

umumnya. Visi tersebut juga disampaikan dalam satu kalimat yang lugas dan tidak berbelit-belit sehingga memberikan kemudahan bagi tiap elemen organisasi masjid untuk memahaminya dan mengejar visi tersebut dalam berbagai pelaksanaan kegiatan masjid. Pernyataan visi tersebut memberikan gambaran bahwa Masjid Jogokariyan Yogyakarta 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 Yogyakarta yang menyatakan bahwa salah satu indikator yang ingin dicapai masjid adalah masyarakat yang kesejahteraannya meningkat.⁴

Selain kesejahteraan lahiriah, dalam pernyataan visi tersebut juga disampaikan bahwa kesejahteraan yang ingin dicapai adalah kesejahteraan bathin, artinya masyarakat Kampung Jogokariyan diharapkan memiliki kualitas keimanan dan ketakwaan yang tinggi. Sebuah pernyataan visi yang hari ini sudah bisa dirasakan hasilnya dengan melekatnya *image* Kampung Islami pada Kampung Jogokariyan hari ini. Sebuah *image* yang barangkali tidak pernah terbayangkan sebelumnya di masa lalu, dimana Kampung Jogokariyan adalah termasuk wilayah yang sangat abangan dan bahkan sempat menjadi basis pergerakan PKI (Partai Komunis Indonesia) di masa lalu.

⁴ Hasil wawancara dengan K.H. M. Jazir selaku Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Misi kedua yang ingin dicapai oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah memakmurkan kegiatan *ubudiyah* di masjid. Hal ini cukup wajar menjadi salah satu misi masjid mengingat masjid memang didirikan untuk menjadi wadah bagi manusia dalam proses beribadah kepada Allah, dalam konteks ini adalah ibadah ritual. Seluruh kegiatan ibadah ritual di masjid ditargetkan berjalan dengan baik, ramai oleh jamaah yang hadir, dan diselenggarakan secara berkelanjutan. Ibadah-ibadah ritual yang dimaksudkan antara lain pelaksanaan shalat fardhu berjamaah, pelaksanaan shalat Idul Fitri dan Idul Adha, kegiatan pengajian rutin maupun insidental, dan juga berbagai kegiatan ibadah lainnya. Nantinya akan ada bab tersendiri yang membahas mengenai bagaimana strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta dalam memakmurkan kegiatan *ubudiyah* tersebut.

Misi ketiga yang dicanangkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah menjadikan masjid sebagai tempat rekreasi rohani jamaah. Misi ketiga ini cukup menarik dan juga unik karena yang dimaksud dalam misi ini bukanlah menjadikan masjid sebagai tempat wisata, dalam arti seperti layaknya tempat wisata pada umumnya. Ketika hal ini penulis tanyakan dalam proses wawancara, bapak K.H. M. Jazir, ASP. Menjelaskan bahwa yang dimaksud tempat rekreasi rohani jamaah adalah bagaimana pengurus memiliki program yang bisa menjawab keengganan jamaah yang jarang ke masjid dengan alasan capek. Maka pengurus merumuskan sebuah strategi dimana jamaah akan mendapatkan suasana yang santai dan mendapatkan ketenangan serta menghilangkan stres namun tetap dalam koridor

pengelolaan masjid. Narasi-narasi tersebut dibaca, dan kemudian dari buku referensi, ta'mir Masjid Jogokariyan Yogyakarta menjadikan gerakan memakmurkan masjid berbasis ideologi masjid sebagai pusat peradaban.¹⁰

Dari data yang penulis uraikan di atas, bisa disimpulkan bahwa proses perumusan visi dan misi Masjid Jogokariyan Yogyakarta sangat lekat dengan pandangan ideologis para pengurusnya, khususnya tokoh-tokoh yang berada di level puncak struktur organisasi masjid. Pandangan ideologis ini penting sebab menjadi pijakan identitas unik yang membedakan masjid dengan perusahaan/organisasi lain, misalnya dengan organisasi sosial lainnya, khususnya bila dibandingkan dengan organisasi bisnis. Pada organisasi bisnis, pandangan ideologis yang mendasari adalah bagaimana perusahaan bisa mendapatkan keuntungan material sebesar-besarnya. Hal tersebut menjadikan visi dan misi serta program yang nantinya dijalankan oleh perusahaan bisnis memiliki *core* spesifik, yaitu keuntungan material semata. Lain perusahaan bisnis lain pula organisasi yang bergerak di bidang sosial pada umumnya, rata-rata organisasi sosial yang non-profit memiliki pandangan ideologis tertentu yang sesuai dengan isu-isu sosial, misalnya organisasi buruh, organisasi lingkungan hidup, organisasi perempuan, dan lain sebagainya. Pandangan ideologis akan membuat visi misi organisasi-organisasi tersebut memiliki identitas yang kuat dan membedakan antara yang satu dengan lainnya, tanpa hal tersebut, visi misi hanya akan terlihat sebagai untaian kata-kata mutiara yang tidak memiliki kebermaknaan bagi pencapaian cita-cita organisasi.

¹⁰ Hasil wawancara dengan bapak K.H. M. Jazir, ASP. selaku Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Lebih lanjut mengenai ideologi kemasjidan ini membawa konsekuensi bahwa masjid harus bisa membangun sebuah perubahan sosial yaitu upaya masjid untuk meng-adab-kan masyarakat. Masyarakat yang beradab dalam konteks kemasjidan adalah masyarakat yang memiliki ketundukan, kepatuhan, ketaatan dengan penuh ketakziman kepada Allah swt. Konsep ini berasal dari makna istilah masjid sendiri yaitu *sajadah, yasjudu, sujud*. Maka cita-cita ideal yang diharapkan adalah terciptanya masyarakat beradab sesuai dengan ajaran islam berpijak pada ideologi kemasjidan dimana masjid ada sentralnya.

Konsep di atas secara teoretis sangat mudah untuk disampaikan, namun dalam pelaksanaannya tidak semudah teorinya. Di saat banyak masjid yang terjebak hanya berfokus pada aspek ritualistik saja, Masjid Jogokariyan Yogyakarta mencoba menampilkan sebuah perspektif baru mengenai kedudukan sebuah masjid di tengah-tengah masyarakat. Perspektif yang diwujudkan ke dalam sebuah pernyataan visi dan misi.

2) Memetakan Stakeholder Masjid

Selain aspek ideologis yang menjadi landasan dalam proses merumuskan visi dan misi Masjid Jogokariyan Yogyakarta, hal penting lain yang juga perlu diperhatikan adalah keberadaan *stakeholder* masjid. *Stakeholder* sendiri dapat diartikan sebagai individu atau kelompok organisasi baik laki-laki atau perempuan yang memiliki kepentingan, terlibat atau dipengaruhi (secara positif atau negatif)

mereka bisa menjalankan ibadah dengan kondusif di masjid. Hal ini penulis rasakan sendiri di lingkungan rumah tinggal penulis yang berlokasi di sekitar Masjid Nasional Al Akbar Surabaya. Kondusifitas kegiatan di masjid menjadikan warga sangat bersemangat untuk beribadah di masjid, dan pada gilirannya membantu proses memakmurkan masjid.

Sedangkan warga muslim yang masih abangan, mereka masuk dalam kategori orang-orang yang “belum mendapatkan panggilan hidayah” untuk aktif dalam kegiatan masjid, maka wajar jika biasanya mereka memiliki ekspektasi besar bahwa masjid mampu membawakan pesan dakwah yang sejuk, dan mampu mengetuk pintu kesadaran mereka.

Berbeda dengan warga yang beragama Islam, disadari juga di Kampung Jogokariyan juga terdapat warga yang beragama selain Islam, bahkan ada juga yang berasal dari etnis Cina. Mereka ini pasti menginginkan kegiatan masjid yang juga mampu membawa pada kondusifitas kampung, perdamaian, saling menghargai perbedaan, dan lain sebagainya. Sedangkan pengurus masjid juga memiliki ekspektasi terkait makmurnya kegiatan masjid, berjalannya program-program kerja masjid dengan baik, dan barangkali juga penghidupan ketika bekerja di bidang kebersihan dan keamanan masjid misalnya. Terakhir, para sesepuh kampung, tokoh agama, dan juga aparat pejabat kampung biasanya mengharapkan masjid yang mampu menghidupkan kegiatan di kampung dan memberikan lahan beraktualisasi dalam proses dakwah di masyarakat.

4) Angkringan sebagai media menyerap aspirasi stakeholder

Pada umumnya, proses penyerapan aspirasi *stakeholder* dilakukan dengan cara mengumpulkan para manajer eksekutif, seluruh karyawan, perwakilan pelanggan, dan pihak-pihak berkepentingan lainnya dalam sebuah forum rapat resmi. Penyelenggaraannya biasanya berlangsung beberapa hari dan berlokasi di tempat khusus yang memang dikhususkan untuk rapat bersama. Namun ada yang sedikit berbeda di Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Perbedaannya adalah pada keberadaan sebuah angkringan¹³ yang terletak persis di depan ruang pengurus yang menyatu dengan masjid. Kesan pertama yang penulis tangkap ketika awal kali berkunjung ke masjid ini adalah bahwa angkringan tersebut menjadi satu kesatuan dengan masjid. Ketika hal ini penulis tanyakan kepada bapak K.H. M. Jazir, ASP, ternyata muncul jawaban yang cukup mengejutkan.

Ternyata menurut bapak Jazir, angkringan tersebut memang dibuat oleh masjid. Pengurus ingin menjadikan warung angkringan tersebut sebagai gerbang masjid. Ide yang cukup menarik, mengingat kebanyakan masjid biasanya membangun gerbang berupa bangunan yang nantinya diberikan pintu masuk berupa pagar. Biasanya gerbang ini nantinya akan ditutup jika malam hari. Konsep yang ingin diusung Masjid Jogokariyan Yogyakarta berbeda, pengurus ingin angkringan yang akan menjadi pintu gerbang yang akan menyambut siapapun, baik yang hendak

¹³ Angkringan adalah sejenis warung kecil yang berupa gerobak. Namun yang membedakan angkringan dibandingkan warung lainnya adalah pada produk yang dijual, biasanya berupa nasi kucing (nasi putih dengan sambel teri yang dibungkus daun pisang dengan porsi yang sangat kecil), gorengan tahu isi, ote-ote, pisang goreng, telur puyuh, wedang jahe, kopi, dll. Angkringan biasanya buka di malam hari hingga dini hari, bahkan ada yang 24 jam. Angkringan ini banyak dijumpai di Yogyakarta dan menjadi ciri khas kota tersebut, meskipun sekarang sudah banyak juga angkringan yang dibuka di luar kota Yogyakarta.

menuju masjid ataupun yang ingin sekedar mampir dan nongkrong di angkringan. Dari proses itulah pengurus dapat merekam apapun reaksi dan komentar termasuk ekspektasi dari para pengunjung angkringan tersebut. Sebab siapapun 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. Bahkan menurut cerita bapak Jazir, beliau sering dicurhati jamaah yang *ngrasani* imam sholat yang barusan memimpin sholat.¹⁴

Konsep menjadikan angkringan sebagai medium yang bisa merekam aspirasi *stakeholder* ini adalah sebuah ide *genuine* yang sangat menarik dan menjadikan Masjid Jogokariyan Yogyakarta 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 Yogyakarta menggeser forum tersebut ke dalam ruang yang lebih informal, santai, namun tetap dapat menyentuh substansi aspirasi masyarakat.

Perbedaan konteks menjadi alasan utama mengapa strategi ini yang dilakukan. Pertama, sebab karakteristik *stakeholder* yang berbeda antara masjid dengan perusahaan bisnis misalnya. Jika *stakeholder* perusahaan bisnis biasanya adalah orang-orang berpendidikan dan formal, maka *stakeholder* Masjid Jogokariyan

¹⁴ Hasil wawancara dengan K.H. M. Jazir selaku Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Yogyakarta lebih bervariasi keadaannya dan lebih informal. Maka pendekatan itulah yang akhirnya dipilih. Lebih lanjut bapak Jazir menyampaikan bahwa dahulu ada warga yang juga merupakan tokoh politik salah satu partai besar di orde baru, yang sangat tidak suka sama masjid dikarenakan banyak anak-anak masjid yang merupakan aktifis partai yang berseberangan dengan partai orang tersebut. Nah suara-suara yang bermacam-macam jenisnya seperti itu, dengan menggunakan medium angkringan, maka bahkan suara orang-orang yang anti masjid bisa diserap melalui ruang informal, yang tidak mungkin akan disuarakan di dalam forum rapat formal. Padahal suara-suara mereka itulah yang bisa menjadi *driving force* alias kekuatan pendorong dan pembelok bagi tumbuh kembang masjid.

Angkringan yang disetting buka selama 24 jam juga membuat Masjid Jogokariyan Yogyakarta buka selama 24 jam full. Konsep ini juga cukup unik sebab tidak jarang, atau bisa dikatakan sangat sedikit, masjid yang buka hanya sampai sholat isya' saja di luar bulan Ramadhan. Artinya, jika banyak masjid lain yang sepi selepas sholat berjamaah dijalankan, bahkan dikunci pintu gerbangnya dan dimatikan semua lampunya sehabis sholat isya'. Masjid Jogokariyan Yogyakarta tidak seperti itu, masjid tetap buka dan bisa diakses masyarakat. Berdasarkan cerita ajudan dari bapak Jazir, disampaikan bahwa saat malam hari, area parkir Masjid Jogokariyan Yogyakarta yang berada di sebelah angkringan digunakan untuk bermain pingpong hingga dini hari menjelang subuh. Lebih lanjut diceritakan bahwa Masjid Jogokariyan Yogyakarta sering menjadi jujugan orang-orang yang sedang touring dan melintasi kota Yogyakarta, mereka berasal dari Jepara,

Dalam kesempatan berkunjung dan melakukan sholat fardhu berjamaah beberapa kali di sana, penulis mengamati bahwa saat sholat dilakukan, kursi-kursi kecil tersebut biasanya dipakai jamaah yang sudah sepuh untuk sholat sambil duduk di kursi tersebut. Setelah sholat jamaah dilakukan, masjid tidak langsung sepi begitu saja, karena para jamaah yang sudah membaca doa dan juga melakukan sholat sunnah, masih berkumpul bergerombol di ruangan yang mirip teras rumah tadi, untuk berdialog dan berdiskusi dengan lesehan atau menggunakan kursi-kursi kecil tadi. Masjid didesain agar jamaah tidak segera pulang ke rumah begitu sholat jamaah telah selesai dilakukan. Berkumpulnya pengurus dan jamaah seperti inilah yang dimanfaatkan oleh pihak manajemen untuk menyerap aspirasi *stakeholder*, khususnya para jamaah aktif masjid. Apalagi ditambah dengan keberadaan angkringan, maka proses dialog tadi berjalan dengan sangat gayeng, egaliter, dan berlangsung dalam waktu yang lama tanpa terasa. Otomatis berbagai isu-isu penting mengenai masjid bisa diketahui sebagai bahan utama pihak manajemen masjid untuk merumuskan visi dan misi yang paling sesuai dengan kebutuhan masjid.

Di samping memperhatikan aspirasi jamaah, perumusan visi dan misi Masjid Jogokariyan Yogyakarta juga memperhatikan para pengurus dan sepuh masjid. Bapak Jazir menceritakan bahwa proses awal perumusan visi dan misi masjid diawali bahkan sebelum beliau menjadi ketua umum, tepatnya ketika beliau menjadi ketua 1 masjid mendampingi ketua umum yang saat ini sudah almarhum. Saat itu ketua umum yang juga seorang pegawai negeri sipil (PNS) meminta bapak Jazir untuk membuatkan rencana strategis (renstra) masjid mengikuti tren renstra yang sedang berkembang di kalangan PNS. Dari dialog dengan ketua umum dan

juga para sepuh pengurus masjid lainnya, dirumuskanlah pernyataan visi misi masjid yang ternyata diterima oleh seluruh pengurus masjid saat itu.

Kombinasi antara pandangan ideologis penyusun visi dan misi (Bapak Jazir selaku Ketua Umum kala itu) dengan strategi penyerapan aspirasi yang anti *mainstream* ini menghasilkan visi misi masjid seperti yang kita lihat hari ini. Visi dan misi masjid berhasil menerjemahkan dan mengakomodir pandangan ideologis masjid dengan harapan para *stakeholder* ke dalam sebuah pernyataan yang singkat namun padat dengan nilai-nilai luhur yang diperjuangkan. Tatkala visi misi ini disosialisasikan kepada segenap elemen masjid, tidak ada penolakan dari seluruh elemen masjid dan menjadi cita-cita bersama yang dijalankan oleh segenap komponen Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Visi dan misi Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini sesuai dengan teori yang digagas oleh Fred David mengenai (9) sembilan komponen misi yang berisi antara lain: konsumen, produk, pasar, teknologi, *sustainability*, filosofi organisasi, kompetensi organisasi, citra publik, dan terakhir karyawan. Dari pernyataan misi yang tertera di laman resmi masjid maupun di dokumen profil masjid penulis menemukan bahwa misi pertama masjid yaitu “menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat” berfokus pada apa yang menjadi filosofi organisasi seperti yang telah diuraikan di awal mengenai pandangan ideologis masjid.

Misi kedua yaitu “memakmurkan kegiatan *ubudiyah* di masjid” menekankan fokus misinya kepada aspek produk masjid yaitu kegiatan-kegiatan ibadah. Masjid berusaha semaksimal mungkin meningkatkan kualitas produk kegiatan *ubudiyah*

sehingga jamaah sebagai pasar dan konsumen masjid berbondong-bondong menghadiri dan memakmurkan kegiatan tersebut.

Misi masjid berikutnya adalah “menjadikan masjid sebagai tempat rekreasi rohani jamaah”. Misi ini berfokus pada aspek jamaah sebagai konsumen sebab masjid berusaha untuk melayani jamaah sebaik-baiknya hingga tidak merasa stres ketika menjalankan ibadah, namun sebaliknya justru merasakan refresh karena didesain menyenangkan. Selain itu juga aspek karyawan menjadi fokus dari misi ini sebab disadari bahwa karyawan masjid juga adalah konsumen masjid itu sendiri.

Misi yang keempat adalah “menjadikan masjid tempat merujuk berbagai persoalan masyarakat. Sama dengan misi sebelumnya, misi ini berfokus pada jamaah sebagai konsumen, artinya masjid berusaha tampil sebagai solusi bagi seluruh kebutuhan jamaah/konsumen. Selain itu, misi ini menunjukkan fokus pada aspek *sustainability* masjid, yaitu upaya untuk memberikan kesinambungan dalam hal pelayanan, memastikan masjid akan selalu bertumbuh dan berkembang mengikuti dinamika persoalan masyarakat, khususnya jamaah sebagai konsumen masjid. Dampak jangka panjangnya adalah terciptanya citra publik yang positif seperti yang kita lihat saat ini bahwa Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah rujukan bagi siapapun yang ingin belajar mengenai manajemen masjid yang baik dan Kampung Jogokariyan dikenal sebagai Kampung Islami oleh masyarakat. Misi ini juga memberikan pernyataan yang tegas mengenai kompetensi atau kemampuan masjid dalam menjalankan misi dakwah dan menjawab segala persoalan di masyarakat.

