi yang hendak dijalankan. Pada prosesnya terdapat beberapa matriks yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi. Ada matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), matriks Boston Consulting Group (BCG), matriks *Internal-Eksternal* (IE), dan matriks *Grand Strategy* (GSM). Namun pada kenyataannya, penggunaan alat-alat ini bergantung pada informasi yang didapatkan untuk memadukan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal.³⁹

Profil Singkat Masjid Jogokariyan

Masjid Jogokariyan mulai dibangun pada tanggal 20 September 1966 di kampung Jogokariyan. Para pendiri dan perintis dakwah sepakat memberi nama masjid ini dengan nama Masjid Jogokariyan dengan pertimbangan bahwa sunah Rasulullah saw. ketika membangun masjid yang pertama dinamakan sesuai dengan daerah di mana masjid tersebut dibangun, yaitu Masjid Quba yang berada di daerah Quba. Alasan berikutnya adalah dengan nama sesuai nama kampung tempatnya berdiri, maka jelas pula teritorial dakwahnya sekaligus bisa menjadi perekat dan pemersatu masyarakat kampung Jogokariyan yang sebelumnya terkotak-kotak dalam aliran politik di masa-

³⁶ Ibid., 120.

³⁷ Ibid., 176.

³⁸ Ibid., 244.

³⁹ Ibid., 326.

masa pergolakan sebelum peristiwa pemberontakan PKI di tahun 1965.⁴⁰

Untuk menyukseskan tujuan dakwahnya, terdapat beragam program kerja yang ditetapkan antara lain: (1) Memasyarakatkan masjid dan memasjidkan masyarakat; (2) Membangun kelembagaan masjid yang profesional dalam karya, ikhlas dalam niat; (3) Melaksanakan tertib administrasi, efisiensi, transparansi dalam anggaran; (4) Mengembangkan seluruh potensi jemaah bagi kemakmuran masjid dan kesejahteraan jemaah; (5) Mengembangkan Dakwah jemaah dan jemaah dakwah; (6) Pendekatan kesejahteraan dalam dakwah; (7) Menggarap dan membina generasi muda yang berjasad kuat, berwawasan luas, berjiwa *marhamah*, berprestasi, dan mandiri; (8) Membina keluarga jemaah yang sakinah sebagai benteng ketahanan umat; (9) Mengelola majelis-majelis taklim yang terencana dan terprogram untuk pemahaman Islam yang utuh dan luas, sempurna; (10) Peningkatan kualitas ibadah dari segi syariat maupun teknis; (11) Menggali sumber dana yang optimal tanpa harus memberi beban kepada jemaah.⁴¹

Perumusan Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Pembahasan di bagian ini akan menjelaskan tentang proses perumusan strategi yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan, antara lain:

⁴⁰ M. Jazir, "Profil Masjid Jogokariyan," *Masjid Jogokariyan*, accessed 24 November 2021, <https://masjidjogokariyan.com/materi-manajemen-masjid/>

⁴¹ M. Jazir, "Profile Singkat Masjid Jogokariyan," *Masjid Jogokariyan*, accessed 24 November 2021,

1. Perumusan Visi Misi Masjid

Visi dari Masjid Jogokariyan adalah "Terwujudnya masyarakat sejahtera lahir bathin yang diridhoi Allah melalui kegiatan kemasyarakatan yang berpusat di Masjid".⁴² Visi yang ditetapkan Masjid Jogokariyan memenuhi standar sebuah visi yang baik yang dikemukakan oleh Fred David di dalam bukunya, bahwa pernyataan visi haruslah singkat, dalam satu kalimat yang mampu menjawab pertanyaan mendasar ingin menjadi seperti apa organisasi tersebut.⁴³

Pernyataan visi tersebut memberikan gambaran bahwa Masjid Jogokariyan menginginkan terbentuknya sebuah masyarakat (umat Islam) yang merasakan kesejahteraan baik secara lahiriah berupa kesejahteraan ekonomi, yaitu kemampuan masyarakat untuk meningkatkan taraf hidupnya hingga dapat hidup dengan layak, mandiri, berkecukupan dan jauh dari godaan-godaan kemaksiatan dari jalan-jalan kemiskinan. Hal ini sejalan dengan yang diungkapkan Bapak K.H. M. Jazir, ASP selaku Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan yang menyatakan bahwa salah satu indikator yang ingin dicapai masjid adalah masyarakat yang kesejahteraannya meningkat.⁴⁴

Visi tersebut lantas diturunkan ke dalam lima misi masjid. Misi pertama adalah menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat. Misi kedua yang ingin dicapai oleh Masjid Jogokariyan adalah memakmurkan kegiatan ubudiah di masjid. Misi ketiga yang dicanangkan Masjid Jogokariyan adalah menjadikan masjid

<https://masjidjogokariyan.com/profile-singkat-masjid-jogokariyan/>

⁴² Ibid.

⁴³ David, *Manajemen Strategis*, 82–83.

⁴⁴ Wawancara dengan K.H. M. Jazir, Maret 2017.

sebagai tempat rekreasi rohani jemaah. Misi keempat adalah menjadikan masjid tempat merujuk berbagai persoalan masyarakat. Misi kelima adalah menjadikan masjid sebagai pesantren dan kampus masyarakat.⁴⁵

Proses perumusan visi misi Masjid Jogokariyan dilakukan dengan mendalam. Visi dan misi yang dibuat oleh Masjid Jogokariyan berpijak pada pertimbangan yang cukup kompleks dan sangat kontekstual.⁴⁶ Visi yang ditetapkan berangkat dari pandangan yang sangat ideologis, yaitu masjid sebagai pusat peradaban. Bapak K.H. M. Jazir, ASP. secara khusus menyebut hal ini sebagai “ideologi kemasjidan”. Ideologi kemasjidan adalah sebuah pandangan yang menganggap bahwa sesungguhnya dalam ajaran Islam yang dibawakan oleh Rasulullah saw., masjid memiliki fungsi yang sangat kompleks tidak hanya terbatas sebagai tempat melakukan aktivitas salat saja. Hal ini diperkuat dengan hasil wawancara narasumber lain yang menyatakan bahwa perumusan visi misi masjid dilakukan K.H. M. Jazir dengan pengurus harian yang memiliki mimpi agar Masjid Jogokariyan nantinya menjadi masjid *pilot project* atau *role model* untuk pembinaan masjid se-Indonesia.⁴⁷

Selain menjadikan pandangan ideologi kemasjidan sebagai pijakan dalam merumuskan visi misi masjid. Pengurus

takmir Masjid Jogokariyan juga menjadikan aspirasi *stakeholder* sebagai pijakan. *Stakeholder* dapat diartikan sebagai individu atau kelompok organisasi baik laki-laki atau perempuan yang memiliki kepentingan, terlibat atau dipengaruhi (secara positif atau negatif) oleh suatu kegiatan atau program.⁴⁸ *Stakeholder* Masjid Jogokariyan terdiri dari: 1) warga kampung Jogokariyan yang beragama Islam yang menjadi jemaah aktif masjid; 2) warga yang beragama Islam namun sangat abangan dan kurang menjalankan ibadah agama, bahkan termasuk juga warga yang beragama selain Islam; 3) tokoh masyarakat di kampung Jogokariyan (pengurus masjid, sesepuh kampung, tokoh agama, pejabat RT/RW, Lurah, tokoh politik).⁴⁹

Aspirasi jemaah masjid adalah bisa menjalankan ibadah dengan kondusif di masjid. Warga kampung yang abangan memiliki aspirasi masjid mampu membawakan pesan dakwah yang sejuk, dan mampu mengetuk pintu kesadaran mereka, sedangkan warga yang beragama selain Islam menginginkan kegiatan masjid yang juga mampu membawa pada kondisi kampung yang kondusif, adanya perdamaian, saling menghargai perbedaan, dan lain sebagainya. Pengurus masjid memiliki harapan terkait makmurnya kegiatan masjid, berjalannya program-program kerja masjid dengan baik, dan barangkali juga penghidupan ketika bekerja

⁴⁵ M. Jazir, “Profile Singkat Masjid Jogokariyan,” Masjid Jogokariyan, accessed 24 November 2021, <https://masjidjogokariyan.com/profile-singkat-masjid-jogokariyan/>

⁴⁶ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

⁴⁷ Wawancara dengan Bapak Suharyanto (Bendahara Masjid Jogokariyan periode 2000 – 2005), Juli 2017.

⁴⁸ Muhammad Ali Zuhri Mahfud, Bambang Santoso Haryono, and Niken Lastiti Veri Anggraeni, “Peran Dan

Koordinasi Stakeholder Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan Di Kecamatan Nglegek, Kabupaten Blitar,” *Jurnal Administrasi Publik* 3, no. 12 (2015): 2070–76, <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/370903>.

⁴⁹ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

di bidang kebersihan dan keamanan masjid misalnya. Terakhir, para sesepuh kampung, tokoh agama, dan juga aparat pejabat kampung mengharapkan masjid yang mampu menghidupkan kegiatan di kampung dan memberikan lahan beraktualisasi dalam proses dakwah di masyarakat.⁵⁰

Berbagai aspirasi tersebut diserap oleh pengurus Masjid Jogokariyan bukan dengan cara melakukan rapat formal seperti organisasi/perusahaan pada umumnya, melainkan dengan cara yang lebih informal yaitu dengan memanfaatkan keberadaan angkringan. Angkringan tersebut dikelola oleh pengurus masjid dan terletak di depan masjid. Pengurus ingin angkringan tersebut menjadi pintu gerbang yang akan menyambut siapa pun, baik yang hendak menuju masjid ataupun yang ingin sekedar mampir dan nongkrong di angkringan. Dari proses itulah, pengurus dapat merekam apa pun reaksi dan komentar termasuk ekspektasi dari para pengunjung angkringan tersebut. Sebab siapa pun yang nongkrong di angkringan akan secara alamiah meninggalkan komentar mengenai masjid. Apalagi jika yang hadir adalah orang baru, maka angkringan menjadi medium yang sangat tepat untuk mulai berinteraksi.⁵¹

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa dalam perumusan visi misi Masjid Jogokariyan dilakukan dengan mempertimbangkan beberapa hal yakni, *pertama*, menjadikan ideologi kemasjidan sebagai landasan visi misi masjid. Ideologi kemasjidan ini dirumuskan oleh perumus strategi, dalam hal ini adalah pengurus puncak Masjid Jogokariyan seperti yang telah diuraikan di atas. Pandangan ideologi

kemasjidan tersebut hadir dari upaya mengkaji Al-Qur'an, sejarah dan praktik kehidupan Nabi di dalam pengelolaan masjid. Narasi dari berbagai sumber itu dibaca, direnungkan, lalu dirumuskan menjadi gerakan memakmurkan masjid berlandaskan ideologi masjid sebagai pusat peradaban.

Kedua, menjaring aspirasi dari semua *stakeholder* yang merasakan dampak dari berbagai program masjid dengan cara yang unik karena memanfaatkan angkringan sebagai media. Pemanfaatan angkringan sebagai medium yang bisa merekam aspirasi *stakeholder* ini adalah sebuah ide *genuine* yang sangat menarik dan menjadikan Masjid Jogokariyan unik. Sebab pengurus masjid telah berhasil menerobos kebiasaan yang ada, bahkan menerobos definisi teori-teori umum mengenai proses pengumpulan aspirasi untuk menetapkan visi misi ini. Jika biasanya proses tersebut didapatkan melalui forum rapat resmi, maka yang dilakukan Masjid Jogokariyan menggeser forum tersebut ke dalam ruang yang lebih informal, santai, namun tetap dapat menyentuh substansi aspirasi masyarakat.