Misi terakhir Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah “menjadikan masjid sebagai pesantren dan kampus masyarakat”. Misi ini jika dianalisa dengan model Fred David menunjukkan sebuah pernyataan yang tegas mengenai fokus masjid pada pasar, khususnya pada aspek pelayanan di sisi pengembangan ilmu. Sebab dengan menjadi pesantren dan kampus masyarakat, maka masjid memberikan jaminan mengenai upaya pencerdasan jamaah melalui pesantren dan kampus tersebut. Sama dengan misi sebelumnya, misi ini juga menjelaskan mengenai kompetensi masjid dalam menjawab kebutuhan jamaah, khususnya dalam hal pengembangan ilmu pengetahuan. Dampak jangka panjangnya adalah citra publik yang semakin positif pada masjid dan yang terpenting adalah *sustainability* atau aspek keberlanjutan akan tetap terjaga. Kesuksesan yang dicapai masjid tidak hanya berorientasi jangka pendek, namun terus-menerus bisa dirasakan oleh masyarakat.

c. Penilaian Lingkungan Eksternal Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Pada proses perumusan strategi, audit/penilaian eksternal memiliki peranan yang sangat penting bagi sebuah organisasi, begitupun bagi Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Dari proses wawancara yang dilakukan ditemukan fakta bahwa pengurus masjid juga melihat berbagai fenomena keagamaan masyarakat dan pengelolaan masjid yang ada di lingkungan sekitarnya. Aspek eksternal yang menjadi fokus perhatian penilaian perumus strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan makro.

Realitas eksternal yang dipotret dan dianalisa dalam proses perumusan strategis Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah keadaan sosiologis masyarakat Kampung Jogokariyan sendiri yang terkenal sebagai kampung abangan. Kesenjangan

ekonomi yang cukup tinggi di masa-masa awal terbentuknya kampung menjadikan pemikiran yang dibawa oleh PKI mendapatkan sambutan yang baik dari masyarakat. Hal ini pada gilirannya memberikan warna pada keberagaman masyarakat yang cenderung sekuler bahkan abangan. Islam abangan memiliki kecenderungan yang mencampuradukkan antara agama Islam dengan ajaran Kejawen, bahkan secara kasat mata sering terlihat melakukan banyak praktik-praktik bid'ah dalam ritual agama dan kurang religius. Tingkat religiusitas yang rendah akan terlihat pada tingkat partisipasi umat pada kegiatan-kegiatan keagamaan yang rendah.

Bapak Jazir menambahkan bahwa dulu kampung-kampung di Yogyakarta yang terkenal Islami itu sering disebut dengan 3K, yaitu Kampung Karang Kajen, Kauman, dan Kotagede. Tiga kampung tersebut yang terkenal dengan nilai religiusitas yang tinggi, bahkan Kauman sendiri adalah tempat asal terbentuknya organisasi Islam terbesar kedua di Indonesia yaitu Muhammadiyah. Muhammadiyah didirikan di Kampung Kauman Yogyakarta, pada tanggal 8 Dzulhijjah 1330 H/18 Nopember 1912 oleh seorang yang bernama Muhammad Darwis, kemudian dikenal dengan K.H. A. Dahlan.¹⁷ Kampung Jogokariyan tidak masuk dalam kategori kampung islami karena sangat kental kultur abangannya. Hal ini memacu pengurus masjid untuk mengubah keadaan yang seperti itu hingga bisa dikenal sebagai Kampung Islami seperti saat ini.

¹⁷ <http://www.muhammadiyah.or.id/id/content-50-det-sejarah.html> diakses pada tanggal 1 mei 2017 pukul 11.02

Realitas eksternal lain yang dinilai dalam proses penilaian eksternal adalah adanya kenyataan bahwa sebagian besar umat muslim hari ini yang hanya memperlakukan masjid sebagai tempat ibadah, khususnya sholat berjamaah saja. Di luar itu masjid tidak difungsikan secara lebih luas. Pengurus melihat bahwa kenyataan sekarang ini fungsi masjid pada umumnya jauh dari fungsi masjid sebagai pusat peradaban. “Kalau masjid hanya untuk tempat sholat ya gampang aja tinggal adzan lalu sholat, selesai adzan masjid ditutup jadi tidak memerlukan duit dan nggak perlu banyak waktu, tapi nggak akan berdampak bagi masyarakat.”¹⁸ Pengelolaan masjid yang seperti ini tidak akan memiliki efek apapun bagi masyarakat. Jika di sebelah masjid ada perjudian, maka perjudian akan jalan terus. Adzan dikumandangkan dengan keras ataupun tidak yang melaksanakan sholat di masjid tetap orang yang sama, masjid jadi tidak mampu mengubah orang yang tidak sholat menjadi sholat. Keberadaan masjid tidak mampu mewarnai level ketakwaan masyarakat.

Pandangan yang menempatkan masjid secara sempit ini sudah banyak menjadi kajian dalam buku-buku manajemen dakwah maupun manajemen masjid. Para penulis buku-buku tersebut melakukan kritik terhadap pengelolaan masjid yang sempit dan bahkan memasukkan gejala tersebut ke dalam klasifikasi problematika masjid kontemporer. Mengapa pandangan yang menempatkan secara sempit fungsi masjid tadi dianggap sebagai permasalahan? Karena dengan perspektif tersebut, maka masjid hanya seperti bangunan pasif saja yang menunggu orang untuk

¹⁸ Hasil wawancara dengan K.H. M. Jazir selaku Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

bersembahyang di dalamnya, namun tidak memiliki kemampuan untuk melakukan perubahan di masyarakat. Masjid hanya akan ramai 5 (lima) kali dalam sehari saat sholat berjamaah dilaksanakan. Keadaan akan lebih parah jika ternyata pelaksanaan sholat berjamaah hanya terbatas pada sholat-sholat tertentu saja, misalnya sholat maghrib, isya' dan subuh saja, sedangkan saat sholat dzuhur dan ashar masjid ditutup karena masyarakat melaksanakan sholat di rumah masing-masing. Jika seperti itu, maka masjid akan semakin sepi pengunjung dan menjadi masjid yang "menganggur".

Menurut pengamatan dan pengalaman penulis saat tinggal di perkampungan, masjid biasanya ramai digunakan ketika sholat maghrib dan isya'. Saat subuh yang ikut sholat berjamaah maksimal hanya 10 orang, sedangkan dzuhur dan ashar tidak ada kegiatan. Masjid hanya ramai di bulan Ramadhan saja, itupun tidak di 5 waktu sholat fardhu. Hal ini tentu saja sangat menyedihkan bagi pengembangan dakwah yang berbasis masjid.

Selain pandangan masjid hanya sebagai tempat ibadah sholat, ada juga persoalan yang terjadi di lingkungan eksternal Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah adanya "pemisahan antara kultur masjid dengan kultur masyarakat kampung". Seolah-olah kulturenya masjid adalah keimanan dan ketakwaan kepada Allah swt, sedangkan kultur kampung dibiarkan terpisah, penuh maksiat, dan abangan. Masjid hanya berfokus pada orang-orang yang sudah sadar dan aktif di masjid tanpa memperhatikan mereka-mereka yang masih belum memiliki kesadaran agama. Misalnya dengan hanya mengadakan kajian taklim, maka yang datang pasti adalah orang-orang yang sudah sadar dan sudah terpanggil, bisa jadi

masjid terlihat ramai dan makmur, tetapi warga di sekitar masjid justru jauh dari masjid. Banyak contohnya, masjid yang aktifisnya dari mana-mana, bukan dari lingkungan sekitar masjid. Salah satu contoh adalah pada kasus Pilkada DKI Jakarta kemarin, di Tempat Pemungutan Suara (TPS) Petamburan yang notabene adalah markas dari FPI Pusat justru Ahok yang menang. Ini aneh, sebab FPI sangat terkenal menentang Ahok dan terlihat banyak sekali aktifisnya. Maka analisa yang paling masuk akal adalah bahwa aktifis FPI boleh jadi dari banyak daerah, namun di internal Kampung Petamburan sendiri terjadi pemisahan, sehingga ada perbedaan pandangan politik terhadap Ahok antara pengurus FPI dengan warga sekitar.

Realitas di atas menjadi ancaman bagi eksistensi dakwah, jika masjid pada akhirnya dianggap sebagai lembaga yang sempit penggunaannya. Namun di sisi lain, ini juga bisa dianggap sebagai peluang untuk melakukan *rebranding* untuk membangun sebuah *image* baru mengenai masjid, bahwa keliru anggapan mayoritas masyarakat selama ini jika hanya menjadikan masjid sekedar tempat untuk sholat. Proses *rebranding* ini jika dikelola dengan baik akan menempatkan *positioning* masjid seara unik dan membedakan dengan masjid-masjid dan lembaga dakwah lainnya.

Selain hal-hal yang merupakan ancaman eksternal di atas, ada juga peluang yang didapatkan dari hasil penilaian eksternal, yaitu fenomena lingkungan secara makro dimana ilmu mengenai “skenario planning” baru berkembang di awal tahun 1980an yang kala itu diterapkan oleh Royal Dutch untuk mengatasi Sovyet. Saat itu Royal Dutch memikirkan strategi untuk mengalahkan Uni Sovyet yang saat itu

menyusun manajemen strategis masjid agar kesuksesan dakwah yang didapatkan oleh masjid memiliki nilai keberlanjutan (*sustainable*) dalam jangka panjang, dan juga memiliki kemudahan untuk diukur tingkat keberhasilannya. Ini yang menyebabkan pada strategi yang ditetapkan, salah satu unsurnya adalah tujuan, memiliki kriteria yang tidak hanya kualitatif melainkan juga kuantitatif sehingga masjid bisa mengetahui perkembangan dirinya, sukses atau gagal, dan bisa terus-menerus melakukan perbaikan diri.

d. Penilaian Internal Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Penilaian internal berfokus pada aspek-aspek internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Dari proses penggalian data yang penulis lakukan, terdapat beberapa hal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan Masjid Jogokariyan Yogyakarta antara lain: background subjek perumus strategis Masjid Jogokariyan Yogyakarta dan keadaan sumber daya manusia pengurus masjid baik secara kualitas maupun kuantitas (keadaan SDM ini nantinya ada yang berupa kekuatan dan kelemahan).

Aspek internal yang bisa menjadi kekuatan dalam proses perumusan strategi masjid adalah background dari subjek perumusnya, 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 skenario planning untuk Indonesia dalam kurun waktu tertentu. Terakhir pada tahun 2010 bapak Jazir turut andil dalam proses perancangan tersebut. Dari pengalaman

itulah beliau terinspirasi untuk mempraktikkan metode skenario planning saat menjalankan tugasnya sebagai perumus strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Hal ini menunjukkan bahwa aspek manajemen Masjid Jogokariyan Yogyakarta dari awal sudah memiliki kekuatan dari sisi kualitasnya. Manajemen puncak masjid dipegang oleh orang yang memiliki kualifikasi tinggi sehingga bisa menularkan kualitasnya pada pelaksanaan manajemen masjid. Tidak jarang dijumpai kualitas manajemen di dalam sebuah masjid yang kurang memadai, akhirnya berpengaruh juga pada kualitas masjid tersebut. Hal seperti ini yang tidak terjadi pada Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Background K.H. M. Jazir, ASP. sebagai aktifis dakwah di Masjid Al Falah Surabaya di masa mudanya, ditunjang kapasitasnya sebagai anggota Komisi Indonesia Masa Depan memberikan bekal yang cukup untuk membuat sebuah konsep manajemen masjid yang modern dan sesuai tuntutan jaman. Maka tidak heran, kurang dari 10 tahun kepemimpinan beliau, Masjid Jogokariyan Yogyakarta sudah menjelma sebagai masjid yang cukup diperhitungkan sebagai masjid percontohan di Daerah Istimewa Yogyakarta maupun di Indonesia secara umum.

Faktor internal kedua adalah dari aspek kuantitas SDM pengurus masjid yang cukup banyak jumlahnya. Hal ini bisa terlihat dari struktur pengurus masjid tahun 2009 – 2013. Pada data yang telah disampaikan di bab 3 terlihat bahwa jumlah lebih dari 100 orang yang menempati berbagai departemen dan biro. Total ada 30 biro di bawah pengurus inti yang tercantum dalam struktur. Kuantitas yang sangat banyak untuk ukuran pengurus masjid ini memberikan keuntungan sumber daya yang sangat besar. Kontribusi yang bisa diberikan oleh sdm antara lain tenaga, pikiran,

bahkan keuangan pun bisa diberikan demi kemajuan organisasi. Maka bisa dibayangkan dengan kuantitas sebanyak itu, besar pula tenaga, pikiran dan dana yang bisa dioptimalkan oleh pihak manajemen masjid.

Selain aspek kuantitas, jika dilihat pada struktur pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta tahun 2009 – 2013 terdapat beberapa orang yang memiliki kualitas yang tinggi. 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. Dengan konfigurasi sumber daya manusia berpendidikan tinggi melimpah seperti itu tentu adalah sebuah kekuatan yang sangat besar bagi sebuah organisasi keagamaan. Berbagai latar belakang pendidikan tersebut menunjukkan keahlian masing-masing sdm yang bisa dioptimalkan di tiap biro. Konsekuensinya adalah bervariasinya bentuk pelayanan yang bisa diberikan oleh masjid kepada jamaah. Hal ini linier dengan program-program pelayanan yang dibuat oleh masjid, misalnya: pelayanan kesehatan, pelayanan pendidikan, pelayanan kesenian, pelayanan sosial, pelayanan ibadah, pelayanan olahraga, dll.

Namun selain faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan di atas, ternyata juga terdapat faktor-faktor internal yang merupakan kelemahan bagi organisasi. Beberapa kelemahan tersebut berkaitan dengan pandangan beberapa pengurus yang masih menggunakan cara pandang lama dalam memperlakukan masjid.

Seperti yang disampaikan oleh bapak Jazir bahwa masih ada pengurus masjid yang memiliki pandangan bahwa masjid adalah tempat sholat saja sehingga tidak

perlu aneh-aneh dalam pengelolaannya. Salah satunya seperti ketika ada momen Ramadhan, lalu ada usul untuk mengadakan pengajian Songsong Ramadhan namun mendapatkan penolakan dari beberapa pengurus yang menganggap bahwa hal tersebut tidak perlu dilakukan karena bulan Ramadhan tetap akan datang, meskipun disongsong ataupun tidak. Pengadaan kegiatan pengajian songsong Ramadhan dianggap hanya akan menghabiskan uang saja, jadi menurut mereka, kalau momen Ramadhan ya tinggal dibentuk Panitia Ramadhan saja, tidak perlu mengadakan kegiatan yang aneh-aneh.²⁰ Pemikiran seperti ini tentu saja sebuah hambatan bagi perumus strategi saat itu yang menghendaki bahwa kegiatan masjid tidak sekedar melaksanakan kegiatan secara apa adanya. Perumus strategi saat itu berkeinginan bahwa kegiatan masjid, khususnya dalam bulan Ramadhan harus memiliki dampak yang luas ke seluruh jamaah, bahkan ke seluruh warga kampung Jogokariyan, tidak hanya ke segelintir orang. Oleh karenanya dibuatlah rencana untuk membuat pengajian songsong Ramadhan tersebut, dan bahkan memiliki visi besar untuk membuat *brand image* yaitu Jogokariyan Kampung Ramadhan.

Hambatan lain yang dirasakan adalah saat ada rencana untuk membuat angkringan di halaman depan masjid. Angkringan yang sejak awal direncanakan untuk menjadi medium pengurus merekam aspirasi *stakeholder* tersebut tidak terwujud dengan mulus, banyak pertentangan yang terjadi dari beberapa pengurus yang tidak setuju. Beberapa pengurus yang tidak setuju tersebut keras sekali menentang rencana tersebut, mereka berpendapat bahwa keberadaan angkringan

²⁰ Hasil wawancara dengan K.H. M. Jazir selaku Ketua Dewan Syuro Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

akan mengganggu masjid, tiap malam akan nongkrong dan *nyubleki* masjid, dan melakukan aktivitas-aktivitas yang aneh-aneh di masjid. Tidak jarang pengurus tersebut memarahi anak-anak yang malam hari sedang berada di masjid. Bentuk perlawanan yang juga cukup keras adalah berkaitan dengan lokasi angkringan tersebut. Pada waktu itu halaman depan masjid belum menjadi milik pengurus, masih menjadi tanah salah satu warga, maka bapak Jazir meminjam tanah tersebut untuk dijadikan lokasi gerobak angkringan. Ternyata suatu saat ada salah satu pengurus yang sepuh mendatangi warga yang meminjamkan tanahnya tersebut dan menyarankan untuk membatalkan peminjaman tanah tersebut dan tidak mengizinkan berdirinya angkringan di tempat itu.

Menyikapi persoalan ini pun bapak Jazir berusaha memberikan penjelasan dengan pelan-pelan mengenai fungsi dari angkringan tersebut dan strategi apa yang ada di balik pendiriannya. Alhamdulillah, saat ini pengurus yang menentang dengan keras tersebut malah sering ikut nongkrong di angkringan. Bapak Jazir menjelaskan bahwa angkringan tersebut nantinya bukan hanya untuk nongkrong, melainkan difungsikan sebagai pintu gerbang masjid dan memberikan pengondisian lingkungan Islami secara perlahan-lahan dan alamiah. Ketika para jamaah nongkrong di angkringan maka obrolannya tidak mungkin akan aneh-aneh sebab malu karena berada di lingkungan masjid. justru topik obrolannya akan bisa diarahkan kepada topik-topik dakwah dan topik lainnya yang lebih produktif. Lain lagi jika angkringan tersebut jauh dari masjid, sebab tidak akan ada kontrol sosial yang bisa dilakukan, dan malah bisa berujung kepada perbuatan-perbuatan maksiat.

Satu lagi cara pandang salah satu pengurus yang bisa jadi merupakan kelemahan yang bisa menghambat adalah pandangan bahwa melayani jamaah itu adalah sebuah pemborosan biaya, dan oleh karenanya tidak perlu dilakukan. Oknum pengurus ini menganggap bahwa jika ada tamu datang ke masjid dan pengurus menyalakan pendingin ruangan (AC) maka akan menghabiskan listrik dan menambah pengeluaran. Jadi datangnya tamu bukan dianggap sebagai raja yang harus dilayani sebaik-baiknya, namun malah dianggap sebagai beban. Tentu saja ini adalah pandangan yang sangat keliru, sebab justru fungsi masjid adalah melakukan pelayanan sebesar-besarnya kepada umat. Cara mengukurnya bukan dengan hitung-hitungan material seperti bisnis, tapi justru adalah seberapa besar kita sudah melaksanakan ajaran Islam dengan benar, menghormati tamu. Berapa pahala yang sudah kita dapatkan karena memuliakan tamu, menolong musafir, melayani tamu, dan sebagainya. Seharusnya itu yang menjadi ukuran keberhasilan, bukan seberapa besar dana yang dihemat. Menurut bapak Jazir, orang yang seperti ini adalah orang yang tidak menghayati bagaimana susahnya untuk membina masyarakat, mengarahkan mereka untuk mau ke masjid dari sebelumnya malas untuk ke masjid. Jika perhitungan bisnis digunakan untuk mengelola masjid, niscaya masjid akan ditinggalkan oleh jamaah karena sudah menyimpang dari ajaran Islam.