Ketiga, merumuskan visi misi masjid berlandaskan pada ideologi kemasjidan dan aspirasi seluruh *stakeholder* masjid. Setelah pandangan ideologi kemasjidan dan aspirasi *stakeholder* didapatkan, maka bapak K.H. M. Jazir selaku ketua umum saat itu beserta pengurus harian merumuskan visi dan misi masjid seperti yang bisa lihat pada saat ini. Proses merumuskan visi misi masjid ini dilaksanakan pada tahun 2000, tepat pada masa awal kepengurusan Bapak M. Jazir. Hal ini dikarenakan pada kepengurusan

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

sebelumnya masih belum menerapkan manajemen modern.

2. Audit Lingkungan Eksternal Masjid

Setelah melakukan perumusan visi dan misi masjid, langkah berikutnya adalah melakukan audit atau penilaian lingkungan eksternal masjid. Realitas eksternal yang dipotret dan dianalisis dalam proses perumusan strategis Masjid Jogokariyan adalah keadaan sosiologis masyarakat kampung Jogokariyan sendiri yang terkenal sebagai kampung abangan. Islam abangan memiliki kecenderungan yang mencampurkan antara agama Islam dengan ajaran kejawen, bahkan secara kasat mata sering terlihat melakukan banyak praktik-praktik bidah dalam ritual agama dan kurang religius. Tingkat religiositas yang rendah akan terlihat pada tingkat partisipasi umat pada kegiatan-kegiatan keagamaan yang rendah.⁵²

Meskipun demikian, tetap ada sebagian warga kampung Jogokariyan yang memiliki tingkat religiositas tinggi dan mengharapkan adanya masjid di kampung tersebut. Ini terbukti dari adanya inisiasi dari warga bernama H. Jazuri seorang pengusaha batik yang membicarakan tentang ide membangun masjid dengan tokoh masyarakat seperti Bapak Zarkoni, Bapak Abdul Manaan, H. Amin Said (satu-satunya warga yang sudah haji saat itu), Bapak Hadits Hadi Sutarno, KRT Widyodiningrat, Ibu Margono, dan lain-lain. Karena ketiadaan tanah wakaf di kampung Jogokariyan, mereka berinisiatif membentuk panitia,

mengumpulkan dana untuk membeli tanah yang akan menjadi lokasi masjid. Atas bantuan para pengusaha batik dan tenun yang tergabung dalam koperasi Batik “Karang Tunggal” dan Koperasi Tenun “Tri Jaya” yang sebagian adalah simpatisan Muhammadiyah dan simpatisan Partai Politik Masyumi, akhirnya bisa membeli tanah ± 600 m² di selatan lokasi masjid saat ini.⁵³

Data ini menggambarkan lingkungan eksternal masjid yang menjadi kekuatan yaitu tingkat religiositas dan motivasi keagamaan yang tinggi sehingga berupaya untuk mendirikan masjid di kampung Jogokariyan. Realitas yang diceritakan Bapak M. Jazir ini terjadi pada awal dibangunnya Masjid Jogokariyan di tahun 1960an dan menggambarkan cikal bakal visi misi masjid untuk menjadi pusat kegiatan keagamaan di kampung serta mampu mengubah warna kampung yang sebelumnya abangan.

Visi misi yang dilanjutkan ketika manajemen masjid modern diterapkan pada tahun 2000 di masa kepengurusan Bapak M. Jazir.

Dalam perkembangannya dari tahun ke tahun, banyak warga kampung Jogokariyan yang terlibat dalam perluasan masjid hingga hari ini luas tanah masjid menjadi 1.478 m², dengan bangunan masjid 3 lantai, dan Islamic Center Masjid Jogokariyan 3 lantai. Dana milyaran rupiah yang dihabiskan untuk membeli tanah, renovasi masjid, dan membangun Islamic Center Masjid berasal dari patungan dan sumbangan dari warga.⁵⁴

⁵² Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

⁵³ M. Jazir, “Profil Masjid Jogokariyan,” Masjid Jogokariyan, accessed 24 November 2021, <https://masjidjogokariyan.com/materi-manajemen-masjid/>

⁵⁴ M. Jazir, “Profil Masjid Jogokariyan,” Masjid Jogokariyan, accessed 24 November 2021, <https://masjidjogokariyan.com/materi-manajemen-masjid/>

Data ini menggambarkan bahwa selain tingkat religiusitas yang tinggi, juga memiliki sifat kedermawanan yang tinggi sehingga bersedia untuk menyumbang demi kemajuan masjid.

Proses perumusan visi misi Masjid Jogokariyan juga terinspirasi dari realitas-realitas masjid yang pernah ditemui oleh pengurus, dan lalu diformulasikan sebagai visi misi masjid. Misalnya, pengalaman ketika berada di salah satu masjid di Tasikmalaya pada tahun 1999, pengurus mendapatkan pelayanan yang sangat ramah. Hal ini membekas sehingga menjadi salah satu inspirasi bahwa Masjid Jogokariyan harus mampu memiliki semangat pelayanan yang tinggi kepada jemaah.⁵⁵

Jika disimpulkan dari audit lingkungan eksternal ada aspek peluang (*Opportunity*) yaitu: (1) Tingkat religiusitas dari beberapa tokoh kampung Jogokariyan yang tinggi sebagai *Opportunity 1* (O1); (2) Tingkat kedermawanan warga/tokoh kampung Jogokariyan yang tinggi (O2); (3) Inspirasi dari masjid-masjid yang pernah dikunjungi pengurus masjid (O3); Sedangkan dari aspek ancaman (*Threats*) yaitu: (1) Kultur kampung Jogokariyan yang abangan sebagai *Threats 1* (T1); (2) Kesenjangan ekonomi antarwarga kampung Jogokariyan (T2).