Hal-hal di atas jika ditelaah akan menjadi kelemahan yang menghambat kemajuan yang sedang diperjuangkan pengurus. Pandangan konservatif ini akan menjadikan masjid berjalan di tempat tanpa terobosan program-program yang kreatif karena hanya menjalankan kegiatan masjid secara sederhana dan mengalir

Dari sana lalu diformulasikan apa yang disebut sebagai Kampung Islami tersebut. Disusun dan diuraikan berbagai dimensi dari Kampung Islami itu seperti apa, misalnya dari sisi kemakmuran sholat berjamaahnya, kesejahteraan masyarakatnya, perilaku dan akhlaq masyarakat yang baik sesuai tuntunan Islam. Masing-masing dimensi pencapaian tujuan tersebut lalu dibuatkan sebuah ukuran berupa indikator pencapaian agar masjid dapat dengan mudah melakukan pengukuran tingkat keberhasilannya. Lalu diberikan *time bond* atau batas waktu pencapaiannya, dalam hal ini ditetapkan bahwa batas waktunya adalah 5 tahun (dari tahun 2000 – 2005). Dalam perkembangan ternyata memperoleh keberhasilan, maka lalu diteruskan tema Skenario Planning menjadi Jogokariyan Darussalam 1 pada periode ke-2 (2005 – 2010), dan Jogokariyan Darussalam 2 pada periode ke-3 (tahun 2010–2015), dan seterusnya hingga saat ini.

Penelitian ini memfokuskan pada periode pertama dari Skenario Planning Masjid Jogokariyan Yogyakarta yaitu pada masa Jogokariyan Kampung Islami di tahun 2000 – 2005. Dari penelusuran data dan wawancara, penulis mendapatkan data bahwa di masa ini indikator pencapaian yang ditetapkan oleh manajemen adalah: (1) Mengubah masyarakat dari kaum abangan menuju Islami; (2) Mengarahkan pemuda yang suka mabuk-mabukan untuk tersadar dan kembali kepada Masjid; (3) Mengajak warga yang belum sholat untuk sholat; (4) Mengajak anak kecil beraktivitas di masjid; (5) Mengajak warga yang terbiasa sholat di rumah untuk beribadah sholat di masjid; (6) Menjadikan para pemabuk sebagai tenaga keamanan masjid.

Indikator-indikator pencapaian di atas menunjukkan bahwa Masjid Jogokariyan Yogyakarta tidak hanya berorientasi pada aspek ritualistik saja dalam kegiatannya, namun justru banyak berorientasi pada proses mewarnai kultur keagamaan di masyarakat. Kampung yang sebelumnya banyak diisi oleh orang-orang abangan dan banyak berbuat maksiat berusaha diubah dengan berbagai program yang dijalankan dan dimulai dengan menetapkan perubahan warna masyarakat tersebut dalam tujuan jangka panjangnya. Sasaran yang dituju pun bervariasi, mulai dari warga yang sudah dewasa, para remajanya, dan juga bahkan anak-anak. Semuanya menjadi sasaran yang dituju dalam tujuan jangka panjang tersebut. Tujuan yang diharapkan akan tercapai dalam 5 tahun berikutnya.

Fakta-fakta ini jika dilihat dalam kacamata manajemen strategis menunjukkan sebuah langkah yang sangat mendalam berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai sebuah organisasi. Perencanaan tidak hanya berhenti pada visi dan misi yang bersifat normatif dan umum. Namun visi dan misi tersebut diterjemahkan ke dalam item-item yang lebih operasional, sehingga mudah dipahami oleh siapapun mengenai apa yang ingin dicapai organisasi. Lalu diberikan batas waktu pencapaian agar jelas bahwa tujuan tersebut memiliki batasan kapan waktu pencapaiannya, bukannya tak terbatas. Batas waktu ini nantinya juga berguna untuk masuk ke langkah berikutnya yaitu melakukan evaluasi pencapaian tujuan, apakah tujuan yang diharapkan sudah tercapai, separuh tercapai, 80% tercapai, atau selainnya.

Kebanyakan organisasi, khususnya lagi organisasi sosial keagamaan, gagal dalam mendefinisikan tujuan yang diharapkan pada proses pelaksanaan aktivitasnya. Kegagalan tersebut disebabkan oleh berbagai hal, salah satunya adalah

kapasitas pengurus dalam membuat sebuah perencanaan yang baik, dan juga kultur masjid yang biasanya diisi oleh pengurus-pengurus yang konservatif yang cenderung memiliki falsafah hidup mengalir mengikuti air. Hal tersebut berakibat pada kebiasaan untuk mengikuti tradisi yang sudah ada sebelumnya. Jika pengurus sebelumnya menetapkan tujuan masjid hanyalah menjalankan ibadah ritual saja, maka pengurus berikutnya pasti juga akan melakukan hal yang sama. Tidak ada progress tujuan yang hendak dicapai, berimplikasi pula pada ketiadaan inovasi pada aspek program kerja masjid.

Selain hal tersebut di atas, persoalan penetapan tujuan jangka panjang masjid adalah pada aspek operasionalisasinya. Boleh jadi tujuan yang ditetapkan sudah ada dan memiliki *time bond* berjangka panjang. Namun tujuan tersebut tidak dikongkritkan pada indikator-indikator pencapaian yang jelas, sehingga sulit untuk dijadikan pijakan program kerja masjid, karena tidak tahu apa yang mesti dituju. Implikasi berikutnya adalah munculnya program-program kerja masjid yang juga mengekor program-program pengurus sebelumnya sehingga tidak ada progress yang nyata dari pengurus masjid, serta pencapaiannya sulit diukur karena tidak kongkrit.

Tujuan yang baik haruslah memenuhi prinsip *SMART* (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Timely*). *Specific* artinya tujuan yang ditetapkan haruslah memiliki fokus yang jelas. *Measurable* artinya tujuan harus mampu diukur dan diketahui standart pencapaiannya. *Achievable* artinya memiliki potensi untuk bisa dicapai, jangan sampai membuat tujuan yang mustahil dicapai. *Realistic* artinya sesuai dengan kondisi internal yang dimiliki, sehingga seluruh sumber daya bisa

dioptimalkan untuk mencapai tujuan. Dan terakhir, *timely* artinya bahwa tujuan tersebut harus memiliki batas waktu yang jelas kapan akan dicapai.

Jika dilihat dalam Skenario Planning Masjid Jogokariyan Yogyakarta tujuan jangka panjang yang ingin dicapai memiliki kejelasan dan tidak abstrak. Konsep Jogokariyan Islami tidak hanya berhenti di situ, namun juga diperjelas dengan indikator pencapaiannya yang meliputi kemakmuran sholat berjamaahnya, kesejahteraan masyarakatnya, dan juga perilaku dan akhlaq masyarakat yang baik. Kemakmuran sholat berjamaah misalnya bisa dilihat dari jumlah orang yang melakukan sholat berjamaah ketika subuh yang ditargetkan bisa mencapai angka 50% dari jamaah sholat jumat. Angka ini sangat mudah untuk dipahami kejelasan dan pencapaiannya sebab membandingkan secara langsung jumlah jamaah sholat jumat dengan sholat subuh. Kesejahteraan masyarakat juga diperjelas dengan indikator kemandirian masyarakat dalam berinfak, berpartisipasi dalam ibadah qurban, mendirikan usaha-usaha kecil, dan lain sebagainya. Perbaikan perilaku dan akhlaq diperjelas dengan indikator perubahan perilaku generasi mudanya yang dulunya suka mabuk-mabukan disadarkan dan menjadi aktifis masjid. Menambah jumlah jamaah yang sholat di masjid dari yang sebelumnya tidak sholat, bahkan perubahannya juga difokuskan ke anak-anak kecil dan orang dewasa agar terbiasa beraktivitas di masjid, serta yang terakhir adalah mengubah para preman dan pemabuk menjadi tenaga keamanan masjid. Dengan kejelasan tujuan tersebut, maka sasaran yang hendak dituju masjid pun jelas, sehingga program yang disusun bisa tepat sasaran.

Aspek kedua adalah *measurable* atau keterukuran. Penting bagi sebuah tujuan untuk diketahui ukurannya. Melihat tujuan jangka panjang yang ditetapkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta terlihat bahwa tiap tujuan yang ditetapkan memiliki ukurannya masing-masing. Kemakmuran jamaah sholat bisa langsung diukur dari jumlah jamaah yang sholat di setiap waktunya yaitu Subuh, Dzuhur, Ashar, Maghrib dan Isya'. Indikator paling nyata adalah jamaah sholat subuh mengingat waktu subuh adalah waktu paling sulit untuk bisa bangun dan beranjak pergi untuk menunaikan sholat berjamaah di masjid. Jika jamaah sholat subuh saja bisa mencapai separuh kapasitas masjid yang berjumlah 1350 orang, maka bisa dibayangkan betapa banyaknya orang yang melakukan subuh berjamaah. Kesejahteraan masyarakat bisa diukur dari seberapa besar daya beli masyarakat dan kemampuannya untuk berkontribusi dalam kegiatan-kegiatan masjid. Sedangkan perbaikan akhlaq masyarakat bisa langsung dilihat dari berapa orang yang sebelumnya tidak sholat di masjid jadi sholat di masjid, seberapa banyak remaja-remaja yang suka mabuk-mabukan lalu berubah menjadi anggota remaja masjid, dan berapa preman dan pemabuk yang akhirnya bersedia untuk menjadi tenaga keamanan di masjid.

Dari sisi *achievable* atau potensi keberhasilan untuk diraih juga diperhitungkan dalam perumusan tujuan jangka panjang masjid, sebab proses perumusannya melibatkan banyak pihak, khususnya dari pengurus masjid. Mayoritas sepakat dan mendukung tujuan tersebut dan dari sisi potensi keberhasilannya juga tinggi karena tidak secara langsung menjadi masjid pusat peradaban, namun memulainya dengan menargetkan adanya perubahan perilaku dari sebelumnya yang tidak terbiasa ke

masjid menjadi terbiasa ke masjid. Dari sana maka tidak akan terjadi kekegetan budaya (*shock culture*) sebab masjid tidak secara serta merta mengambil alih tatanan masyarakat namun dibuat seolah-olah proses tersebut terjadi secara alamiah dan tidak gradual.

Tujuan jangka panjang yang ditetapkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta juga memenuhi aspek kerealistisan sebab berpijak pada kondisi kemampuan masjid dalam mengejar target tersebut. Beberapa hal sudah sempat dibahas di bagian penilaian internal dari tulisan ini, misalnya dari segi sdm, Masjid Jogokariyan Yogyakarta memiliki kuantitas dan kualitas sdm yang mumpuni untuk bisa mengejar target tersebut. Selain itu potensi dana dan juga dukungan warga cukup besar kepada masjid, sehingga modal ini memberikan kepercayaan diri dan kerealistisan kepada pengurus.

Dan yang terakhir dari aspek *timely* atau batas waktu, tujuan jangka panjang Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini juga memenuhi aspek tersebut karena ditetapkan dengan batas waktu tertentu yaitu 5 tahunan dan terus berkembang dari periode ke periode. Pada kenyataannya sangat jarang dijumpai sebuah masjid memiliki tujuan 5 tahunan, biasanya hanya tujuan tahunan saja, itupun hanya meneruskan kebiasaan-kebiasaan sebelumnya. Maka *time bound* 5 tahun ini cukup ideal apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau tidak. Jika sudah tercapai atau terlampaui, maka bisa menetapkan target yang lebih tinggi di periode berikutnya. Hal ini yang terjadi pada Masjid Jogokariyan Yogyakarta dimana setelah periode pertama yaitu Jogokariyan Islami dipandang sukses, maka bapak Jazir diberikan kesempatan kedua kalinya untuk menjadi ketua umum Masjid

Jogokariyan Yogyakarta dan merumuskan periode kedua yaitu Jogokariyan Darussalam 1, dan bahkan Jogokariyan Darussalam 2. Bapak Jazir menambahkan bahwa tujuan jangka panjang yang tetap terukur ini penting sebagai sebuah *milestone* atau patokan. Beliau menganalogikan bahwa seperti jika kita berjalan, maka patokannya harus ada, sudah mencapai kilometer berapa, besok harus mencapai kilometer berapa, dan seterusnya dalam proses *being* (menjadi). Dan Jogokariyan Kampung Islami adalah *milestone* atau patokan yang diinginkan pengurus masjid. Oleh karenanya menjadi wajar ketika telah sampai pada 5 tahun yang direncanakan ternyata pencapaian yang didapatkan melebihi tujuan yang diinginkan, maka muncul keinginan untuk meraih hasil yang lebih baik lagi di masa depan.

b. Strategi Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Secara teoritis, ada beberapa strategi yang bisa diambil dalam upaya pencapaian tujuan jangka panjang organisasi antara lain: strategi integrasi, strategi intensif, dan strategi diversifikasi. Penjelasan masing-masingnya sudah disampaikan di bab 2. Bagian ini akan secara khusus membahas strategi yang dipergunakan oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Dari ketiga jenis alternatif strategi di atas, ternyata Masjid Jogokariyan Yogyakarta memfokuskan strateginya pada jenis strategi intensif. Jenis strategi ini memiliki varian yaitu pada aspek penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan juga pengembangan produk. Dari data yang penulis dapatkan ternyata memenuhi dua diantara tiga jenis varian strateg intensif ini, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Varian strategi intensif berupa penetrasi pasar berorientasi pada upaya organisasi mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Pemilihan strategi penetrasi pasar ini sebenarnya cukup logis mengingat dalam Skenario Planning yang telah dibuat tujuan jangka panjang yang diinginkan menuntut adanya indikator perubahan perilaku warga Kampung Jogokariyan (dalam hal ini adalah pasar dari Masjid Jogokariyan Yogyakarta) dari yang sebelumnya tidak sholat, bahkan berbuat maksiat, menjadi orang-orang yang insyaf dan mau untuk sholat dan aktif dalam kegiatan di masjid. Adanya indikator ini menuntut sebuah strategi yang bisa menembus sekat-sekat yang sebelumnya menjadi dinding pemisah antara jamaah masjid dan orang kampung. Pada konteks inilah strategi penetrasi pasar tepat untuk digunakan, karena dengan strategi ini organisasi tidak hanya melakukan upaya-upaya pemasaran pada pasar yang sudah loyal, melainkan menyasar juga pasar yang belum loyal. Dampak paling besarnya bahkan bisa melakukan penetrasi ke pasar kompetitor, sehingga beralih kepada masjid. Dalam konteks dakwah, kompetitor Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah pihak-pihak yang menumbuhkan kemaksiatan di kampung. Dengan strategi penetrasi pasar, maka orang-orang yang bisa disebut sebagai konsumen kemaksiatan akan bisa direbut dan kembali menjadi orang-orang yang mengkonsumsi nilai-nilai keislaman.

Lebih lanjut mengenai hal ini, penulis mendapati fakta bahwa strategi yang digunakan oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta untuk melakukan penetrasi pasar ini cukup unik dan berbeda bila dibandingkan dengan kebanyakan masjid yang

lainnya. Bapak Jazir menyebut bahwa strategi yang mereka gunakan adalah “mendatangi, bukan mengundang”. Maksudnya adalah bahwa masjid berusaha hadir dan melakukan jemput bola langsung ke pasar, tidak hanya menunggu orang-orang tersebut yang datang ke masjid. Sebagai contoh, bapak Jazir mengisahkan tidak jarang beliau ikut nongkrong ketika orang-orang tersebut sedang berkumpul. Dengan ikut nongkrong bersama mereka, pengurus jadi tahu topik pembicaraan apa yang sedang dibicarakan, sehingga bisa mengetahui isi pikiran dan cara berpikir pasar yang hendak dituju. Selain itu ketika pengurus masjid “hadir” di tengah-tengah forum tersebut setidaknya akan bisa menjaga agar topik pembicaraan tidak mengarah pada hal-hal yang negatif, misalnya tentang judi togel, narkoba, ataupun minuman keras akan secara otomatis tidak menjadi topik pembicaraan. Orang-orang tersebut pasti merasa malu untuk membicarakan hal-hal tersebut ketika ada pengurus masjid yang dianggap *alim*. Bahkan terkadang bapak Jazir tanpa canggung tidur-tiduran di sekitar mereka yang sedang main kartu. Dengan begitu, bisa dipastikan mereka tidak akan berani untuk menjadikan permainan kartu itu sebagai ajang judi, sebab ada seorang Kyai yang sedang “bersama” mereka. Pak Jazir menyebut strategi ini dengan sebuah representasi masjid yang “menyapa” mereka. Jadi alih-alih menjadikan mereka sebagai pihak yang harus dimusuhi dan dijauhi, bapak Jazir justru berusaha untuk menyelami pikiran dan cara bersosialisasi mereka dengan tetap berfungsi sebagai penjaga norma-norma agama yang kokoh sebagai benteng.

Hal lain yang diceritakan adalah berusaha untuk merangkul para remaja yang suka nongkrong dan berbuat hal-hal yang kurang berguna. Pengurus masjid

memahami bahwa anak muda memiliki kebutuhan yang sedikit berbeda dengan orang dewasa dan tua. Mereka cenderung “doyan sego, ora doyan suara”, maksudnya anak muda itu akan senang jika mengikuti kegiatan sambil perut mereka terisi. Jadi tidak sekedar mendengarkan ceramah dari ustad saja. Maka sekarang ini, setiap pengajian di Masjid Jogokariyan Yogyakarta pasti ada konsumsinya, minimal kue atau bahkan nasi, hal yang dahulu tidak pernah dilakukan sehingga membuat para remaja malas mengikuti kegiatan masjid. Hal ini bukan berarti lalu melupakan aspek dakwah dan hanya berfokus pada aspek konsumsinya saja, melainkan menggunakan pancingan yang sesuai dengan kebutuhan remaja sambil secara perlahan-lahan diisi dengan nilai-nilai keislaman. Bahkan terkadang ketika bapak Jazir pulang dari luar kota di tengah malam dan melihat ada beberapa remaja sedang berkumpul di SPBU (pom bensin) di ujung gang, akan didatangi dan pak Jazir ikut nongkrong di situ. Beliau akan bertanya apakah mereka sudah makan atau belum, jika belum maka akan diajak mencari gudeg ke warung yang masih buka jika mobilnya cukup, namun jika jumlahnya lebih banyak dari kapasitas mobil, maka salah satu diminta tolong beli untuk dimakan bersama-sama. Cara ini efektif untuk mendekatkan pengurus masjid dengan para remaja tadi. Ketika perut sudah terisi dan merasa hangat, maka obrolan santai nan produktif pun bisa dilakukan.