3. Audit Lingkungan Internal Masjid

Penilaian internal berfokus pada aspek-aspek internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan Masjid Jogokariyan. *Pertama*, aspek internal dalam proses perumusan strategi ini adalah latar belakang dari subjek

perumusannya, dalam hal ini bapak K.H. M. Jazir, ASP. Dalam proses wawancara, beliau menceritakan bahwa beliau dulunya terlibat dalam Komisi Indonesia Masa Depan Komnas HAM. Komisi tersebut bertugas untuk membuat skenario untuk Indonesia Masa Depan, merancang *scenario planning* untuk Indonesia. Dari pengalaman itulah beliau terinspirasi untuk mempraktikkan metode skenario planing saat menjalankan tugasnya sebagai perumus strategi Masjid Jogokariyan.⁵⁶ Latar belakang perumus strategi ini menjadi kekuatan dalam menghasilkan perumusan strategi yang baik karena bisa menjadi penggerak dan inspirator bagi pengurus masjid yang lain karena keilmuannya yang tinggi.

Kedua, keberadaan pengurus Masjid Jogokariyan yang telah ada dari kepengurusan sebelumnya. Meskipun pada kepengurusan sebelumnya pengelolaan yang dilakukan masih bersifat sederhana, namun keberadaan pengurus masjid ini adalah sebuah potensi kekuatan internal yang apabila dikelola dengan baik, akan mendukung tercapainya tujuan dakwah masjid.⁵⁷

Ketiga, selain aspek kuantitas, pengurus Masjid Jogokariyan juga memiliki kualitas yang tinggi. Ini dibuktikan dari aspek latar belakang pendidikan, tercatat ada 1 SDM bergelar profesor, 2 SDM bergelar doktor, 4 SDM bergelar magister, 31 SDM bergelar sarjana S1, juga terdapat 4 SDM berprofesi sebagai dokter, dan terakhir ada 4 orang lulusan diploma. Selain itu, menurut penuturan Bapak Jazir, ada beberapa

⁵⁵ Wawancara dengan Bapak Suharyanto (Bendahara Masjid Jogokariyan periode 2000 – 2005), Juli 2017.

⁵⁶ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

⁵⁷ Ibid.

pengurus masjid yang juga seorang pengusaha.⁵⁸

Keempat, adanya paradigma beberapa pengurus yang masih konvensional. Pandangan yang masih konvensional ini contohnya adalah menganggap bahwa masjid adalah tempat salat saja sehingga tidak perlu aneh-aneh dalam pengelolaannya. Selain itu, ada pandangan beberapa sepuh masjid yang menganggap bahwa angkringan di sekitar masjid akan berdampak buruk bagi masjid ketika banyak yang nongkrong di sana sampai malam. Satu lagi cara pandang konvensional adalah bahwa melayani jemaah itu bisa menyebabkan pemborosan biaya.⁵⁹

Kelima, aspek internal berikutnya yang turut melandasi proses perumusan strategi adalah kondisi pendanaan masjid. Pada masa awal memegang kepengurusan masjid, dana yang berhasil dikumpulkan adalah Rp 8.640.000,- per tahun dengan pengeluaran total selama setahun adalah Rp 43.200.000,- yang artinya terdapat defisit pendanaan yang harus ditanggung oleh pengurus masjid.⁶⁰ Kondisi demikian yang turut melandasi perumusan strategi yang disusun oleh pengurus inti agar dalam jangka panjang masjid bisa memiliki kemandirian dalam hal pendanaan, bahkan bisa membantu meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar masjid.

Keenam, infrastruktur Masjid Jogokariyan. Pembangunan masjid dilakukan secara bertahap, terutama pada saat terjadi pergantian pengurus takmir di bawah kepemimpinan K.H. Jazir, dilakukan renovasi

masjid tahap satu hingga tahap dua menjadi tiga lantai. Seluruh renovasi ini selesai pada tahun 2004 dengan menghabiskan dana kurang lebih Rp 2,1 M. Setelah proses renovasi ini luas tanah menjadi 760 m² dan bangunan masjid terdiri dari tiga lantai.⁶¹ Pada perkembangannya, luas tanah dan bangunan masjid ini terus berkembang sesuai dengan kemajuan masjid.

Ketujuh, adanya kebiasaan di masjid bahwa setiap selesai menjalankan salat berjemaah tidak langsung pulang ke rumah, melainkan berkumpul di masjid untuk berdialog santai. Untuk menunjang hal tersebut disediakan kursi-kursi kecil di teras masjid untuk jemaah singgah dan mengobrol. Dialog santai selepas salat berjemaah ini juga efektif dalam menjaring aspirasi jemaah dan juga bertukar pikiran antarpengurus masjid.⁶²

Dari audit lingkungan internal, bisa disimpulkan aspek kekuatan (*Strengths*) Masjid Jogokariyan, yaitu: (1) Kualitas subjek perumus strategi (Bapak M. Jazir) yang berskala nasional sebagai *Strengths 1* (S1); (2) Keberadaan pengurus masjid dari kepengurusan sebelumnya (S2); (3) Kualitas keilmuan beberapa pengurus inti masjid yang tinggi (S3); (4) Kebiasaan dialog informal pascasalat berjemaah (S4); dan (5) Infrastruktur masjid (luas tanah dan bangunan) yang memadai. Aspek kelemahan (*Weaknesses*) yang ditemukan meliputi: (1) Paradigma beberapa pengurus yang masih konvensional dalam memandang masjid sebagai *Weaknesses 1* (W1), dan (2) Pendanaan masjid dari infak yang masih minim (W2).

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Ibid.

⁶⁰ Ibid.