Dalam obrolan itulah biasanya bapak Jazir bertanya mengenai kegiatan masjid seperti apa yang menjadi aspirasi mereka. Ide dan gagasan pun meluncur lancar dari mereka karena merasa sudah tidak ada jarak dengan pengurus. Maka keluarlah ide tentang touring atau futsal bersama. Akhirnya muncullah program untuk melakukan touring bersama, atau futsal seminggu sekali, bahkan ada meja pingpong yang bisa

digunakan setiap hari sampai malam. Dari sana pengurus akhirnya bisa memahami bahwa anak muda atau remaja biasanya memiliki kesenangan melakukan kegiatan olahraga dan kegiatan yang bisa memacu adrenalin.

Data di atas jika dianalisa dengan tinjauan strategi penetrasi pasar, maka akan terlihat bahwa upaya masjid untuk “hadir” di tengah-tengah masyarakat adalah langkah awal untuk bisa merebut pasar baru tersebut. Sebab dengan kehadiran masjid di tengah-tengah mereka, ada tiga keuntungan sekaligus yang bisa didapatkan, yaitu masjid jadi tahu bagaimana isi pikiran dan cara berpikir dari pasar yang akan disasanya dan juga sekaligus bisa melakukan fungsi kontrol sosial kepada orang-orang yang masih belum mendapatkan hidayah tersebut serta yang terpenting bisa menghilangkan sekat penghalang antara orang masjid dan orang kampung.

Mengetahui cara berpikir calon konsumen yang dituju sangat penting untuk menemukan kebutuhan dan keinginan mereka, dalam istilah pemasaran ini disebut sebagai preferensi pasar, sesuatu yang dibutuhkan dan diinginkan pasar. Ketepatan dalam menangkap preferensi pasar sangat krusial peranannya dalam menentukan strategi pemasaran kepada mereka karena akan membuat masjid bisa merumuskan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka, merumuskan cara promosi yang sesuai dan bisa menarik minat mereka membeli produk dakwah masjid. Seringkali kegagalan program dakwah bukan dikarenakan produk dakwahnya yang jelek, namun karena ketidakmampuan masjid dalam memahami karakteristik dan preferensi pasar yang sedang dihadapinya.

Keuntungan kedua adalah adanya fungsi kontrol masjid terhadap masyarakat abangan tersebut. Seperti diketahui, seringkali terjadi tindakan kriminal biasanya diawali dari kegiatan-kegiatan maksiat berupa judi, minum-minuman keras, dan juga narkoba. Dengan kehadiran masjid di tengah-tengah kaum abangan, maka setidaknya akan mengerem potensi kemaksiatan dan pada akhirnya akan mampu mengurangi angka kejahatan. Penulis membayangkan lebih banyak lagi masjid yang melaksanakan fungsi ini, maka dampaknya pasti akan luar biasa terhadap menurunnya angka kejahatan.

Keuntungan ketiga, dan barangkali ini adalah keuntungan yang paling krusial adalah runtuhnya sekat-sekat yang selama ini memisahkan antara kultur masjid dan kultur kampung. Kultur masjid identik dengan orang-orang yang beriman dan bertakwa, sedangkan kultur kampung Jogokariyan terkenal abangan. Kondisi yang jamak terjadi adalah adanya dikotomi yang tajam antara dua kultur ini, seolah-olah bahwa kultur yang ada di masjid terpisah dengan kultur kampung di sekitar masjid tersebut. Hal ini tentu tidak tepat, karena seharusnya masjid mampu mewarnai kultur kampung di sekitarnya dengan kultur masjid yaitu ketundukan kepada Allah swt. Jika masjid terlampau sibuk dengan program kegiatannya sendiri di dalam masjid lalu melupakan apa yang terjadi di sekitarnya, maka ia tidak akan bisa menjadi pusat peradaban seperti yang dicontohkan Rasulullah saw.

Menurut bapak Jazir, pendekatan yang dilakukan Masjid Jogokariyan Yogyakarta sebenarnya sering disebut dengan pendekatan kultural, istilah jawanya *ngeli ning ojo keli*, artinya kita itu melebur tapi bukan menjadi lebur. Ibaratnya kalau mau memanggil kucing maka kita harus bisa mengeong, tapi kita tidak boleh

berubah jadi kucing. Kalau kita memanggil kambing maka kita harus bisa mengembek, tapi kita tidak berubah menjadi kambing. Jika perumpamaan ini dikontekstualisasikan ke dalam aktivitas dakwah, maka maksudnya kurang lebih, kita harus mampu “masuk” dan memahami kultur dan cara berpikir orang-orang abangan yang menjadi objek dakwah, namun bukan berarti kita ikut menjadi abangan seperti mereka. Proses “masuk” kita adalah bukan dalam rangka mengikuti, justru dalam rangka memahami, sehingga bisa “memanggil” mereka ke dalam aktivitas dakwah kita.

Strategi unik ini juga sekaligus berkaitan erat dengan penilaian eksternal yang telah diuraikan di bagian awal bab ini, yaitu adanya pemisahan kultur masjid dan kultur kampung. Mengenai hal ini, ada contoh kisah yang disampaikan bapak Jazir yaitu ketika beliau berkunjung ke sekretariat FOSKAM (Forum Komunikasi Antar Masjid) di Solo. Beliau bercerita bahwa ketika berada di sana menyaksikan fenomena terpisahnya kultur masjid dan kampung. Terbukti, bahwa di antara gang masjid ke sekretariat FOSKAM terdapat sebuah angkringan tempat orang minum-minuman keras, dan hal tersebut berlangsung terus sepanjang tahun. Ironis mengingat di tempat itulah markas sebuah organisasi komunikasi antar masjid terdapat tempat berbuat maksiat dan tidak ada upaya perubahan. Padahal angkringan tersebut berada di antara masjid dan sekretariat FOSKAM, maka pasti setiap hari dilewati para aktifis FOSKAM ketika hendak ke masjid, ataupun ketika kembali dari masjid ke sekretariat. Hal ini terjadi karena memang mereka tidak pernah berusaha untuk “hadir” di angkringan tersebut, sekedar mampir lalu ikut memesan minuman (tentu saja bukan minuman keras), ikut *jagongan* di situ untuk

berkenalan, mengetahui pembicaraan dan kebiasaan mereka dan pada akhirnya menemukan strategi untuk mengubah mereka. Jika hal-hal tadi tidak dilakukan, niscaya tidak mungkin perubahan akan terjadi, padahal jika saja mereka mau meluangkan waktu untuk hadir di angkringan tersebut dan memahami kebutuhan mereka, setidaknya akan memiliki kesempatan untuk mengajak mereka ke masjid sedikit demi sedikit. Persis yang dilakukan oleh bapak Jazir di Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Dikotomi sosial seperti itu yang ingin diterabas oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta, kultur yang memisahkan *wong masjid* dan *wong kampung* tersebut yang coba untuk disatukan, bahwa kultur masjidlah yang harusnya mewarnai kultur kampung. Bahkan dalam peringatan Hari Kartini, masjid pun mengadakan lomba Kartinian, agar menunjukkan pula bahwa agama Islam sangat menghargai jasa para pahlawan, dan bisa memancing orang untuk pergi ke masjid. Dampaknya, di Kampung Jogokariyan sekarang ini sudah tidak terpisah antara kultur masjid dan kampung. Bahkan sebagian besar pengurus masjid dipercaya untuk menjadi aparat kampung sebagai ketua RT dan RW. Sehingga akhirnya sekarang sudah tidak bisa dibedakan lagi antara orang masjid dan orang kampung.

Penulis mendapatkan data tambahan bahwa sebagai aparat kampung, pengurus memiliki wewenang untuk membuat kebijakan menyangkut pihak luar yang ingin berinvestasi di Kampung Jogokariyan. Seperti diketahui, kampung ini terletak di dekat jalan raya Parangtritis yang notabene adalah jalur pariwisata, maka dari itu banyak investor yang ingin menanamkan modalnya di sana. Namun konsep yang dikembangkan di sepanjang jalan Parangtritis tersebut meniru Bali dalam

membangun café-café nya. Bagi masjid, ini adalah sebuah ancaman, sebab café yang menjual hiburan malam dan minuman keras tersebut bertentangan dengan nilai agama. Oleh karenanya sebagai aparat kampung, pengurus masjid mendesain sebuah aturan kepada siapapun investor yang ingin masuk. Mereka boleh mendirikan hotel di kampung Jogokariyan namun dengan syarat tidak boleh ada *life music* dan tidak boleh menjual minuman keras serta harus menyesuaikan dengan kultur masyarakat yang ada. Efeknya, beberapa hotel seperti Hotel Burza dan Hotel Horizon yang didirikan di dalam Kampung Jogokariyan menyesuaikan dengan hal tersebut. Bahkan ketika momen Natal sekalipun mereka tidak memasang spanduk serta atribut yang mencolok. Sebagai gantinya, pengurus masjid membantu hotel dengan mengarahkan tamu-tamu Masjid Jogokariyan Yogyakarta untuk menginap di hotel-hotel tersebut, sehingga terjadi simbiosis mutualisme antara hotel dengan masjid. Bapak Jazir ingin membuktikan bahwa hotel-hotel tersebut bisa mendapatkan rejeki tanpa harus menjual kemaksiatan, sebab masjid membantu promosinya, dibuatkan kegiatan-kegiatan di masjid untuk menarik tamu. Sehingga jika konsep turisme yang diterapkan di jalan Parangtritis itu meniru Bali. Pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta ingin menerapkan konsep turisme yang lain, bahwa tidak harus menjual kemaksiatan, dan ternyata juga laku. Selain itu, masjid juga mengarahkan anak-anak nakal dan juga preman kampung yang telah sadar untuk menjadi tenaga *security* di hotel dan FO (*Factory Outlet*) yang didirikan di situ.

Bukti lain yang bisa menjadi tambahan adalah aktivitas masjid yang berlangsung selama 24 jam non stop tidak dipermasalahkan oleh warga. Padahal

dulunya ada pihak-pihak yang memperlmasalahkan, namun seiring berjalannya waktu dan strategi penetrasi pasar tadi, maka hari ini sudah tidak ada lagi yang memperlmasalahkan. Padahal di sebelah masjid ada rumah seorang tokoh Katolik, yaitu wakil pastor, dan tidak ada keberatan atas aktivitas 24 jam masjid, sebab sudah diberikan penjelasan yang baik oleh pengurus, dan melihat hasil nyata perubahan perilaku kaum abangan menjadi islami.

Varian strategi intensif lainnya yang ditempuh Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah strategi pengembangan produk. Hal ini sebenarnya cukup wajar mengingat pasar yang digarap masjid bukan hanya orang yang sudah terpenggil dengan ajakan agama, melainkan juga ditujukan kepada kaum abangan, maka tanpa adanya pengembangan produk dakwah yang ditawarkan, niscaya akan terjadi kegagalan. Karena secara hukum pemasaran, perbedaan preferensi pasar juga mengakibatkan kebutuhan akan produk yang berbeda. Perbedaan produk yang dimaksud bukan berarti berubahnya produk inti berupa ajaran Islam menjadi produk sekuler, bukan seperti itu maksudnya. Perbedaan yang dimaksud adalah pada aspek produk aktual.²² Ibaratnya masjid adalah perusahaan Samsung, maka produk intinya yaitu teknologi telekomunikasinya tetap sama, namun produk aktual yang dijual bisa berbeda tergantung segmen pasar yang dituju. Ada segmen *high-end*, *mid-end*, dan *low-end*, masing-masingnya dilayani dengan produk *smartphone* yang berbeda jenisnya. Segmen *high-end* ditawari produk Samsung Galaxy S8 atau Galaxy Note,

²² Dalam ilmu pemasaran dikenal struktur produk yaitu produk inti, produk aktual, dan produk tambahan. Produk inti adalah manfaat utama yang ditawarkan dari produk tersebut. produk aktual adalah perwujudan dari produk inti tersebut berupa barang atau jasa tertentu yang bisa memenuhi manfaat utamanya, sedangkan produk tambahan adalah manfaat-manfaat tambahan yang ditawarkan.

sedangkan segmen *mid-end* ditawarkan produk Samsung J1, Samsung E7 Samsung J2, dan lain-lain, dan yang terakhir segmen *low-end* ditawarkan produk Samsung Galaxy Young atau Samsung Galaxy star. Perbedaan produk-produk di atas adalah dari sisi desain, kecanggihan teknologi, fitur-fitur yang unggul, dan juga harga. Semuanya disesuaikan dengan kebutuhan, keinginan dan daya beli konsumen.

Selaras dengan penjelasan di atas, maka ada dua segmen utama yang sedang digarap Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini yaitu segmen orang-orang yang sudah aktif berkegiatan di jamaah, dan yang kedua adalah segmen orang-orang abangan yang menjadi calon konsumen. Kedua segmen ini berbeda tingkat keimanan dan ketakwaannya sehingga berpengaruh kepada kebutuhan dan keinginannya. Orang yang sudah sering berkegiatan di masjid misalnya, punya kebutuhan dan keinginan belajar agama yang tinggi, sehingga jika ditawarkan program pengajian pasti akan berbondong-bondong hadir. Berbeda dengan kaum abangan, mereka tidak akan hadir jika masjid hanya mensosialisasikan dan “mengundang” mereka. Harus ada pendekatan yang berbeda, khususnya pada sisi produk. Oleh karenanya menjadi wajar jika produk yang dibuat seperti dicontohkan di bagian sebelumnya misalnya adalah program touring bersama, program futsal bersama, tenis meja, dan lainnya. Sebab hal tersebut bisa menjadi pancingan awal untuk mereka, setelah itu baru nilai-nilai dakwah bisa masuk pelan-pelan. Bahkan ada juga program Kartinian yang bernuansa kebangsaan guna memasukkan nilai dakwah melalui kecintaan terhadap tanah air dan pahlawan nasional. Termasuk angkringan itu sendiri bisa dimaknai selain sebagai pintu gerbang masjid hakikatnya juga adalah produk yang ditawarkan kepada orang-orang Yogyakarta yang senang nongkrong di masjid,

“Jogokariyo” yang dipindah dari dalam benteng, ke bagian selatan. Dengan begitu, maka wilayah dakwah Masjid Jogokariyan Yogyakarta sudah sangat jelas yaitu adalah keseluruhan masyarakat yang tinggal di Kampung Jogokariyan, dengan berbagai dinamika kondisinya.

2) Melakukan pendataan jamaah masjid

Setelah pemahaman keluasan wilayah diketahui, maka langkah berikutnya yang tidak kalah penting adalah melakukan pendataan jamaah masjid. Pendataan ini dilakukan guna mengetahui persoalan-persoalan aktual yang dihadapi sehingga dapat membuat strategi-strategi pemecahan yang tepat. Tanpa langkah ini, niscaya masjid hanya akan menjalankan aktivitas secara tradisional, yaitu menjalankan program-program sebelumnya, tanpa mengetahui apakah program-program tersebut sudah *outdated* karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman.

Mengenai hal ini, Masjid Jogokariyan Yogyakarta melakukan pendataan keadaan jamaah ini dengan mendalam. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya inisiatif program Sensus Masjid, sebuah pendataan tahunan yang menghasilkan *Database* dan Peta Jamaah Komprehensif. yang sesuai dengan namanya, mencakup data-data yang lengkap mulai dari nama warga, pendapatan, anggota keluarga, sudah aktif sholat atau belum, terbiasa berjamaah di masjid atau belum, sudah berqurban atau belum, sudah berzakat atau belum, aktif dalam kegiatan masjid atau belum, berkemampuan di bidang apa, bekerja di mana, dan seterusnya. Intinya, data yang dimiliki oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta begitu lengkap sehingga memudahkan dalam merancang strategi dan program masjid.

3) Merencanakan kegiatan masjid

Setelah peta jamaah telah dimiliki, maka masjid akan sangat mudah dalam merencanakan kegiatan yang akan dijalankan. Kegiatan atau program kerja bisa langsung difokuskan kepada masalah-masalah yang sedang dihadapi agar segera terselesaikan. Dan juga pada aspek-aspek yang sudah baik, untuk kemudian ditingkatkan terus kualitasnya. Penjelasan detail mengenai hal ini sudah banyak dibahas di bagian lain tulisan ini.

4) Mensosialisasikan kegiatan masjid

Langkah berikutnya adalah mensosialisasikan kegiatan masjid kepada masyarakat yang berada di dalam wilayah dakwah. Langkah ini penting sebab tanpa sebuah proses sosialisasi yang baik, maka sebagus apapun program dakwah yang ditetapkan, tidak akan mendapatkan respon hangat dari masyarakat. Betapa banyak contohnya sebuah kegiatan masjid yang sangat positif namun sepi pengunjung karena kurang tersosialisasikan secara massif ke masyarakat. Persis seperti yang pernah dinasihatkan oleh Ali bin Abi Thalib, bahwa kebaikan yang dijalankan secara asal-asalan, akan dikalahkan oleh kejahatan yang dikerjakan dengan sungguh-sungguh. Begitupun dengan kegiatan masjid, meskipun positif, namun jika kalah dalam hal kualitas jika dibandingkan dengan sosialisasi dan promosi kegiatan-kegiatan kemaksiatan, maka juga akan mengalami kegagalan.

Dalam konteks Masjid Jogokariyan Yogyakarta, mereka mensosialisasikan program-programnya dengan cara yang unik. Para program subuh berjamaah misalnya, mereka mensosialisasikan program tersebut dengan cara menyebarkan

undangan yang dicetak dengan kualitas tinggi seperti undangan pernikahan. Dalam undangan tersebut juga dituliskan nama dan alamat dengan nada penghormatan yang takzim, lengkap dengan kata-kata mutiara untuk memotivasi jamaah mengikuti subuh berjamaah. Begitupun dengan program yang selainnya, disosialisasikan secara luas sehingga banyak mendapatkan respon dari masyarakat. Uniknya, respon tidak hanya datang dari warga Kampung Jogokariyan, melainkan juga dari masyarakat di wilayah lain di Provinsi DIY, bahkan juga dari seluruh Indonesia. Hal ini terjadi karena sosialisasi program tersebut juga dilakukan melalui situs resmi masjid yang bisa diakses melalui internet, sehingga daya jangkauannya cukup luas.

5) Membuat laporan kegiatan masjid

Tahap akhir dari proses manajemen masjid adalah membuat laporan kegiatan masjid yang telah dilakukan. Hal ini penting untuk menjaga akuntabilitas pengurus di mata *stakeholder*. Dengan laporan kegiatan yang rutin dilakukan maka seluruh *stakeholder* akan mendapatkan gambaran mengenai hasil yang telah dicapai dari sebuah program kegiatan, kendala-kendala yang dialami, terobosan-terobosan ide yang ditemukan, dan yang terpenting mengenai penggunaan dana yang biasanya cukup sensitif.

Pada tahap ini, Masjid Jogokariyan Yogyakarta selalu membuat laporan yang mendetail tiap kegiatan yang dilakukan. Penyajiannya pun cukup menarik karena disampaikan dalam format artikel yang bisa diakses oleh siapapun. Pengurus menggunakan media internet dengan sangat optimal, sehingga laporan kegiatan

mulai dari proses pelaksanaan, hasil yang dicapai, dan detail lainnya bisa dibaca oleh siapapun. Dari penelusuran yang penulis lakukan, ditemukan berbagai artikel yang berisi laporan kegiatan masjid. Diantaranya adalah mengenai penerimaan donasi banjir, pelaksanaan qurban di hari raya Idul Adha, hingga partisipasi warga dalam penyediaan buka puasa ramadhan. Semuanya tersedia dengan lengkap dan bisa diakses dengan mudah.

d. Prinsip manajemen Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Mengenai prinsip manajemen masjid ini penulis mendapatkan datanya dari dokumen resmi masjid berjudul “Manajemen Masjid Jogokariyan”. Terdiri dari 4 prinsip utama yaitu melayani, memahamkan, mensosialisasikan, dan mempertanggungjawabkan. Prinsip-prinsip ini menjadi landasan dari seluruh langkah manajemen Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

1) Melayani

Masjid sebagai sebuah organisasi pada hakikatnya memiliki karakteristik yang sama dengan perusahaan jasa. Yang ditawarkan masjid bukanlah barang kongkrit melainkan sebuah jasa, yaitu jasa yang membantu umat untuk menemukan nilai-nilai Islam dalam kehidupannya. Maka konsekuensi sebagai sebuah organisasi yang produk utamanya adalah jasa, masjid harus memiliki sebuah paradigma untuk melayani jamaahnya. Paradigma ini penting sebab tanpa sebuah pelayanan yang baik, niscaya konsumen/jamaah akan dengan mudah beralih kepada produk selainnya. Berbeda dengan barang yang lebih kongkrit proses pemuasan kebutuhannya, jasa dikonsumsi secara abstrak. Oleh karenanya Masjid Jogokariyan

Yogyakarta menjadikan prinsip pelayanan ini sebagai salah satu pondasi utama dalam menjalankan manajemennya.

2) Memahamkan

Prinsip kedua berkaitan erat dengan fungsi masjid sebagai organisasi yang mendakwahkan nilai-nilai Islam ke masyarakat, yaitu memahamkan. Masjid harus mampu memberikan pemahaman yang benar dan komprehensif mengenai ajaran Islam, sehingga tidak mudah untuk dibelokkan ke arah yang menyimpang. Prinsip memahamkan ini mendasari berbagai program yang dijalankan, khususnya program-program yang bersifat kajian, baik kajian al Quran, hadits, maupun bidang-bidang penunjang lainnya seperti kesehatan, ekonomi, dan lain sebagainya.

3) Mensosialisasikan

Prinsip berikutnya adalah bagaimana masjid memastikan bahwa seluruh langkah manajemen tersosialisasikan secara luas kepada masyarakat. Prinsip sosialisasi ini sekaligus sebagai syi'ar kepada masyarakat agar semakin banyak yang berpartisipasi memakmurkan masjid. Masjid Jogokariyan Yogyakarta menjalankan prinsip ini ke dalam berbagai media, antara lain melalui pengumuman melalui speaker masjid, melalui spanduk yang dipasang di titik-titik strategis Kampung Jogokariyan, melalui undangan yang disebarkan secara personal kepada jamaah, melalui media *flyer* dan poster yang dipasang di majalah dinding masjid, dan juga melalui media daring di situs resmi masjid yaitu www.masjidjogokariyan.com yang bisa diakses siapapun, kapanpun oleh warga Jogokariyan khususnya, dan umat Islam pada umumnya.

B. Pelaksanaan Program Kerja Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Proses manajemen strategis tidak berhenti setelah organisasi merumuskan dan memutuskan strategi-strategi apa yang hendak digunakan. Dibutuhkan proses berikutnya yaitu bagaimana langkah-langkah perwujudan strategi tadi ke dalam sebuah tindakan strategis.

1. Tujuan Tahunan Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Dalam proses wawancara ketika ditanyakan mengenai program yang pengurus jalankan di masa-masa awal periode pertama, bapak Jazir menceritakan bahwa langkah awalnya adalah memetakan jamaah Masjid Jogokariyan Yogyakarta, agar mengetahui kebutuhan, peluang dan ancaman, serta kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Lalu dilanjutkan dengan memasjidkan masyarakat dan memasyarakatkan masjid dengan berbagai programnya, yaitu Gerakan Sholat Subuh Berjamaah, Jogokariyan Kampung Ramadhan, Gerakan Jamaah Mandiri, Pemberdayaan ekonomi, dan seterusnya. Pada tahun 2004, pengurus membuat terobosan dengan mengundang masyarakat berpartisipasi lebih aktif lagi pada gerakan subuh berjamaah dengan undangan cetak layaknya undangan pernikahan. Penjelasan di atas mewakili urutan prioritas target yang ingin dicapai masjid, dimulai dari yang paling mendesak dan *urgent*.

Sehingga jika berbicara mengenai tujuan tahunan yang ingin dicapai oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta, penulis bisa menyimpulkan bahwa tahap awal yang ingin dicapai adalah mendapatkan data peta dakwah yang lengkap, valid dan *up to date* mengenai kondisi jamaah di Kampung Jogokariyan sebagai pijakan awal bagi masjid dalam menetapkan program.. Target berikutnya adalah peningkatan

konsumen, baik itu perusahaan sebagai entitas, maupun produknya akan meninggalkan bekas di benak konsumennya. Jika bekas ini terus-menerus tertanam, maka akan tersimpan sebagai sebuah memori di dalam pikiran konsumen, menjadi sebuah citra atau *image*. Citra ini bisa positif bisa juga negatif. Seperti misalnya jika kita mendengar tentang motor dengan merk Honda, maka asosiasi citra/*image* kita akan tertuju pada sebuah produk yang mesinnya bandel dan irit bensinnya, atau seperti ketika kita mendengar tentang perusahaan teknologi komunikasi *Apple* maka citra yang muncul adalah sebuah perusahaan yang inovatif, eksklusif, berkualitas tinggi, dan lain sebagainya. Pada sisi lain, bisa jadi citra yang muncul berupa hal yang negatif. Misalnya ketika kita mendengar istilah “motor cina” atau mocin, maka yang terbayang adalah motor dengan kualitas rendah, mudah rusak, *sparepart* yang susah ditemui, dan lain sebagainya. Proses *re-branding* berusaha untuk memperbaiki citra atau *image* negatif yang sudah terlanjur melekat, atau meningkatkan lagi kualitas *image* yang telah dimiliki.

Dengan demikian, kebijakan “*how to image*” yang dilakukan Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah usaha *re-branding* terhadap *image* masjid yang sudah terlanjur melekat di benak umat Islam. *Image* yang tertanam, baik secara sengaja maupun tidak disengaja mengenai masjid yang sederhana sekali fungsinya. Realitas yang tidak sesuai dengan narasi al Quran dan juga kisah sejarah hidup Rasulullah memanfaatkan masjid dalam usaha menegakkan kalimat *La ilaha ilallah* di muka bumi.

Dalam proses wawancara, bapak Jazir mengemukakan bahwa usaha *how to image* ini ternyata tidak hanya berorientasi ke luar atau kepada jamaah, melainkan

justru harus diawali dengan membangun *image* kepada pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta sendiri. Sebab ternyata tidak sedikit pengurus masjid yang memiliki paradigma yang sama dengan masyarakat secara umum mengenai masjid yang sederhana, hanya menjadi tempat sholat berjamaah. Hal yang wajar mengingat pengurus juga pada dasarnya adalah umat Islam juga yang mendapatkan warisan pendidikan Islam yang diajarkan dari generasi ke generasi.

Proses *how to image* kepada internal pengurus menjadi agenda mendesak, sebab tidak mungkin visi misi, dan tujuan serta strategi yang telah ditetapkan akan bisa tercapai jika pengurus sebagai pelaksananya sendiri bermasalah. Tidak mudah memang pada awalnya, tidak sedikit yang melakukan penolakan karena dianggap berbeda dengan kebiasaan turun-temurun. Mengubah sesuatu yang sudah berjalan lama dan dianggap sebagai kebenaran pasti sulit, namun bapak Jazir sebagai Ketua Umum Masjid Jogokariyan Yogyakarta kala itu tidak menyerah. Dengan mengadakan dialog-dialog yang intensif, memberikan penjelasan-penjelasan *bil hikmah* alhamdulillah akhirnya dapat sedikit demi sedikit mengubah pandangan sebelumnya dan bisa mengajak mereka untuk juga melakukan *how to image* kepada jamaah melalui program-program kerja masjid.

Proses *how to image* kepada jamaah sendiri sebenarnya tidak sesulit melakukannya pada internal masjid, sebab jamaah biasanya hanya akan mengikuti apa yang diprogramkan oleh masjid. Masyarakat sendiri yang akan bisa menilai apakah dengan *image* baru yang dibentuk lebih memberikan kemanfaatan ataukah justru kemudharatan. Ketika hasil yang didapatkan lebih terasa kemaslahatannya,

oleh orang-orang terbaik sehingga manajemen masjid yang modern secara resmi bisa dimulai.

c. **How to make success**

Kebijakan ketiga yang diambil oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah *how to make success*. Kebijakan ini dijalankan dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan strategi ke dalam program-program riil yang manfaatnya bisa langsung dirasakan masyarakat. *How to make success* yang dimaksud di sini adalah bagaimana memastikan bahwa dengan *image* baru, dan susunan manajemen yang baru, seluruh langkah dan program kerja yang dijalankan dapat mencapai kesuksesan yaitu tercapainya semua cita-cita masjid.

Sukses yang dimaksud jika dibaca dalam kerangka manajemen strategis adalah sebuah kesuksesan yang tidak hanya terjadi dalam jangka pendek, tapi juga dalam jangka menengah, bahkan jangka panjang. Kesuksesan jangka pendek ditunjukkan dengan tercapainya tujuan tahunan, kesuksesan jangka menengah diketahui dari tercapainya tujuan 5 tahunan, dan kesuksesan jangka panjang dapat dikejar dalam kurun waktu 10 tahun ke atas. Sesuatu yang pada saat tesis ini dituliskan di tahun 2017, sebenarnya sudah bisa dilihat bahwa dalam kurun waktu 17 tahun lebih sejak dimulainya, Masjid Jogokariyan Yogyakarta telah menjelma menjadi Masjid Percontohan Level Nasional yang telah menginspirasi banyak orang yang berbondong-bondong mendatangi Masjid Jogokariyan Yogyakarta untuk studi banding, bahkan mengundang bapak Jazir selaku tokoh utama di balik kesuksesan tersebut.

3. Alokasi sumber daya Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Alokasi sumber daya dilakukan agar strategi yang telah ditetapkan bisa berjalan. Sumber daya organisasi, pada umumnya organisasi bisnis, meliputi: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya teknologi. Uniknyanya adalah bahwa Masjid Jogokariyan Yogyakarta membuktikan bahwa sebagai lembaga dakwah, ternyata juga memiliki sumber daya yang cukup lengkap di empat jenis tersebut.

Alokasi sumber daya keuangan Masjid Jogokariyan Yogyakarta terlihat dari penjelasan bapak Jazir bahwa pada awal-awal berjalannya program, sering terjadi perbedaan antara pemasukan dan pengeluaran, dimana pengeluaran jauh lebih besar daripada pemasukan. Pada awalnya kekurangan-kekurangan pendanaan masjid ini ditanggung sendiri oleh bapak Jazir, namun karena kesulitan jika harus menanggung sendirian, akhirnya beliau berinisiatif untuk mengajak juga rekan-rekan selainnya untuk membantu pembiayaan masjid. Dengan pemecahan ini, akhirnya kebutuhan pembiayaan program masjid bisa terpecahkan meskipun sifatnya masih sementara. Ke depannya, alokasi sumber daya keuangan ini mengalami peningkatan strategi ketika pengurus menginisiasi Gerakan Jamaah Mandiri yang melesatkan pemasukan dana masji berkali-kali lipat. Lebih detail mengenai hal ini akan diuraikan di sub bab program kerja Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Sumber daya fisik Masjid Jogokariyan Yogyakarta dalam hal ini adalah kondisi riil bangunan masjid itu sendiri. Seperti yang telah diuraikan di bab III mengenai profil Masjid Jogokariyan Yogyakarta, kondisi bangunan masjid mengalami

beberapa kali renovasi, khususnya pada masa kepengurusan bapak Jazir, renovasi dimulai pada tahun 1999 dan telah berhasil merenovasi masjid hingga lantai 3 di tahun 2004. Kondisi bangunan fisik masjid yang telah mengalami beberapa kali renovasi ini lalu ditata dan dibagi-bagi menjadi beberapa ruang sesuai peruntukannya. Terdapat ruang utama yang digunakan untuk shalat berjamaah, lalu ada serambi yang digunakan juga untuk shalat berjamaah dan *cangkrukan* jamaah selepas shalat, ada juga ruang perpustakaan, tempat wudhu, kamar mandi, menara, tempat parkir, dan lain sebagainya. Seluruh aspek bangunan masjid dialokasikan secara tepat sesuai kebutuhan masjid dalam melayani jamaah. Terlebih lagi ketika di tahun 2009 berhasil membangun Islamic Center, maka alokasi fisik masjid menjadi lebih luas cakupannya.

Dalam aspek sumber daya manusia, Masjid Jogokariyan Yogyakarta melakukan alokasi sesuai dengan struktur pengurus yang telah dibuat. Struktur ini berisi susunan pengurus mulai dari Dewan Penasihat, Ketua Takmir, Sekretaris, Bendahara, hingga biro-biro di bawahnya. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta cukup bervariasi baik dari segi usia, pendidikan, dan pekerjaannya. Ada yang masih berusia remaja dan masih bersekolah di tingkat SMP dan SMA, hingga yang sudah profesor. Semuanya dialokasikan ke seluruh organ sesuai dengan kapasitas yang dimiliki. Dengan begitu, maka tiap pekerjaan akan dihandle oleh orang yang benar-benar ahli di bidang tersebut. Pengurus masjid sangat memegang teguh apa yang diajarkan oleh Rasulullah untuk mempercayakan pekerjaan kepada ahlinya agar bisa mendapatkan kesuksesan.

angkringan. Terdapat perbedaan pendapat saat itu antara bapak Jazir yang memiliki ide tersebut, dengan beberapa orang yang menganggap bahwa angkringan hanya akan membawa kemudharatan bagi masjid. Konflik yang terjadi sudah cukup meruncing sebab sampai pada upaya untuk mempengaruhi salah satu warga yang tanahnya dipinjam sebagai lokasi angkringan untuk membatalkan rencana peminjaman tanah tersebut.

Konflik lain juga terjadi ketika ada beberapa pengurus yang menganggap aktivitas masjid sampai malam dianggap tidak bermanfaat. Akibatnya beberapa remaja masjid yang sering beraktivitas hingga malam dimarahi oleh orang tersebut. Sekelompok remaja yang berkumpul malam-malam dianggap hanya akan melahirkan hal-hal yang negatif.

Menyikapi hal seperti ini, manajemen Masjid Jogokariyan Yogyakarta tidak memilih langkah penghindaran atau konfrontasi, melainkan menggunakan pendekatan defusi. Pendekatan ini berfokus pada usaha untuk meminimalisir perbedaan pendapat dan justru mengutamakan kesamaan dan kepentingan bersama. Langkah yang ditempuh oleh manajemen adalah dengan mengajak dialog sdm-sdm yang berbeda pendapat tersebut, lalu dijelaskan secara perlahan-lahan mengenai maksud diadakannya angkringan tersebut. Bahwa angkringan yang akan diadakan bukan untuk kegiatan yang negatif dan maksiat, namun justru dijadikan sebagai pintu gerbang masjid dalam menyambut jamaah yang hendak mendatangi masjid. mengenai aktivitas remaja masjid yang sampai malam juga dijelaskan bahwa dengan aktivitas itu pada hakikatnya masjid justru mewadahi energi remaja yang seringkali berlebih dan butuh pelampiasan dengan kegiatan positif. Akan jauh lebih

baik bila para remaja itu berkumpul dan melakukan aktivitas di masjid daripada melakukannya di tempat-tempat lain. Di masjid, aktivitas mereka akan terkontrol sehingga bisa menghindarkan diri dari godaan-godaan nafsu, selain itu masjid bisa memberikan alternatif kegiatan, misalnya olahraga pingpong, futsal, atau kajian-kajian di malam hari.

Cara ini menekankan pada aspek kesamaan kepentingan antar sdm, yaitu terciptanya masyarakat yang baik berdasarkan nilai-nilai keislaman. Perbedaan yang ada hanya pada cara yang dianggap efektif atau tidak dalam mencapai kepentingan tersebut. sebab lain juga bisa jadi karena kesalahpahaman semata. Terbukti ketika terjadi proses dialog intensif untuk menyamakan persepsi, sdm-sdm yang dulunya keras menentang justru hari ini juga sering ikut nongkrong di angkringan tersebut hingga malam. Manfaat yang dirasakan dari cara mengelola konflik seperti ini adalah tidak ada pihak yang dikorbankan. Juga bisa benar-benar menyelesaikan persoalan. Berbeda dengan model penghindaran yang terkesan bisa meredam tensi konflik, namun secara hakikat tidak benar-benar menyelesaikan persoalan. Cara konfrontasi juga tidak dilakukan sebab boleh jadi bisa menghilangkan konflik dengan cepat, namun memiliki dampak pertentangan psikologis yang cukup ekstrim.

5. Struktur Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Seperti yang telah dikemukakan di bab 3, bahwa pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta menyusun struktur kepengurusannya bersama-sama antara ketua terpilih, pengurus demisioner, dan komisi pemilihan takmir. Dari data yang didapatkan, struktur pengurus terdiri dari Dewan Penasihat; Ketua Umum yang

dibantu oleh Ketua 1, Ketua 2, dan Ketua 3; Sekretaris 1, 2, dan 3; Bendahara 1, 2, dan 3; lalu di bawah struktur tersebut ada biro-biro yang jumlahnya mencapai angka 30 biro.

Jika dilihat, susunan struktur Dewan Penasihat, Ketua Umum, yang dibantu 3 Ketua, 3 Sekretaris, dan 3 Bendahara sebagai jajaran pengurus inti yang menjalankan manajemen secara makro. Sedangkan 30 biro di bawahnya menjadi organ yang bertanggung jawab terhadap program-program yang diadakan masjid. Fokusnya antara lain pembinaan anak-anak, remaja, alumni remaja (dewasa), ibu-ibu muda, ibadah haji, kader mubaligh, wirausahawan, perpustakaan, imam dan muadzin, ibadah jumat, perawatan jenazah, pemberdayaan perempuan, komite aksi untuk umat, Peringatan Hari Besar Islam, forum kajian malam selasa, ikatan keluarga sakinah, humas dan penerbitan, koordinator jamaah, klinik masjid, donor darah, olahraga, teknologi informasi, keamanan, dokumentasi dan kearsipan, kerumahtanggaan, pembangunan dan pemeliharaan, seni dan budaya, bimbingan al Quran, zakat, dan kuliah subuh.