⁶¹ M. Jazir, "Profil Masjid Jogokariyan," *Masjid Jogokariyan*, accessed 24 November 2021,

<https://masjidjogokariyan.com/materi-manajemen-masjid/>

⁶² Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

4. Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Menurut Fred David, tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Kerangka waktu bagi tujuan dan strategi biasanya berkisar antara dua sampai lima tahun.⁶³

Pada Masjid Jogokariyan, tujuan jangka panjang yang ditetapkan dibagi dalam periodisasi lima tahunan. Periode pertama ditetapkan dari tahun 2000 – 2005 dengan tema Jogokariyan Kampung Islami, artinya dalam jangka waktu lima tahun tersebut pengurus ingin mencapai tujuan menjadikan kampung Jogokariyan sebagai Kampung Islami. Tujuan ini berangkat dari visi misi masjid serta pemahaman terhadap keadaan internal dan eksternal masjid seperti yang sudah diuraikan sebelumnya. Dari tujuan ini lalu dirumuskan indikatornya, antara lain: *Pertama*, mengubah masyarakat dari kaum abangan menuju islami.⁶⁴ Ini berarti kultur awal kampung yang mayoritas tidak menjalankan nilai-nilai keislaman berubah dengan hidupnya nilai-nilai keislaman pada kultur kampung, tidak hanya hidup di masjid dan beberapa jemaah masjid saja.

Kedua, salat berjemaahnya makmur.⁶⁵ Indikator berikutnya adalah salat berjemaah yang makmur dengan adanya warga yang belum salat diajak untuk salat, lalu anak kecil yang dibiasakan untuk beraktivitas di masjid, dan warga yang belum terbiasa salat di masjid diarahkan untuk salat berjemaah di masjid.

Ketiga, kesejahteraan masyarakatnya meningkat.⁶⁶ Makna dari indikator ini adalah bahwa masjid ingin memberikan dampak secara nyata pada meningkatnya kesejahteraan warga di sekitar masjid. Jadi bukan hanya pendanaan masjid yang mapan untuk membiayai program-program masjid, namun juga dialokasikan bagi bantuan kesejahteraan maupun pemberdayaan ekonomi masyarakat.

Keempat, masyarakatnya baik kelakuan dan akhlaknya.⁶⁷ Indikator keempat yang menargetkan masyarakat yang baik kelakuan dan akhlaknya, contohnya adalah mengubah pemuda yang sebelumnya suka mabuk-mabukan untuk beraktivitas di masjid dalam wadah remaja masjid. Selain itu juga warga yang dulunya pemabuk diarahkan untuk menjadi tenaga keamanan masjid. Artinya perilaku-perilaku maksiat yang sebelumnya dilakukan berubah menjadi perilaku yang mencerminkan akhlak Islami.

5. Menetapkan Strategi Masjid Jogokariyan

Untuk bisa mencapai tujuan jangka panjang yang telah ditetapkan di atas, ada beberapa strategi yang ditetapkan oleh pengurus Masjid Jogokariyan. Strategi yang ditetapkan ini berpijak pada keseluruhan proses yang telah dijelaskan di atas, yaitu visi dan misi masjid, hasil penilaian lingkungan eksternal dan internal masjid, dan yang terakhir adalah tujuan jangka panjang yang ingin diraih pengurus masjid. Strategi yang ditetapkan antara lain:

Pertama, melakukan dialog intensif dengan pengurus masjid, khususnya yang masih

⁶³ David, *Manajemen Strategis*, 244.

⁶⁴ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

⁶⁵ Ibid.

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ibid.

memiliki perbedaan paradigma dalam mengelola masjid. Langkah yang ditempuh adalah dengan mengajak dialog pengurus yang memiliki pandangan konvensional tersebut, lalu dijelaskan secara perlahan-lahan mengenai paradigma untuk melayani jemaah bukan sebagai pemborosan, akan tetapi sebagai upaya melaksanakan ajaran Islam untuk memuliakan tamu. Selain itu juga dijelaskan, maksud diadakannya angkringan tersebut sebagai pintu gerbang masjid dalam menyambut jemaah yang hendak mendatangi masjid dan kegiatan sampai larut malam juga mewadahi kegiatan energi remaja yang sering kali berlebihan dan butuh pelampiasan dengan kegiatan positif.⁶⁸

Strategi ini dilakukan berpijak pada hasil audit internal masjid yang menemukan bahwa salah satu kelemahan yang dimiliki adalah adanya beberapa pengurus masjid yang masih memandang sempit fungsi masjid, yaitu sebagai tempat salat saja (W1). Hal ini tentu akan menghambat visi misi masjid jika tidak dipecahkan. Menyikapi hal tersebut, Ketua Takmir Masjid Jogokariyan dengan pengetahuan dan kemampuannya (S1) mengajak pengurus untuk berdialog. Ditunjang pula dengan kebiasaan jemaah yang selalu berkumpul selepas salat berjemaah (S4) sehingga makin memudahkan proses dialog. Bila dicermati, strategi ini berangkat dari visi misi masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat dan pada kekuatan dan kelemahan kondisi internal, karena arah strategi tersebut pada penguatan internal organisasi yang pada akhirnya akan memperlancar tercapainya tujuan jangka panjang masjid.

⁶⁸ Wawancara dengan K.H. M. Jazir (Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan), Maret 2017.

Kedua, memasjidkan masyarakat dan memasyarakatkan masjid. Tujuannya untuk menyebarkan informasi mengenai masjid dan program-programnya ke masyarakat dan juga untuk membiasakan masyarakat beraktivitas di masjid. Sasaran utamanya adalah warga yang abangan (suka mabuk-mabukan, dan tidak salat). Pengurus proaktif mendatangi dan merangkul warga sehingga merasa nyaman ketika datang ke masjid. Strateginya diwujudkan dalam program yang bisa memancing mereka datang ke masjid, di antaranya dengan mendirikan angkringan di depan masjid, ikut nongkrong dan mengobrol dengan pemuda-pemuda itu, mengadakan *touring* bersama, futsal bersama, menyediakan peralatan tenis meja, memberikan bantuan sembako, beasiswa, dan lain-lain. Prinsipnya adalah mengajak mereka untuk aktif di masjid namun dengan cara yang perlahan-lahan. K.H. Jazir menyebutnya sebagai pendekatan kultural, "*ngeli ning ojo keli*" (membaur tapi tidak melebur).⁶⁹

Strategi ini berpijak pada visi dan misi masjid dan tujuan jangka panjang masjid, yaitu mengubah masyarakat dari kaum abangan menuju islami dan masyarakatnya yang baik kelakuan dan akhlaknya. Sasaran utamanya adalah warga yang masih abangan, karena untuk jemaah masjid yang sudah aktif ada strategi tersendiri. Ini merupakan strategi ST (*Strengths Threats*) yang dilandasi pertimbangan kuantitas dan kualitas pengurus masjid yang memadai untuk menjalankannya (S2, S3), sekaligus infrastruktur masjid yang memungkinkan dilaksanakannya strategi tersebut (S5). Seluruh kekuatan masjid tersebut dioptimalkan untuk bisa meminimalkan

⁶⁹ Ibid.

warna kampung yang masih abangan (T1), bahkan jika perlu mengubahnya menjadi kultur yang islami.

Ketiga, meningkatkan pelayanan kepada jemaah masjid. Strategi ini difokuskan pada warga kampung yang sudah menjadi jemaah aktif masjid. Tujuannya untuk semakin meningkatkan ketakwaan dan kecintaan jemaah pada masjid. Bentuk konkretnya adalah dengan menjamin kebersihan dan keamanan masjid, lalu mengundang jemaah untuk Subuh Berjemaah dengan undangan yang sangat menarik, lalu Gerakan Saldo Infak Nol yang selalu memastikan bahwa infak jemaah akan langsung dialokasikan kepada yang membutuhkan, bantuan kepada jemaah yang fakir miskin, dan program-program kajian seperti: 1) Kajian Tahsin Al-Qur'an; 2) Kajian Tafsir Al-Qur'an; 3) Pengajian Malam Rabu; 4) Majelis Dhuha; 5) Majelis Jejak Nabi; 6) Taddabur Al-Qur'an.⁷⁰

Strategi ini berpijak pada visi dan misi masjid dan tujuan jangka panjang masjid yaitu menjadikan kampung Jogokariyan sebagai kampung yang islami dan masyarakatnya baik kelakuan dan akhlaknya. Ini merupakan strategi SO (*Strengths Opportunities*) yang menggunakan seluruh kekuatan masjid (S1, S2, S3, S4, S5) untuk mengoptimalkan peluang yang ada yaitu tingkat religiusitas sebagian warga kampung yang tinggi sehingga bersemangat untuk memakmurkan masjid (O1) dan juga berangkat dari inspirasi yang didapatkan pengurus dari masjid-masjid lain dalam melayani jemaahnya (O3). Dengan pelayanan tersebut, maka Masjid Jogokariyan menjelma menjadi masjid besar

yang selalu hidup kegiatannya dan diikuti oleh jemaahnya dengan antusias.

Keempat, meningkatkan pendanaan masjid. Strategi ini bertujuan untuk menjadikan masjid yang kuat secara pendanaan sehingga bisa membuat program-program yang bermanfaat bagi seluruh warga kampung Jogokariyan. Bentuk konkret strateginya adalah dengan Program Gerakan Jemaah Mandiri yang mampu meningkatkan pendapatan masjid dari infak dengan sangat pesat. Langkah-langkah yang ditempuh dalam merumuskan program ini adalah dengan cara menghitung total kebutuhan masjid selama 1 tahun, lalu dibagi per bulan dan per pekan. Kemudian menghitung kapasitas masjid dapat menampung berapa jemaah secara total dalam satu kali salat berjemaah. Setelah diketahui kapasitas maksimal masjid, maka kebutuhan pendanaan yang sudah dibagi sampai per pekan tadi lalu dibagi lagi dengan kapasitas masjid. Dari sana akan diperoleh angka yang bisa menjadi standar minimal seseorang disebut sebagai jemaah mandiri.⁷¹

Sebagai ilustrasi, misalnya kebutuhan operasional masjid adalah Rp 43 juta per tahun, dibagi 48 minggu sama dengan Rp 900.000 per minggu. Jika dibagi jumlah jemaah 600 orang, maka hanya Rp 1.500 per jemaah per pekannya, atau hanya Rp 250 per jemaah per hari. Jika jemaah infak Rp 250 per hari, maka statusnya adalah jemaah mandiri, jika lebih dari itu statusnya jemaah penyubsidi, jika kurang dari itu status jemaah disubsidi. Status tersebut tidak akan mempengaruhi kualitas pelayanan dari pengurus, jemaah dengan status apa pun akan dilayani sebaik-baiknya. Hasilnya

⁷⁰ Ibid.

⁷¹ Ibid.

langsung terlihat di minggu pertama. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Jazir, infak tiap minggu yang biasanya Rp 180.000,- meningkat langsung menjadi Rp 600.000,-. Secara jangka panjang juga bisa dilihat dari perkembangan sistem pendanaan Masjid Jogokariyan dari tahun ke tahun. Dimulai dari sebelum tahun 1999 yang hanya mengandalkan infak salat Jumat yang rata-rata mendapatkan Rp 180.000,- sehingga jika dikalikan 4 kali sebulan atau 53 kali setahun hanya mendapatkan dana Rp 8.640.000,- berkembang signifikan di kurun waktu tahun 2000 – 2004, rata-rata setahun mendapatkan pendanaan sebesar Rp 43.200.000,- atau naik sekitar 510% atau 5 kali lipat dari sebelumnya.⁷²

Strategi ini berpijak pada visi misi masjid dan tujuan jangka panjang masjid yaitu kesejahteraan masyarakat yang meningkat, sebab dengan pendanaan masjid yang kuat maka program-program masjid akan berjalan, baik program yang berupa ibadah ritual seperti salat berjemaah di masjid,

majelis taklim, Peringatan Hari Besar Islam (PHBI), maupun program sosial seperti pemberian bantuan modal bagi warga, bantuan sembako, pelatihan ketrampilan wirausaha, dan lain-lain. Ini adalah jenis strategi WO (*Weaknesses Opportunities*) dan WT (*Weaknesses Threats*). Pertimbangan dari kelemahan masjid adalah bahwa pendanaan masjid dari infak yang masih minim (W2) sehingga perlu ditingkatkan dengan mengoptimalkan peluang bahwa sebagian warga kampung Jogokariyan merupakan kalangan mampu dan memiliki tingkat kedermawanan yang tinggi (O2) sehingga jika pengurus mampu menerapkan manajemen pengelolaan infak dengan baik, maka akan meningkatkan pendanaan masjid dan pada akhirnya juga mampu membantu warga kampung Jogokariyan yang fakir miskin (T2).