Yang paling menarik dari struktur Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah jumlah bironya yang cukup banyak. Biro-biro tersebut tidak hanya mengurus bidang ibadah ritual saja, namun menyentuh bidang-bidang lain. Masjid terlihat sangat *concern* pada rantai kaderisasi yang berkelanjutan dari masa anak-anak, remaja, dewasa, bahkan hingga memasuki masa pernikahan dan memiliki anak. Semua jenjang usia dipegang oleh biro khusus dalam hal pelayanannya.

Isu ekonomi juga menjadi perhatian masjid melalui biro-bironya yang memfokuskan diri pada munculnya wirausahawan. Di samping itu, bahkan ada biro khusus yang bergerak di bidang pemberdayaan perempuan, sebuah realitas menarik sebab tidak banyak masjid yang menyentuh isu ini. Umumnya, fokus pada bidang perempuan diwakili dengan kajian keputrian saja yang berisi topik-topik kajian khusus wanita, namun tidak sampai pada usaha-usaha pemberdayaan yang lebih luas cakupannya. Pemberdayaan bisa mencakup peningkatan kualitas, kecerdasan, dan pemberian kesempatan yang sama antara laki-laki dan perempuan, termasuk membela hak-hak perempuan yang belum terpenuhi.

Adanya biro perpustakaan, humas dan penerbitan serta dokumentasi dan kearsipan juga menunjukkan *concern* masjid pada tradisi tulis dan penyimpanan dokumen. Hal ini sangat penting, sebab dokumentasi tidak hanya berbicara kenangan yang tersimpan di dalamnya, namun juga data-data penting yang bisa menjadi pijakan kebijakan dan strategi ke depannya. Manfaat dokumentasi ini juga dikisahkan pada profil Masjid Jogokariyan Yogyakarta ketika membangun masjid bisa mendapatkan sumbangan sebesar Rp 1 Miliar dari keluarga orang yang terdokumentasikan sedang membangun Masjid Jogokariyan Yogyakarta di masa lalu. Hal tersebut membuktikan bahwa dokumentasi bahkan dapat menggerakkan seseorang untuk berkontribusi besar bagi masjid. Selain itu, dengan adanya perpustakaan, humas dan penerbitan, maka khazanah keilmuan Islam akan terus terjaga dan berkembang.

Terdapat juga biro teknologi informasi yang cukup menarik bagi penulis, karena hal tersebut menunjukkan bahwa sejak tahun 1999, masjid sudah memiliki

pandangan ke depan. Hal ini dikarenakan, pada awal tahun 2000an perkembangan teknologi informasi sangat pesat, khususnya setelah internet mengalami *booming* di dunia. Pelaksanaannya barangkali belum seoptimal saat ini, namun dibentuknya biro tersebut bisa dibaca sebagai usaha awal untuk mempersiapkan diri menghadapi perkembangan teknologi informasi ke depannya. Hasilnya bisa dirasakan kini ketika banyak aspek di masjid menggunakan teknologi informasi yang canggih.

6. Pengelolaan Resistensi atas Perubahan

Senada dengan bagian sebelumnya mengenai pengelolaan konflik sdm, penyebabnya adalah adanya resistensi terhadap perubahan. Resistensi terjadi mayoritas disebabkan ketidaktahuan mengenai perubahan yang sedang terjadi dan apa yang akan menimpa dirinya sebagai konsekuensi dari perubahan tersebut. Ketidaktahuan ini, jika tidak diikuti dengan upaya mencari tahu, akan melahirkan tindakan kontraproduktif berupa resistensi tadi.

Ada tiga jenis strategi untuk menghadapinya yaitu strategi perubahan paksa, strategi perubahan edukatif, dan strategi perubahan rasional. Masing-masingnya memiliki kelebihan dan kekurangan.

Melihat respon pengurus masjid terhadap resistensi yang terjadi, strategi yang digunakan adalah dengan strategi perubahan edukatif. Strategi ini bekerja dengan cara meyakinkan orang akan perlunya perubahan dengan menyajikan informasi yang lengkap. Strategi ini berkonsekuensi waktu pelaksanaan yang lama, namun memiliki kelebihan dalam hal tingginya komitmen sdm yang resisten tersebut untuk berubah. Strategi perubahan edukatif dilakukan manajemen dengan menjelaskan

pentingnya perubahan yang terjadi. Perubahan yang dimaksud adalah perubahan paradigma dalam memandang masjid, tidak hanya tempat shalat melainkan sebagai pusat peradaban. Sebagai pusat peradaban, masjid otomatis harus lebih membuka diri pada program-program kerja yang tidak terbatas pada ibadah ritual melainkan juga berfokus pada upaya membangun segala sendi kehidupan masyarakat. Selain itu, masjid juga harus lebih tajam dalam melakukan penetrasi ke masyarakat, sehingga perubahan yang dihasilkan signifikan.

Seperti yang dikemukakan bapak Jazir, proses ini memakan waktu yang tidak sebentar, namun hasil yang didapatkan cukup menggembirakan karena pihak-pihak yang dulunya resisten terhadap perubahan, kini telah menerima perubahan tersebut dan bahkan terlibat cukup aktif dalam proses perubahan tersebut. Memang masih ada saja orang-orang yang resisten, bahkan sampai saat ini. Namun hal tersebut dipandang sebagai suatu hal yang lazim terjadi. Tinggal bagaimana manajemen terus-menerus meyakinkan pihak-pihak yang resisten tersebut.

7. Program Kerja Masjid Jogokariyan Yogyakarta

Pada bagian ini akan dipaparkan mengenai strategi yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta di tiap bidang kerja. Strategi tersebut akan diwujudkan ke dalam program-program kerja. Sebenarnya ada banyak sekali program yang dijalankan oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta, namun penulis akan memfokuskan pembahasan pada program-program yang memiliki keunikan yang membedakan Masjid Jogokariyan Yogyakarta dengan masjid lain di Indonesia. Lebih dalam mengenai hal tersebut akan diuraikan berikut ini.

dipenuhi oleh jamaah. Sebagai contoh, Masjid Jogokariyan Yogyakarta sering dikunjungi oleh tamu dari berbagai daerah, konsumsi untuk para tamu ini diorderkan secara bergiliran dari jamaah yang memiliki rumah makan atau usaha catering. Dengan demikian, warga pun juga akan merasakan dampak positif serta mampu menggerakkan perekonomian jamaah.

Dalam ilmu manajemen strategis, program ini memiliki kedudukan yang sangat strategis, sebab proses penilaian eksternal dan penilaian internal akan bisa dilakukan jika pemetaan telah berhasil dilakukan. Pada perusahaan-perusahaan besar bahkan ada tim tersendiri yang melakukan pemetaan tersebut agar hasil yang diperoleh akurat. Data yang akurat sangat membantu dalam proses analisa, dan ujungnya akan memudahkan dalam proses perumusan strategi. Sebaliknya, tidak sedikit perusahaan yang gagal dalam usahanya ketika tidak memiliki peta yang mumpuni.

Dengan melakukan program ini, Masjid Jogokariyan Yogyakarta telah membuktikan bahwa masjid pun jika dikelola dengan ilmu pengetahuan modern akan mampu menghasilkan karya yang bernilai tinggi. Dalam sejarah pun sering ditunjukkan, bahwa para penakluk seperti Napoleon Bonaparte dan Alexander the Great memiliki peta yang cukup lengkap mengenai daerah-daerah yang telah dan akan ditaklukkan. Dari peta tersebut baik Napoleon dan Alexander menyusun rencana penaklukkan, pengiriman tentara, dan juga penjagaan wilayah sehingga imperium yang dihasilkan cukup luas dan sustainable. Dalam konteks yang berbeda, Masjid Jogokariyan Yogyakarta pun dapat melakukan hal tersebut dari peta dakwah yang telah dihasilkan. Bagaimana strategi ke depan yang harus

dilakukan, berapa da'i yang harus dikerahkan untuk melakukan misi dakwah, ke mana mereka harus diarahkan, dan juga wilayah-wilayah mana saja yang sudah mendapatkan nilai-nilai Islam yang harus dipertahankan agar tidak kembali menjadi kaum abangan.

b. Program “Memasjidkan Masyarakat dan Memasyarakatkan Masjid”

Ketika ditanyakan mengenai program prioritas di awal-awal kepengurusannya, bapak Jazir mengemukakan bahwa selain melakukan pemetaan jamaah, program prioritasnya adalah “Memasjidkan Masyarakat dan Memasyarakatkan Masjid. Program ini sepertinya terinspirasi program pemerintah di masa lalu yang memiliki slogan “Memasyarakatkan Olahraga dan Mengolahragakan Masyarakat”. Program pemerintah tersebut memiliki tujuan untuk menggenjot prestasi olahraga Indonesia di kancah dunia. Caranya adalah dengan menyebarluaskan olahraga ke masyarakat sehingga olahraga bisa hidup dan populer di masyarakat, tidak hanya itu, setelah olahraga menjadi populer, maka langkah berikutnya adalah mengajak masyarakat juga untuk aktif berolahraga. Prinsip yang sama ingin diterapkan oleh pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta dengan program ini.

Program “Memasjidkan Masyarakat dan Memasyarakatkan Masjid” ini bertujuan untuk menyebarluaskan informasi mengenai masjid dan program-programnya ke masyarakat dan juga untuk membiasakan masyarakat beraktivitas di masjid. Hal ini penting karena sering terjadi masjid yang sepi jamaah karena ketidakmampuannya untuk masuk ke sendi-sendi kehidupan masyarakat, akhirnya masyarakat pun enggan untuk beraktivitas dan memakmurkan masjid. Hal yang ini yang ingin dipecahkan oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta.

Persoalan yang ditemukan oleh pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah bahwa masyarakat enggan pergi ke masjid dengan alasan sudah lelah akibat beban pekerjaan seharian. Apalagi jika di masjid masih harus mendengarkan kajian yang disampaikan dengan serius akan semakin membuat penat fisik dan psikis. Maka langkah yang ditempuh oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah mengubah *mindset* masjid sebagai tempat yang selalu serius dan tegang, menjadi sebuah tempat rekreasi yang bisa me-*refresh* fisik dan psikis. Jadi jika warga merasakan lelah sepulang kerja, di masjid dia bisa melepas lelah tersebut.

Disediakannya angkringan selain menjadi pintu gerbang masjid dan media perekam aspirasi warga, juga merupakan satu kesatuan dengan konsep masjid sebagai tempat rekreasi rohani tadi. Di angkringan mereka bisa memesan minuman yang bervariasi, sebab di rumah biasanya jenis minuman yang disajikan terbatas, maka di angkringan bisa memesan berbagai jenis minuman, mulai dari kopi, kopi susu, teh, wedang jahe, STMJ, jeruk hangat, es jeruk, dan lain sebagainya. Desain ruangan masjid juga dibuat nyaman, rindang karena ada bagian serambi masjid yang dipagari dengan pepohonan rimbun, maka berada di bawahnya akan terasa sejuk di tengah panasnya kota Yogyakarta. Jamaah bisa duduk di sana atau bahkan *klesetan* (berbaring) sambil menunggu pesanan minuman datang karena semilir angin yang berhembus. Berbagai makanan pun tersedia di angkringan, mulai dari gorengan sampai nasi kucing dan nasi bungkus tersedia dengan berbagai variasi lauk juga. Sehingga jika di rumah masakan yang dibuat oleh istri terbatas, sedangkan suami sungkan jika meminta variasi masakan karena istri juga sudah lelah dan beristirahat, maka angkringanlah yang bisa menjadi solusi. Selain

minuman dan makanan, masjid juga menawarkan solusi *refreshing* sederhana berupa banyaknya teman ngobrol yang tersedia. Teman ngobrol yang tidak biasa, karena bisa dipastikan topik-topik obrolan akan tetap produktif dalam koridor agama sebab diisi oleh sesama jamaah yang sudah sama-sama memiliki kesadaran agama. Selain itu, obrolan pun bisa berlangsung dengan *gayeng* dan santai, sehingga bisa sedikit melepas kepenatan. Dengan konsep yang demikian, maka masjid benar-benar menjadi tempat rekreasi bagi jamaah. Tempat rekreasi yang murah dan terjamin kemaslahatannya, karena tidak akan menyimpang dari tuntunan akhlaq karena berada di lingkungan masjid. Berbeda lagi jika tempat rekreasinya di tempat lain, bisa-bisa minumannya bertambah dengan minuman keras.

Naluri jamaah yang menginginkan berekreasi inilah yang ditangkap oleh pengurus dan coba untuk dipenuhi. Masjid menampilkan wajah yang lembut dan sejuk, bukan sebaliknya galak dan buas. Sebab bisa dibayangkan jika orang penat lalu datang ke masjid disambut dengan ustad yang galak, pasti akan merasa takut, kecewa, dan trauma datang lagi ke masjid. Hal tersebut yang tidak diinginkan oleh pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Justru yang diharapkan adalah jamaah bisa kerasan di masjid, merasa tenteram, ayem, dan memiliki nilai rekreatif.

Fasilitas pingpong yang disediakan masjid juga termasuk dalam program tersebut, sebab dengan meja pingpong, jamaah dapat berolahraga. Pingpong sebagai olahraga permainan juga memberikan efek rekreatif atau kesenangan. Tidak membutuhkan perangkat banyak dan tempat yang luas, namun bisa dimainkan oleh banyak orang bahkan hingga malam tiba. Masyarakat sekitar pun tidak merasa keberatan jika jamaah bermain pingpong hingga larut malam bahkan

menjelang subuh, sebab mereka tahu bahwa dengan begitu, masjid justru menjadi lokasi menyenangkan sambil tetap mampu melakukan kontrol sosial dan meminimalisir kejahatan.

Selain itu, seperti telah disampaikan sebelumnya, keberhasilan pengurus masjid dipercaya sebagai pengurus RT dan RW di kampung juga turut memperlancar usaha ini. sebab dengan posisi itu mereka bisa memiliki kewenangan untuk mengeluarkan aturan-aturan dan kebijakan yang semakin mewarnai kampung, seperti aturan jika ada investor yang hendak berinvestor di Jogokariyan dilarang untuk menjual kemaksiatan seperti hiburan malam, *life music*, dan minuman keras. Para investor pun tunduk terhadap aturan tersebut dan terbukti tetap bisa mendapatkan keuntungan tanpa harus menjual kemaksiatan. Kesuksesan ini semakin memberikan warna keislaman kepada masyarakat.

Konsep masjid sebagai tempat rekreasi rohani dan keberhasilan pengurus menjadi aparat kampung di ataslah yang bisa “Memasyarakatkan Masjid dan Memasjidkan Masyarakat” sebab ketika masjid sudah sangat diterima dalam kehidupan bermasyarakat, maka secara alamiah nilai-nilai masjid akan hidup di dalam masyarakat. Dampak jangka panjangnya adalah nilai-nilai Islam tersebar secara luas, dan masyarakat sendiri menjadi pelaku-pelaku nilai-nilai Islami tersebut dalam kehidupannya sehari-hari.

Dengan kemasan yang mirip undangan pernikahan tentu saja bahannya juga bukan kertas sembarangan, dengan desain dan warna-warni yang menarik. Di dalam undangan juga dilengkapi dengan hadits-hadits tentang keutamaan Sholat Subuh Berjamaah. Hasilnya ternyata sangat menakjubkan, ada peningkatan jumlah jamaah subuh berjamaah yang signifikan. Hal ini bisa dilihat bahwa ketika sholat subuh berjamaah di masjid, jumlahnya bisa sepertiga bahkan separuh dari jamaah sholat jumat. Dengan kapasitas masjid masjid ± 1200 jamaah, maka dengan promosi tadi, jumlah jamaah subuh berjamaah mencapai angka ± 600 jamaah. Hal ini tentu saja sesuatu yang sangat mengagumkan, karena sholat subuh berjamaah seringkali hanya dilakukan oleh sedikit orang, kecuali pada bulan Ramadhan.

Produk lain yang dipromosikan adalah program renovasi masjid. Untuk mensosialisasikan program ini, pengurus memasan spanduk besar di area masjid yang bertuliskan, “Mohon Maaf Ibadah Anda Terganggu, Masjid Jogokariyan sedang Kami Renovasi”, di bagian bawah spanduk tersebut tertulis nomer rekening masjid. Dengan taktik ini, setiap jamaah yang datang ke masjid untuk sholat akan merasa bahwa “gangguan” yang terjadi ketika sholat di masjid adalah sesuatu yang bisa ditolerir, karena pengurus sedang membuat sebuah langkah pengembangan masjid dengan renovasi. Bahkan secara alamiah, walaupun tanpa kata-kata yang bersifat memohon, justru akan menjadikan jamaah merasa malu jika tidak berpartisipasi dalam proses renovasi tersebut.

Selain spanduk, program-program Masjid Jogokariyan Yogyakarta juga dipromosikan dengan cara menyampaikan melalui situs resmi masjid. Di dalam situs itu dijelaskan mengenai kajian-kajian yang diselenggarakan beserta jadwalnya

secara lengkap. Dengan mengakses situs tersebut, maka siapapun akan mengetahui teknis pelaksanaan program-program Masjid Jogokariyan Yogyakarta, baik yang berupa kajian maupun acara insidental.

Dalam ilmu pemasaran, strategi yang digunakan oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini adalah bauran promosi, dimana cara-cara promosi yang digunakan bervariasi untuk menyentuh berbagai lapisan segmen pasar. Cara pertama dengan menggunakan undangan mirip undangan pernikahan sering disebut dengan strategi promosi penjualan. Cara kedua dengan menggunakan spanduk besar yang dipasang di titik-titik strategis sering disebut dengan strategi periklanan. Sedangkan cara ketiga menggunakan media situs resmi masjid sering disebut dengan istilah *online marketing*.

Strategi promosi penjualan adalah strategi untuk mensosialisasikan dan menarik minat pasar dengan menggunakan sejumlah alat tertentu, yang terdiri dari tiga prinsip, yaitu komunikasi, insentif, dan *invitation*. Komunikasi dilakukan dengan memberikan informasi yang bisa menarik minat pasar untuk membeli produk, insentif berupa dorongan yang dapat bernilai lebih bagi calon konsumen, dan terakhir invitasi atau undangan yang mengarahkan konsumen untuk merespon dengan segera dengan mendramatisasi penawaran. Ketiga prinsip ini dijalankan pada strategi undangan Subuh Berjamaah ini.