Berikut ini merupakan tabel matriks analisis kekuatan – kelemahan – peluang – ancaman Masjid Jogokariyan dalam merencanakan strateginya:

Tabel 1 – Matriks Analisis SWOT Perumusan Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta

	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
Matriks SWOT Masjid Jogokariyan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas subjek perumus strategi (Ketua Umum Takmir Masjid Jogokariyan) yang profesional dan berskala nasional (K.H M. Jazir) 2. Kuantitas pengurus masjid yang besar 3. Kualitas keilmuan pengurus masjid yang tinggi 4. Kebiasaan dialog informal pascasalat berjemaah 5. Infrastruktur masjid (luas tanah dan bangunan) yang besar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Paradigma beberapa pengurus yang masih konvensional dalam memandang masjid 2. Pendanaan masjid dari infak yang masih minim
Peluang (<i>Opportunities</i>)	<p>Strategi yang dilakukan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melayani jemaah masjid dengan baik (S1, S2, S3, O3) <ol style="list-style-type: none"> a. Pelayanan kesehatan b. Pelayanan pendidikan c. Bantuan ekonomi d. Pemberdayaan umat e. Majelis Taklim <ol style="list-style-type: none"> 1) Kajian Tahsin Al-Qur'an 2) Kajian Tafsir Al-Qur'an 	<p>Strategi yang dilakukan:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan dialog intensif kepada pengurus masjid untuk menyamakan paradigma dalam mengelola masjid (S1, S4, W1) 2. Meningkatkan pendapatan masjid (W2, O2)

⁷² Ibid.

3. Inspirasi dari masjid-masjid yang pernah dikunjungi pengurus masjid	3) Pengajian Malam Rabu 4) Majelis Dhuha 5) Majelis Jejak Nabi 6) Taddabur Al-Qur'an	
Ancaman (Threats) 1. Kultur warga kampung Jogokariyan yang abangan 2. Masih ada sebagian warga kampung Jogokariyan yang fakir miskin	Strategi yang dilakukan: 1. Memasjidkan masyarakat dan memasyarakatkan masjid (S2, S3, S5, T1) a. Mengajari salat b. Tur motor c. Futsal d. Tenis meja e. Peringatan Hari Besar Nasional	Strategi yang dilakukan: 1. Meningkatkan pendapatan masjid (W2, T2)

Kesimpulan

Ada beberapa hal yang dapat ditarik sebagai simpulan-simpulan dari studi ini. *Pertama*, perumusan strategi Masjid Jogokariyan diawali perumusan visi misi masjid yang berpijak pada paradigma ideologi kemasjidan dan aspirasi seluruh *stakeholder* masjid. *Kedua*, strategi yang ditetapkan berpijak dari hasil audit lingkungan internal yang menghasilkan pemahaman mengenai kekuatan dan kelemahan masjid. Kekuatan masjid terletak pada: kualitas subjek perumus strategi yang profesional dan berskala nasional, kuantitas dan kualitas pengurus masjid yang baik, adanya kebiasaan dialog informal pasca salat berjemaah, dan infrastruktur masjid yang memadai. Kelemahan masjid antara lain: kondisi masih adanya paradigma beberapa pengurus yang masih konvensional dalam memandang masjid, dan kondisi pendanaan masjid dari infak yang masih minim.

Selain kekuatan dan kelemahan, hasil audit eksternal menghasilkan pemahaman adanya peluang dan ancaman. Peluang yang ditemukan antara lain: tingkat religiositas yang tinggi dari sebagian warga kampung Jogokariyan, tingkat

kedermawanan warga kampung yang tinggi, dan adanya inspirasi yang didapatkan dari masjid-masjid yang pernah dikunjungi pengurus masjid. Ancaman yang ditemukan yaitu: kultur secara umum di kampung Jogokariyan yang abangan, dan sebagian warga kampung Jogokariyan yang masih berada di bawah garis kemiskinan (fakir miskin).

Dalam perumusan strateginya, pengurus Masjid Jogokariyan menetapkan tujuan jangka panjang yaitu menjadikan kampung Jogokariyan sebagai Kampung Islami. Tujuan ini lalu didetailkan dalam indikator, antara lain: (1) Mengubah masyarakat dari kaum abangan menuju Islami; (2) Salat berjemaahnya makmur; (3) Kesejahteraan masyarakatnya meningkat; (4) Masyarakatnya baik kelakuan dan akhlaknya. Strategi yang ditetapkan Masjid Jogokariyan antara lain: (1) dialog intensif dengan pengurus masjid; (2) pemetaan jemaah Masjid Jogokariyan; (3) memasjidkan masyarakat dan memasyarakatkan masjid; (4) meningkatkan pelayanan kepada jemaah masjid; (5) meningkatkan pendanaan masjid.

Hasil studi ini memberikan implikasi bagi pengembangan ilmu dakwah, khususnya manajemen dakwah dalam hal penerapan manajemen strategis pada lembaga

dakwah, dalam hal ini adalah masjid. Para pengurus masjid dalam mengelola masjidnya perlu mendasarkan pada perumusan strategi yang tepat agar meraih kesuksesan dakwah masjid dalam jangka panjang. Implikasi bagi studi lanjutan, diharapkan memperdalam temuan terkait penerapan atau implementasi rencana

strategi (renstra) di Masjid Jogokariyan maupun realitas masjid-masjid lain di Indonesia lainnya yang menerapkan manajemen strategis agar semakin memperjelas bentuk dan format manajemen strategis organisasi dakwah berupa masjid.