Begini penjelasannya, promosi yang dilakukan Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah dengan mengkomunikasikan adanya program Subuh Berjamaah yang diadakan masjid kepada warga. Di dalam undangan tersebut ditunjukkan

keutamaan-keutamaan Sholat Subuh berjamaah dibandingkan dengan Sholat Subuh secara *munfarid* di rumah. Caranya adalah dengan menunjukkan hadits-hadits Rasulullah mengenai keutamaan Sholat Subuh berjamaah, ini yang disebut dengan insentif. Jamaah ditunjukkan insentif yang akan diterima jika melakukan sholat subuh secara berjamaah. Insentif yang dijanjikan adalah adanya pahala yang jauh lebih besar daripada sholat subuh secara *munfarid*, selain itu juga adanya jaminan masuk surga, sholat subuh berjamaah ini juga memiliki keutamaan sebagai penghalang masuk neraka, dihitung seperti sholat semalam penuh, dan berbagai macam insentif lainnya yang pasti akan menarik minat jamaah. Apalagi prinsip invitasi juga dijalankan oleh strategi ini ketika dalam undangan tersebut secara spesifik ditujukan kepada nama-nama tertentu, di alamat tertentu. Sehingga tentu saja siapapun yang mendapatkannya akan merasa diundang secara personal, berbeda jika undangan dibuat umum dan tanpa nama yang dituju maka orang yang mendapatkan tidak akan merasa diundang secara khusus. Namun dengan keberadaan nama lengkap beserta alamat di dalam undangan, niscaya akan menimbulkan kebanggaan pada siapapun yang menerimanya karena seperti menjadi orang yang spesial. Perasaan yang sama seperti ketika kita diundang untuk datang ke sebuah pernikahan dengan sebuah undangan yang didesain secara khusus dan menarik. Maka wajar jika dengan strategi promosi ini, peningkatan jamaah sholat subuh berjamaah di Masjid Jogokariyan Yogyakarta sangat signifikan.

Strategi kedua dengan memasang spanduk besar masuk ke dalam kategori promosi periklanan karena memenuhi unsur-unsur iklan, antara lain : pesan yang dituliskan di dalam spanduk adalah sebuah presentasi publik, yaitu pesan

dunia. Penulis sendiri merasakan betul manfaat dari strategi ini, lokasi penulis yang tinggal di Surabaya sangat terbantu dengan adanya informasi di situs ini. banyak informasi dan bahkan dokumen yang bisa diakses dan diunduh sebagai salah satu bahan penelitian. Maka wajar jika tingkat popularitas Masjid Jogokariyan Yogyakarta sangat tinggi dan terkenal hingga ke seluruh Indonesia, ini dibuktikan dengan banyaknya cinderamata dari pengunjung yang penulis temukan ketika datang ke lokasi masjid. Pada waktu itu, kedatangan penulis juga berbarengan dengan kunjungan mahasiswa dari sebuah universitas di Gorontalo, Sulawesi.

d. Program Jogokariyan Kampung Romadhon

Program Jogokariyan Kampung Ramadhan diawali dari harapan bapak Jazir selaku Ketua Umum agar atmosfer bulan Ramadhan tidak hanya terasa di masjid, namun hingga ke seluruh kampung Jogokariyan. Ketika beliau masih belum menjadi Ketua Umum Masjid Jogokariyan Yogyakarta, ide mengenai Pengajian Songsong Ramadhan pernah beliau usulkan, namun ditolak karena dianggap menghambur-hamburkan uang saja. Bulan Ramadhan akan datang kepada kita, disongsong ataupun tidak, kata pengurus saat itu. Sebuah pemikiran yang tidak salah, namun juga agak kurang tepat jika dihubungkan dengan sebuah visi besar tentang kedudukan masjid dalam konfigurasi peradaban.

Pada saat terpilih menjadi Ketua Umum Masjid Jogokariyan Yogyakarta, bapak Jazir melanjutkan mimpinya untuk membuat program Jogokariyan Kampung Ramadhan. Beliau ubah format kegiatan Ramadhan dari yang awalnya terdapat kepanitiaan khusus, menjadi tidak ada panitia Ramadhan, adanya adalah Kampung Ramadhan. Pertimbangan beliau, Ramadhan seharusnya dirasakan oleh seluruh

kampung Jogokariyan, tidak hanya masjid. Saat itu, pemikiran seperti ini sangat revolusioner, sebab mengubah secara mendasar paradigma tentang penyelenggaraan kegiatan di bulan Ramadhan. Lebih lanjut beliau menambahkan argumentasinya, kalau kegiatan Ramadhan dilakukan oleh Panitia Ramadhan yang dibentuk oleh masjid, maka sentralnya di masjid, atmosfer bulan Ramadhan hanya terasa di masjid, di luar masjid kurang terasa nuansa Ramadhannya, sebab seluruh kegiatan dipusatkan di masjid. Berbeda jika konsepnya adalah Kampung Ramadhan yang artinya Ramadhannya bisa dirasakan di seluruh kampung. Implikasinya adalah bahwa seluruh kegiatan tidak hanya terpusat di masjid, melainkan dilangsungkan di tiap sudut-sudut kampung.

Langkah awalnya adalah dengan memasang spanduk besar di gapura kampung bertuliskan “Jogokariyan Kampung Ramadhan”. Cara ini menegaskan kesan bahwa seluruh Kampung Jogokariyan telah di-Ramadhankan. Mengingat dalam konsep Jawa, Gapura adalah simbol pintu gerbang dari keseluruhan kampung. Spanduk ini terus terpasang hingga sekarang, pada saat penulis datang untuk pertama kalinya untuk melakukan studi pendahuluan, Gapura inilah yang menjadi penanda paling jelas bahwa penulis telah sampai di lokasi penelitian yang dituju. Belum dilepasnya spanduk yang seharusnya hanya dipasang sebulan penuh saja mengindikasikan bahwa identitas sebagai Kampung Ramadhan telah menginternalisasi ke dalam jiwa seluruh warga kampung, sehingga tidak ada yang keberatan ketika spanduk itu terus terpasang hingga kini. Padahal seperti layaknya spanduk lainnya, ada masa kadaluarsa pemasangan sebuah spanduk. Ini artinya, spanduk tersebut sudah tidak

dianggap sebagai pesan yang sementara, namun sudah menjadi pesan bahwa Jogokariyan telah menjadi Kampung Ramadhan secara permanen.

Tidak hanya melalui simbol di gapura, namun program ini juga dijalankan dengan mengadakan lomba pembuatan lampion di tiap rumah, agar lebih terasa semarak dan berwarna-warni. Lampion yang biasanya dibuat dari kertas berwarna-warni, ketika terkena sinar lampu akan semakin mempercantik wajah kampung. Selain itu dibuat juga kejuaraan lomba kebersihan dan keindahan rumah yang juga melibatkan seluruh elemen kampung. Kejuaraan ini diselenggarakan dalam rangka menyongsong bulan Ramadhan yang disimbolkan dengan membersihkan dan mempercantik rumah dan juga seluruh kampung.

Bapak Jazir melanjutkan bahwa ide menjalankan program Jogokariyan Kampung Ramadhan sebenarnya terinspirasi dari metode lama para orang tua dahulu. Beliau bercerita dahulu ketika menyambut bulan Ramadhan selalu ada pengumuman yang disi'arkan di masjid, lalu ada kebiasaan *padusan* atau mandi di sumber air tertentu. Meskipun ada pandangan yang menganggap hal tersebut *bid'ah*, namun beliau berpendapat bahwa hal tersebut jangan didekati dengan perpskeif fiqh, melainkan dalam perspektif sosial dalam rangka menyemarakkan bulan Ramadhan. Hal tersebut disebabkan bulan Ramadhan bukanlah bulan biasa, sehingga harus dipersiapkan sebaik-baiknya dengan cara mandi dan memilih sumber mata air tertentu. Mandi adalah simbol untuk membersihkan dan menyucikan diri agar bisa beribadah puasa dengan kondisi suci. Intisari ini yang ditangkap oleh bapak Jazir.

Kemudian selain mandi di mata air tertentu, masyarakat jaman dulu memasang lampu *ting* yang dibuat dari bambu lalu dilubangi dan diberi minyak tanah dan dikasih sumbu. Hal ini menyimbolkan semaraknya kampung menyambut Ramadhan. Jika pada bulan-bulan biasanya lampu *ting* hanya dipasang di dalam rumah, di bulan Ramadhan lampu ini dipasang di depan rumah sehingga terlihat lebih terang.

Ada juga syair puji-pujian yang sudah mulai semarak disenandungkan di masjid-masjid sejak bulan *Ruwah* atau *Sya'ban*. Ada doa juga yang dikumandangkan saat itu yaitu *Allahuma bariklana fi Rajab wa Sya'bana wa balikna Ramadhan*. Doa tersebut dikumandangkan untuk mempersiapkan diri sejak bulan Rajab menyambut bulan Ramadhan. Dulu juga ada lagunya itu, *para muslimin podho bungah, matur syukur ning Gusti Allah, sasi rejeb tanggal pitulikur, Allah animbali kanjeng Rasul, Nabi Muhammad dedawuhan, amriksani isining alam, pangkate saka negara mekkah, tekan masjid Aqsa Palestina*. Jadi anak-anak kecilpun sudah tahu bahwa akan segera menyambut bulan Ramadhan dari syair-syair tersebut. Berbeda dengan sekarang dimana seringkali orang tidak sadar sudah mendekati bulan Ramadhan. Berbeda sekali suasananya dengan masa itu. Atmosfir seperti itu yang hendak dihadirkan kembali oleh bapak Jazir melalui program Jogokariyan Kampung Ramadhan ini. Meskipun tidak secara persis sama, namun spirit yang dibawa oleh program ini sama dengan semangat yang dikobarkan di masa itu.

Kearifan lokal atau *local genius* itu yang dipandang beliau sebagai suatu hal yang positif sehingga seharusnya dilestarikan. Benar bahwa masjid adalah pusat

peradaban, namun bukan berarti masjid mendominasi kegiatan keislaman. Justru karena masjid menjadi pusat peradaban, maka seharusnya kegiatan keislaman yang berpusat di masjid tersebut juga terasa hingga ke seluruh sendi masyarakat.

Program ini menjadi semacam *social movement* atau gerakan sosial, yaitu sebuah gerakan yang dilakukan secara bersama-sama, membentuk sebuah identitas baru dan menjadi norma sosial yang tidak tertulis, bahwa bulan Ramadhan tidak hanya berisi aktivitas berpuasa belaka, namun juga berisi kegiatan-kegiatan yang mampu menggerakkan masyarakat. Tanggung jawab mengisi bulan Ramadhan dengan kegiatan-kegiatan ibadah tidak hanya berada di tangan panitia Ramadhan, namun dijunjung bersama-sama oleh masyarakat. Semuanya larut dalam sebuah festival besar ketakwaan kepada Allah swt. Ramadhan yang meninggalkan bekas berjangka panjang.

e. Program Gerakan Jamaah Mandiri

Program Gerakan Jamaah Mandiri adalah program yang digagas oleh pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta untuk menciptakan kemandirian masjid dalam hal pendanaan. Latar belakang program ini adalah karena di masa-masa awal kepengurusan bapak Jazir selalu mengalami neraca keuangan yang minus. Disampaikan bahwa pendapatan masjid dari infaq warga adalah sebesar Rp 8.640.000,- per tahun namun pengeluaran masjid sebesar Rp 43.200.000,- per tahun. Dengan selisih sebanyak itu, jika dibebankan kepada pengurus maka akan sangat memberatkan mengingat banyak pengurus juga yang tidak digaji karena membantu masjid atas dasar sukarela dan kesadaran ibadah.

Untuk mengatasi persoalan tersebut, bapak Jazir mengajak beberapa teman beliau termasuk yang tidak pernah ke masjid saat itu bernama Bapak Hamid diajak untuk terlibat secara aktif di kepengurusan masjid. Oleh Bapak Jazir beliau langsung ditunjuk sebagai bendahara. Teman-teman yang selainnya juga dihubungi untuk bersama-sama menanggung beban pendanaan tersebut. Hingga akhirnya tercetus ide untuk membuat sebuah gerakan yang berbasis partisipasi seluruh jamaah. Idennya adalah bagaimana kebutuhan masjid selama setahun dapat dipenuhi secara mandiri oleh jamaah, sehingga tidak perlu membebani jamaah dengan proposal-proposal sumbangan. Dengan dibantu Bapak Saptono, seorang pengusaha radio, Bapak Jazir mulai merumuskan dan menghitung strategi dengan cermat hingga lahir konsep Gerakan Jamaah Mandiri.

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 jamaah secara total dalam satu kali shalat berjamaah. 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 standart minimal seseorang disebut sebagai jamaah mandiri.

Apa makna dari perhitungan di atas? Artinya adalah bahwa jika jamaah berinfaq Rp 1500,- per pekan atau Rp 250,- per hari maka jamaah tersebut adalah jamaah yang mandiri. Jika jamaah berinfaq lebih dari besaran angka tersebut, maka akan disebut sebagai jamaah pensubsidi. Namun jika jamaah berinfaq kurang dari jumlah tersebut, maka itu artinya ibadah jamaah tersebut masih disubsidi oleh orang lain. Namun hal tersebut tidak akan mempengaruhi pelayanan yang diberikan masjid. Pengurus akan tetap berusaha untuk melayani jamaah sebaik-baiknya.

Dari uraian panjang lebar di atas terlihat sekali bahwa program Gerakan Jamaah Mandiri ini memiliki keunggulan pada keterbukaannya dalam menunjukkan kebutuhan riil masjid selama setahun. Dari keterbukaan itu dapat diketahui berapa kebutuhan operasional masjid selama setahun dengan detail anggaran yang juga dapat dimonitor jamaah. Lalu ketika anggaran tersebut didetailkan dan dihitung sampai dengan munculnya angka Rp 1.500 per jamaah per pekan, maka kebutuhan yang awalnya terlihat sangat besar, terlihat sangat realistis untuk dipenuhi secara mandiri oleh jamaah. Secara logis angka sekecil itu tidak akan membebani jamaah mengingat fasilitas yang akan didapatkan jamaah jauh lebih besar daripada infaq yang harus mereka keluarkan. Dengan infaq Rp 1500,- per pekan, berarti hanya Rp6.000,- per bulan, bahkan jauh lebih murah daripada harga nasi bungkus. Padahal fasilitas yang bisa dinikmati jamaah cukup lengkap, mulai dari bangunan untuk sholat yang sangat nyaman, terdapat juga AC yang dinyalakan ketika waktu sholat dijalankan, sound system yang memadai, CCTV dengan 16 kamera, lahan parkir yang luas, dan sebagainya. Maka Rp 6000 per bulan adalah harga yang sangat murah.

Rincian kebutuhan masjid yang disosialisasikan kepada jamaah menjadikan mereka tahu bahwa infaq yang diberikan akan digunakan untuk kebutuhan apa saja.. Infaq sekecil apapun akan dapat diketahui aliran dananya ke mana. Kata kuncinya adalah transparansi atau keterbukaan. Adanya keterbukaan dari masjid mengenai rincian kebutuhannya akan disambut pula dengan antusiasme jamaah dalam membantu masjid seoptimal mungkin. Ibaratnya tanpa diminta oleh masjid sekalipun, jamaah akan berlomba-lomba untuk membantu. Sebab tidak bisa dipungkiri, tidak mungkin ada jamaah yang rela melihat masjidnya dalam kondisi terbengkalai, kecuali yang memang benar-benar memiliki sifat pelit. Justru yang sering terjadi adalah jamaah enggan memberikan infaq kepada masjid karena ketidakjelasan pengelolaan keuangannya. Mereka tidak tahu infaq yang diberikan larinya ke mana penggunaannya. Memang benar bahwa dalam mekanisme infaq yang terpenting adalah keikhlasannya. Namun itu bukan berarti lalu pengelolaan infaq bisa sembarangan, sebab ikhlas atau tidak adalah urusan manusia dengan Allah swt, namun amanah atau tidak adalah urusan sesama manusia. Dalam interaksi antar manusia tersebut terdapat hukum yang berlaku yaitu sifat amanah pasti akan mendatangkan kepercayaan dari orang lain. Ini yang dijaga betul oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta ketika mengelola dana infaq dari jamaah.

Keunggulan lain dari program ini adalah kemampuannya dalam menjaga psikis jamaah yang seringkali merasa minder ketika ingin berinfaq ke masjid namun dengan jumlah yang kecil. Tidak jarang jamaah juga ingin memberikan infaq ke masjid namun kemampuannya kecil sehingga merasa tidak percaya diri dan akhirnya malah mengurungkan niatnya. Padahal boleh jadi, berapapun besar

infaqnya, selama dilandasi keikhlasan pasti akan mendapatkan ganjaran dari Allah swt. Apalagi jika sekarang jamaah tahu bahwa dengan angka Rp 1.500 per pekan dan Rp 6.000 per bulan mereka sudah bisa mendapatkan status sebagai jamaah mandiri, tentu ini akan membangkitkan kepercayaan diri untuk berinfaq ke masjid. Sebab dengan angka Rp 10.000 per bulan saja, mereka bahkan sudah bisa mensubsidi jamaah lainnya. Efek dominonya adalah, masing-masing jamaah akan berusaha untuk memberikan infaq lebih besar dari angka tersebut agar bisa membantu mensubsidi jamaah lainnya yang barangkali membutuhkan bantuan, sebab angkanya masih cukup terjangkau.

Di sisi lain, dengan batas minimal Rp 1500 per pekan atau Rp 6000 per bulan, siapapun tentu malu jika harus menjadi jamaah yang disubsidi jamaah lainnya. Kecuali memang benar-benar fakir miskin, tentu mereka akan berusaha semaksimal mungkin setidaknya menjadi jamaah mandiri, jika memang tidak mampu menjadi jamaah yang mensubsidi. Kombinasi psikologis jamaah yang ingin *berfastabikhul khoirot* dalam memberikan infaq dan yang ingin menjadi jamaah mandiri akan menghasilkan peningkatan infaq secara signifikan bagi masjid.

Hasilnya langsung terlihat di minggu pertama. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Jazir, infaq 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 Yogyakarta dari tahun ke tahun. Dimulai dari sebelum tahun 1999 yang hanya mengandalkan infaq sholat 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.

Hasil ini meningkat lagi dalam kurun waktu berikutnya di tahun 2004 – 2006 menjadi rata-rata per tahunnya adalah Rp 95.720.000,- atau meningkat sebesar 221% dari hasil pendanaan sebelumnya. Peningkatan terus terjadi hingga di tahun 2006 – 2008 masjid mendapatkan pendanaan sebesar Rp 255.000.000,- per tahunnya atau naik lagi sebesar 266% dari tahun sebelumnya. Data terakhir yang penulis dapatkan adalah di tahun 2008 – 2010 masjid mendapatkan dana sekitar Rp354.280.000,- per tahunnya atau naik 138% dari sebelumnya.