Bibliografi

- Arikunto, Suharsimi. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Rineka Cipta, 2009.
- Ayub, M. *Manajemen Masjid*. Jakarta: Gema Insani, 1996.
- Azzam, Abdullah, and Yani Muhyani. "Manajemen Masjid Jogokariyan Yogyakarta Sebagai Pusat Kegiatan Masyarakat." *Komunika: Journal of Communication Science and Islamic Da'wah* 3, no. 1 (2019): 197–205. <https://jurnal-fai-uikabogor.org/index.php/komunika/article/view/473>.
- Darojat; Wahyudiana. "Memfungsikan Masjid Sebagai Pusat Pendidikan Untuk Membentuk Peradaban Islam." *Jurnal Islamadina* 13, no. 2 (2014): 1–13. <http://jurnalnasional.ump.ac.id/index.php/ISLAMADINA/article/view/1675>.
- David, Fred. *Manajemen Strategis*. Jakarta: Salemba Empat, 2009.
- Faridd, Miftah. *Masjid*. Bandung: Pustaka, 1985.
- Gazalba, Sidi. *Mesjid Pusat Ibadat Dan Kebudayaan Islam*. Jakarta: Pustaka Antara, 1983.
- Halawati, Firda. "Efektifitas Manajemen Masjid Yang Kondusif Terhadap Peningkatan Kemakmuran Masjid." *Jurnal Fakultas Ilmu Keislaman* Vol. 2 No. (2021): 16–24. <https://jurnal.unisa.ac.id/index.php/jfik/article/view/74/56>.
- Hidayat, Wahyu Panca. "Social Capital: Strategy of Takmir of Jogokariyan Mosque on Developing the Worshipers." *International Journal of Nusantara Islam* 3, no. 2 (2015): 79–88. doi:10.15575/ijni.v3i2.1415.
- Kefi Marela. "Proses Perencanaan Strategi Pada Masjid Muhajirin Sigura-Gura Malang." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Feb* 3, no. 2 (2015): 1–18. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/641210>.
- Mahfud, Muhammad Ali Zuhri, Bambang Santoso Haryono, and Niken Lastiti Veri Anggraeni. "Peran Dan Koordinasi Stakeholder Dalam Pengembangan Kawasan Minapolitan Di Kecamatan Nglepok, Kabupaten Blitar." *Jurnal Administrasi Publik* 3, no. 12 (2015): 2070–76. <https://garuda.kemdikbud.go.id/documents/detail/370903>.
- Marjayanti, Dian. "Pembangunan Kemandirian Ekonomi Masjid Cheng Hoo Surabaya Perspektif Manajemen Strategis." *Inteleksia (Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah)* 02, no. 02 (2021): 225–49. <http://inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/105>.
- Muhammad Qadaruddin, Ramli, and Nurlaela Yuliasri. "Manajemen Masjid Dalam Peningkatan Kualitas Pengurus Dan Jamaah Masjid Al-Birr Perumnas Wekke'e Kota Parepare." *KOMUNIDA: Media Komunikasi Dan Dakwah* 9, no. 1 (2019): 103–22.

doi:10.35905/komunida.v9i1.1135.

- Muslim, Azis. "Model Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Miskin Perkotaan Berbasis Tanggung Jawab Sosial Masjid." *Disertasi, Surakarta: Program Doktor Penyuluhan Pembangunan/Pemberdayaan Masyarakat UNS*. Universitas Sebelas Maret, 2002. <https://digilib.uns.ac.id/dokumen/detail/41130/Model-Pemberdayaan-Ekonomi-Masyarakat-Miskin-Perkotaan-Berbasis-Tanggung-Jawab-Sosial-Masjid>.
- Nurfatmawati, Atik. "Strategi Komunikasi Takmir Dalam Memakmurkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta." *Jurnal Dakwah Risalah* 31, no. 1 (2020): 21–34. doi:10.24014/jdr.v31i1.9838.
- Puspitasari, Mega, Asep Iwan Setiawan, and A. Bachrun Rifa'i. "Implementasi Manajemen DKM Dalam Meningkatkan Pemberdayaan Masjid." *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 3, no. 4 (2018): 293–310. doi:10.15575/tadbir.v3i4.1077.
- Qisom, Shobikhul, Rizky Rahman Prayogi, and Ahmad Khairul Hakim. "Pola Perencanaan Kajian Rutin Di Masjid Al-Falah Surabaya." *Masjiduna : Jurnal Ilmiah Stidki Ar-Rahmah* 2, no. 2 (2019): 69. doi:10.52833/masjiduna.v2i2.52.
- Said, Nurhidayat Muh. "Manajemen Masjid (Studi Pengelolaan Masjid Agung Al-Azhar Jakarta)." *Jurnal Tabligh*, 2016, 84–96. <http://journal.uin-alauddin.ac.id/index.php/tabligh/article/view/6079>.
- Siswanto. *Panduan Pengelolaan Himpunan Jama'ah Masjid*. Jakarta: Pustaka Amani, 2002.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Suherman, Eman. *Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul*. Bandung: Alfabeta, 2012.
- Taufik Hidayat, Mochamad Rifqi. "Optimalisasi Fungsi Manajemen Dalam Meningkatkan Peran Dan Fungsi Masjid." *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah* 5, no. 3 (2020): 285–304. doi:10.15575/tadbir.v5i3.2106.
- Yudho Anggoro, Sandiko. "The Analysis of Infaq Fund Administration Masjid Jogokariyan Mantrijeron Yogyakarta in Islamic Perspective." *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Islam (Journal of Islamic Economics and Business)* 4, no. 1 (2018): 78. doi:10.20473/jebis.v4i1.10075.