Jika dilihat dari sisi prosentase peningkatan, memang seolah-olah angka peningkatannya menurun dari tahun ke tahun. Namun hal tersebut wajar, karena acuan yang dipake terus menerus tumbuh dan membesar, sehingga wajar jika terlihat seolah-olah menurun prosentase kenaikannya. Justru yang harus diperhatikan adalah angka perolehannya yang meningkat secara fantastis di tiap kurun waktunya. Mari kita telaah dengan lebih mendalam, dalam kurun waktu 2000 – 2004 masjid mendapatkan dana Rp 43.200.000 per tahunnya. Kalikan angka tersebut dengan 4 tahun maka hasilnya adalah Rp 172.800.000,-. Kemudian di kurun waktu 2004 – 2006 rata-rata per tahun masjid mendapatkan dana Rp 95.720.000 maka jika dikalikan 2 tahun, masjid sudah memiliki pendanaan *liquid* sebesar Rp191.440.000,-.

Lalu kurun waktu 2006 – 2008 yang mendapatkan dana sebesar Rp255.000.000,- jika dikalikan 2 tahun maka sama dengan Rp 510.000.000,-

sebuah angka yang sangat fantastis yaitu setengah Miliar dalam kurun waktu 2 tahun saja. Dan puncaknya adalah di tahun 2008 – 2010 yaitu Rp 354.280.000,- per tahun atau ketika dikali 2 tahun menjadi Rp 708.560.000,- atau mendekati angka 1 Miliar dalam 2 tahun.

Sekarang mari kita tambahkan keseluruhan dana yang didapatkan dalam kurun waktu 10 tahun mulai dari 2000 – 2010. Angka yang bisa ditambahkan adalah Rp172.800.000,- + Rp191.440.000,- + Rp510.000.000,- + Rp708.560.000,- maka hasil totalnya adalah Rp 1.582.800.000 atau Rp 1,5 Miliar. Sungguh sebuah hasil pendanaan yang sangat spektakuler mengingat ini adalah sebuah lembaga sosial keagamaan, bukan lembaga bisnis.

Kemampuan finansial sebesar itu memberikan kemampuan kepada pengurus masjid untuk meningkatkan kualitas layanan kepada jamaah. Renovasi besar-besaran dilakukan mulai dari tahun 1999, lalu dilanjutkan lagi di tahun 2003 merenovasi masjid menjadi 3 lantai dan selesai di tahun 2004 hingga puncaknya di tahun 2009 pengurus berhasil membangun *Islamic Center* 3 lantai dimana di lantai 3 dibangun 11 kamar penginapan dan di lantai 2 dibangun *meeting room* untuk menjadi usaha masjid menuju masjid yang mandiri secara finansial.

Dengan potensi pendanaan yang terus tumbuh, maka bisa dipastikan secara finansial Masjid Jogokariyan Yogyakarta akan sangat kuat dan mampu mengembangkan berbagai produk dakwah yang berguna bagi masyarakat. Bahkan dalam perkembangannya, masjid mampu membantu memberdayakan ekonomi umat. Ini yang dimaksud masjid sebagai pusat peradaban masyarakat, tidak hanya

pusat kegiatan ibadah ritual yang berorientasi akhirat, melainkan juga memberikan manfaat dalam hal kesuksesan hidup di dunia.

Dalam perspektif manajemen strategi, program yang dilakukan Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini adalah operasionalisasi dari strategi di bidang keuangan. Masjid sebagai sebuah organisasi, juga harus berpikir tentang pengelolaan sumber daya keuangan. Tidak mungkin untuk seterusnya masjid bergantung pada donatur dan proposal. Sebab pada masyarakat modern, hal tersebut akan dianggap sebagai sebuah ketidakmandirian. Bukan berarti masyarakat tidak mau menginfakkan hartanya, namun secara psikologis, masyarakat akan merasa bahwa infaq dan zakatnya akan memiliki nilai guna yang berjangka panjang ketika dikelola dengan profesional.

Fenomena yang ditunjukkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini bertolak belakang dengan banyak di Indonesia yang biasanya tidak memiliki program tersendiri untuk penggalangan dananya. Hanya mengandalkan kotak infaq yang pasif dan menunggu diisi oleh jamaah tiap selesai shalat berjamaah, atau yang paling banyak ketika shalat jumat. Masjid-masjid seperti ini, biasanya akan mengandalkan proposal yang diedarkan secara berkeliling secara insidental ketika ada momen tertentu. Dampaknya kondisi keuangan masjid tidak memiliki stabilitas pemasukan, padahal di sisi lain pengeluaran operasional masjid besarnya selalu stabil, bahkan bisa jadi lebih besar di momen-momen tertentu. Apalagi jika ditunjang dengan sistem administrasi keuangan yang buruk, akan semakin membuat kondisi keuangan masjid semakin tidak stabil.

Masjid Jogokariyan Yogyakarta menerapkan pola yang berbeda, mereka tidak ingin sekedar pasif dalam proses pengelolaan keuangan. Namun berupaya untuk menerapkan ilmu manajemen keuangan yang profesional dalam pengelolaannya. Maka pendanaan masjid tidak bisa dijalankan secara pasif sesuai garis nasib saja, melainkan harus dihitung secara cermat berapa sebenarnya kebutuhan masjid. pos-pos apa saja yang bisa diestimasi pengeluarannya, sehingga bisa ada gambaran estimasi pengeluaran dalam 1 tahun. Hal ini mutlak dibutuhkan dalam manajemen, yaitu aktivitas *budgeting* atau penganggaran, instansi pemerintah dan instansi bisnis melakukannya. Sebab tanpa penganggaran, maka tidak akan jelas pengelolaan keuangan yang dijalankan. Namun barangkali ini kurang mendapatkan perhatian di instansi sosial, khususnya masjid. Di Masjid Jogokariyan Yogyakarta, *budgeting* dihitung dengan cermat sehingga diketahui kebutuhan masjid satu tahun ke depan.

Hasil dari estimasi penganggaran lalu dihubungkan dengan kapasitas internal, dalam hal ini adalah jumlah jamaah masjid. Dengan asumsi bahwa jamaah masjid relatif tetap, maka total kebutuhan tersebut dapat dibagi secara merata kepada jumlah jamaah masjid dan akan didapatkan berapa beban yang harus ditanggung masing-masing jamaah. Dengan begitu, beban yang awalnya terlihat besar, menjadi terlihat sangat kecil dan realistis untuk dipenuhi, di sinilah letak kecerdikan pengurus masjid dalam memotivasi jamaah berinfaq.

Lalu ketika jamaah merasakan bahwa banyak kegiatan di masjid yang berjalan dengan baik, tingkat partisipasinya juga semakin meningkat. Dari partisipasi warga yang meningkat, otomatis infaq yang terkumpul juga semakin meningkat. Dan dari peningkatan jumlah infaq tersebut dikembalikan lagi oleh masjid kepada jamaah

dengan membuat program-program yang semakin tinggi kualitasnya, maka semakin bersemangatlah warga untuk datang ke masjid dan berinfaq. Perputaran positif seperti inilah yang seharusnya ada dalam lembaga sosial, khususnya keagamaan. Orientasi bukan menumpuk dana sebanyak-banyaknya, namun dana yang terkumpul tersebut dikembalikan kepada jamaah dengan program pelayanan yang semakin baik. Sehingga seluruh elemen baik pengurus maupun jamaah, bahkan warga sekitar juga merasakan manfaat dari keuntungan tersebut. Ini salah satu bentuk implementasi masjid sebagai pusat peradaban yang mampu menggerakkan masyarakat.

f. Program Pemberdayaan Ekonomi Umat

Program pemberdayaan ekonomi umat adalah contoh lain bagaimana cara Masjid Jogokariyan Yogyakarta dalam mewujudkan visinya sebagai pusat peradaban yang mampu menggerakkan ekonomi umat. Program ini dijalankan oleh salah satu biro yang ada yaitu Biro Pembinaan Kewirausahaan. Biro ini menangani masalah yang berkaitan dengan permasalahan ekonomi jamaah, kesulitan-kesulitan ekonomi yang mereka hadapi, dan bagaimana pemecahannya. Masjid Jogokariyan Yogyakarta melalui biro ini, menyediakan bantuan berupa fasilitas modal usaha dalam bentuk hibah untuk mengatasi jamaah miskin yang mengalami persoalan tersebut. Bantuan tersebut berasal dari dana zakat, infaq, dan sodaqoh yang dikumpulkan dari Program Gerakan Jamaah Mandiri yang telah diuraikan di bagian

memiliki banyak pengalaman kongkrit sehingga bisa diterapkan dalam menjalankan usahanya.

Jika dianalisa secara utuh, program pemberdayaan ekonomi jamaah yang diterapkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta menggunakan 2 model, yaitu model *baitul mal* dan sistem kerjasama dengan instansi lain. *Baitul maal* yang diterapkan dilandasi nilai-nilai keislaman sedangkan sistem kerjasama dilandasi nilai-nilai *corporate social responsibility* (CSR) dari instansi terkait.

Sistem yang pertama yaitu *baitul maal* di Masjid Jogokariyan Yogyakarta dijalankan dalam dua prinsip yaitu kedermawanan dan pemberdayaan. Prinsip kedermawanan dilakukan dengan berfokus pada pemecahan masalah-masalah sosial-ekonomi berkaitan dengan problem kemiskinan, misalnya santunan kepada anak-anak yatim dan fakir miskin. Bisa juga pemberian beasiswa pendidikan bagi anak-anak yang tidak mampu. Bantuan ini diberikan secara rutin untuk memenuhi kebutuhan mereka sehari-hari.

Prinsip kedua yaitu pemberdayaan berfokus pada penanganan masalah ekonomi yang berkaitan dengan bidang kewirausahaan. Misalnya pemberian bantuan modal usaha dan pemberian pelatihan kepada para jamaah wirausahawan ini. Keunikan yang ditawarkan Masjid Jogokariyan Yogyakarta adalah bahwa jamaah tidak diwajibkan untuk mengembalikan bantuan modal tersebut, sukses atau tidaknya usaha mereka tersebut. Hal ini didasari pertimbangan bahwa memang masjid tidak seperti perusahaan bisnis yang berorientasi keuntungan. Tujuan jangka panjang yang diharapkan adalah keadaan ekonomi jamaah yang meningkat dan

kesejahteraan sebagai salah satu indikator pendapaian tujuan jangka panjang bisa tercapai.

Sistem yang kedua di luar *baitul maal* adalah dengan model kerjasama CSR (*corporate social responsibility*) dengan instansi lain. Sistem ini diambil pada konteks dimana persoalan yang dihadapi tidak mampu untuk diselesaikan sendiri oleh masjid, sehingga membutuhkan kerjasama dengan pihak lain. Instansi lain yang pernah bekerjasama dalam hal ini adalah Dinas Perikanan dan Kelautan Kota Yogyakarta yang menyelenggarakan pelatihan pembuatan nugget dari bahan dasar ikan. Dalam pelatihan tersebut, ada beberapa jamaah yang dikirimkan untuk mengikutinya. Contoh lain adalah kerjasama dengan Bank Muammalah yang memberikan bantuan dana untuk menambah modalnya.

Kombinasi dua sistem di atas, yaitu *baitul maal* dan CSR perusahaan menjadi strategi yang ampuh dalam mengatasi persoalan ekonomi umat langsung dari dua sisi. Sisi pertama berfokus pada bantuan yang sifatnya langsung sehingga bisa langsung digunakan untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari. Dan yang kedua adalah dengan memberikan kail sehingga umat tidak hanya bergantung pada bantuan, tapi memiliki kemampuan juga berusaha secara mandiri bahwa bisa menghasilkan pekerjaan bagi orang lain melalui usahanya.

g. Program Gerakan Saldo Infaq Nol

Program Gerakan Saldo Infaq Nol adalah contoh lain terobosan yang dibuat oleh Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Jika pada umumnya masjid mengumukan saldonya yang berjumlah jutaan dengan bangga, tidak demikian dengan Masjid

Jogokariyan Yogyakarta, pengurus justru berusaha dengan keras agar dalam setiap pengumuman yang dibuat, saldo infaq masjid harus sama dengan Rp 0,-. Hal ini bukan berarti bahwa pengurus berusaha menghambur-hamburkan uang dengan sembarangan. Pengelolaan harus tetap profesional, dan alokasi harus tetap tepat sasaran. Justru karena dana yang berhasil dikumpulkan masjid itu bukan untuk disimpan tapi digunakan untuk kepentingan umat Islam, maka semakin lancar arus pengalokasian dana tersebut bagi umat, akan semakin baik pula perkembangan dakwah yang dilakukan. Mengenai hal ini, ada kutipan yang sangat menarik yang dituliskan di dalam dokumen resmi masjid, yaitu “Infaq itu ditunggu pahalanya untuk menjadi amal shalih, bukan untuk disimpan di rekening Bank.”

Program ini terkait juga dengan program-program masjid yang lain yaitu “Gerakan Jamaah Mandiri” dan juga program pemberdayaan ekonomi jamaah. Ketiganya menjadi sistem yang terintegrasi dalam mengoptimalkan kinerja masjid. Program Gerakan Jamaah Mandiri menjadi *starting point* untuk memberikan kesadaran kepada jamaah tentang fungsi infaq sebagai pondasi pendanaan masjid. Program pemberdayaan ekonomi jamaah sebagai sistem pengalokasiannya. Sedangkan program Gerakan Saldo Infaq Nol ini sebagai bagian dari prinsip manajemen Masjid Jogokariyan Yogyakarta dalam hal pelaporan kegiatan kepada warga.

Pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta memiliki konsep yang sangat humanis dan memikirkan permasalahan umat sehari-hari. Mereka berpendapat bahwa mengumumkan saldo masjid yang berjuta-juta justru akan menyakitkan bagi jamaah. Hal itu dikarenakan bisa jadi di sekitar masjid masih terdapat banyak

fenomena kemiskinan, misalnya ada jamaah yang sedang sakit dan membutuhkan biaya, atau yang mengalami kesulitan dalam pembiayaan sekolah atau kebutuhan hidup sehari-hari. Jika dengan persoalan demikian lalu masjid mengumumkan saldonya yang menumpuk tentu akan menjadi tragedi dakwah. Sebaliknya, jika laporan keuangan yang disampaikan adalah NOL dengan menunjukkan detail pengalokasiannya, maka jamaah akan semakin semangat dalam menginfakkan hartanya kepada masjid. Sebab mereka tahu bahwa harta yang mereka infakkan telah tersalurkan dan bertransformasi menjadi pahala bernilai akhirat. Mereka juga semakin memiliki kepercayaan kepada pengurus yang amanah.

Pemikiran yang dimiliki oleh pengurus Masjid Jogokariyan Yogyakarta ini cukup menarik karena “bertentangan” dengan logika yang berlaku secara umum. Menurut pengalaman penulis selama ini melakukan sholat jumat di masjid, biasanya sebelum khatib naik ke mimbar, pengurus akan memberikan beberapa pengumuman, salah satunya adalah pengumuman infaq dari sholat jumat minggu sebelumnya dan saldo masjid sampai dengan saat ini. Pengumuman biasanya hanya berhenti di situ, dan tidak dijelaskan alokasi infaq tersebut telah diberikan ke mana saja, dan siapa saja. Jumlah saldonya pun biasanya jutaan rupiah, bahkan tidak jarang yang mencapai puluhan hingga ratusan juta rupiah. Pada awalnya penulis tidak merasa bahwa hal tersebut sebagai suatu permasalahan, meskipun dalam benak penulis muncul pertanyaan mengenai penggunaan saldo tersebut. Namun bagi jamaah masjid yang sedang mengalami masalah ekonomi, pasti akan mengharapkan bahwa masjid tampil sebagai penyelamat bagi umat. Orang-orang yang terlilit hutang, di-PHK dari pekerjaannya, kesulitan dalam mengembangkan

berjamaah menghitung hanya ada sekitar 200an jamaah. Undangan yang dibuat seperti layaknya undangan pernikahan sukses dalam menarik jamaah untuk menghadiri sholat subuh di masjid. Jamaah malu jika tidak hadir karena sudah diundang dengan begitu terhormatnya.

Promosi yang dilakukan pada saat merenovasi masjid juga mendapatkan respon yang sangat positif dari masyarakat. Indikatornya adalah proses pelaksanaan proses renovasi yang dilaksanakan pada tahun 2002/2003 berhasil mendapatkan bantuan senilai Rp 1 miliar dari proses promosi menggunakan spanduk tersebut. Jumlah itu di luar infaq dari jamaah yang lainnya.

Selain itu, dengan bauran promosi berupa media internet melalui situs resmi masjid memberikan efek pada semakin dikenalnya Masjid Jogokariyan Yogyakarta tidak hanya di area Daerah Istimewa Yogyakarta saja melainkan hingga ke seluruh Indonesia. Indikatornya bisa dilihat dari tamu yang berkunjung ke Masjid Jogokariyan Yogyakarta berasal dari berbagai kota di Indonesia. Hal itu bisa dilihat dengan mudah di papan yang menginformasikan agenda kunjungan tamu masjid selama seminggu ke depan.

d. Program Jogokariyan Kampung Ramadhan

Hasil yang dicapai dari program ini adalah perubahan secara signifikan Kampung Jogokariyan dari kampung yang abangan menjadi kampung yang islami. Hal tersebut dikarenakan kegiatan Ramadhan yang dilaksanakan dengan sangat massif di seluruh sudut kampung. Apalagi dengan identitas yang dipasang dengan

Pertimbangan memilih acuan Jumat Kliwon sebagai hari melakukan rapat adalah karena aspek kepraktisannya. Dalam sistem kalender Jawa terdapat kombinasi antara hari-hari mingguan (Senin – Selasa) dengan hari pasaran (Pon, Wage, Kliwon, dll). Nah kombinasi Jumat Kliwon itulah yang dianggap mewakili nilai-nilai keislaman karena hari Jumat dianggap sebagai hari baik, dan juga hari pasaran Kliwon untuk memudahkan. Sehingga dengan begitu maka mudah bagi pengurus yang memiliki kesibukan ngisi pengajian di mana-mana bisa mengosongkan jadwalnya di hari tersebut dan ngumpul di masjid. Bapak Jazir sendiri juga menyatakan bahwa dia tidak akan menerima tawaran untuk menjadi pembicara jika dilakukan di hari Jumat Kliwon. Secara perhitungan, dalam 1 tahun ada 10 kali hari Jumat Kliwon, sehingga bisa dipastikan akan ada 10 kali rapat dalam 1 tahun tersebut. Namun untuk rapat yang sifatnya informal biasanya dilakukan setiap hari karena tiap hari ketemu.

Dalam proses rapat itu dibicarakan hasil-hasil yang telah dicapai masjid dibandingkan dengan rencana dan target yang telah dijalankan. Jika hasilnya telah mencapai target yang telah ditentukan, maka ditetapkan peningkatan-peningkatan target di tahun-tahun berikutnya.

Data-data di atas menunjukkan bahwa pengurus tidak hanya menjalankan proses perumusan strategi serta penerapan program kerja saja, namun juga menerapkan salah satu langkah dalam manajemen strategis yaitu melakukan pengendalian strategis. Proses pengendalian strategis ini dilakukan dengan cara melihat pencapaian-pencapaian organisasi dan membahasnya secara rutin dan

