



**UIN SUNAN AMPEL
S U R A B A Y A**

**STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM KERJA DI
MASJID AGUNG SYEKH MAULANA MALIK
IBRAHIM GRESIK**

SKRIPSI

Diajukan kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel
Surabaya Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam
Memperoleh Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)

Oleh:

Amrita Khus Shoffa
NIM. B94216070

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
2019**

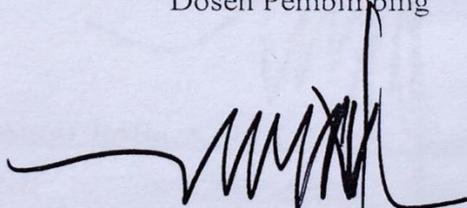
PERSETUJUAN PEMBIMBING

Nama : Amrita Khus Shoffa
NIM : B94216070
Program Studi : Manajemen Dakwah
Judul : STRATEGI PENGEMBANGAN
PROGRAM KERJA DI MASJID AGUNG SYEKH
MAULANA MALIK IBRAHIM GRESIK

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui untuk diajukan pada sidang skripsi.

Surabaya, 20 Desember 2019

Dosen Pembimbing



Dr. Arif Ainur Rofiq, S.Sos.I., M.pd., Kons.

NIP: 197708082007101004

PENGESAHAN TIM PENGUJI
STRATEGI PENGEMBANGAN PRGRAM KERJA DI
MASJID AGUNG SYEKH MAULANA MALIK
IBRAHIM GRESIK

Disusun oleh

Amrita Khus Shoffa

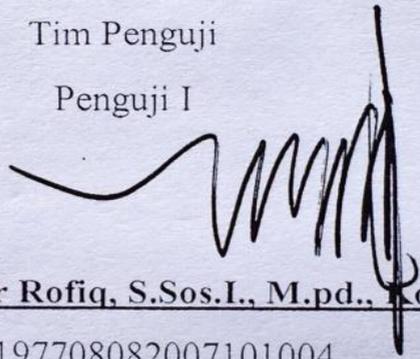
B94216070

Telah diuji dan dinyatakan lulus dalam ujian Sarjana
Strata Satu (S1)

Pada tanggal 20 Desember 2019

Tim Penguji

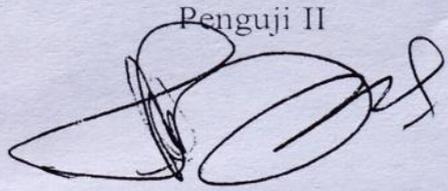
Penguji I



Dr. Arif Ainur Rofiq, S.Sos.I., M.pd., Kons.

NIP: 197708082007101004

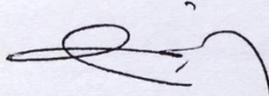
Penguji II



Bambang Subandi, M. Ag

NIP. 197903032000031001

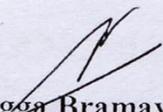
Penguji III



Ahmad Khairul Hakim, S. Ag, M.Si

NIP. 197512302003121001

Penguji IV

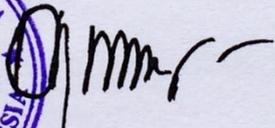


Airlangga Bramayudha, MM

NIP. 197912142011011005

Surabaya, 20 Desember 2019

Dekan



Abdul Halim, M. Ag

NIP. 1963072519910310

PERNYATAAN PERTANGGUNG JAWABAN OTENTITAS SKRIPSI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama Penyusun : Amrita Khus Shoffa
Nomor Induk Mahasiswa : B94216070
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan komunikasi/
Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan
Program Kerja Di Masjid Agung
Syekh Maulana Malik Ibrahim
Gresik

Dengan ini saya menyatakan, bahwa skripsi ini benar-benar karya sendiri.

Sepanjang sepengetahuan saya, tidak terdapat karya atas pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain, kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata tulis karya ilmiah yang lazim.

Surabaya, 20 Desember 2019

Yang menyatakan di bawah ini,



Amrita Khus Shoffa

NIM. B94216070



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : AMRITA KHUS SHOFFA
NIM : B94216070
Fakultas/Jurusan: FDK/MANAJEMEN DAKWAH
E-mail address : AMRITAKHUSHOFFA23@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :

Sekripsi Tesis Desertasi Lain-lain (... ..)

yang berjudul :

STRATEGI PENGEMBANGAN PROGRAM KERJA DI MASJID AGUNG SYEKH MAULANA MALIK IBRAHIM GRESIK

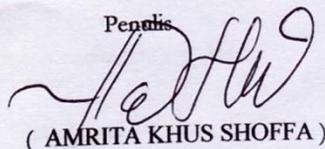
beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara *fulltext* untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 27 Desember 2019

Penulis


(AMRITA KHUS SHOFFA)

ABSTRAK

Amrita Khus Shoffa, 2019. Strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Skripsi Prodi Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah dan Komunikasi UIN Sunan Ampel Surabaya.

Penelitian ini memfokuskan pada dua rumusan masalah, yakni bagaimana strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik? dan bagaimana implementasi strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik?.

Metode penelitian kualitatif. Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah ketua masjid, kepala bidang idarah, dan kepala bidang riayah. Data yang dikumpulkan kemudian dianalisis menggunakan analisis kualitatif *grounded theory* menurut Jhon W. Creswell. Analisis ini menggunakan beberapa tahapan, yakni deskripsi secara detail, *coding*, kategorisasi, dan analisis atau penafsiran.

Dalam penelitian ini, penulis berusaha untuk mengetahui strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim. Peneliti menggunakan beberapa teori yang berkaitan dengan masalah tersebut, yaitu teori program kerja dari Rudy dan Riyanto, dan teori tentang strategi dari Chandler. Hasil temuan dari penelitian ini adalah strategi pengembangan program yang dilakukan oleh Masjid Agung adalah memunculkan program-program baru untuk mendukung kesuksesan pengembangan program-program yang lain sesuai tujuan Masjid. Program kerja yang dikembangkan sholat berjamaah, pengajian rutin mingguan, pengajian rutin harian, sholat jum'at, hari besar Islam, bakti sosial, romadhon mabruk, maulud fair, santunan anak yatim, pembinaan muallaf, serta perayaan idul fitri dan idul adha.

Kata kunci; Strategi, Pengembangan Program, dan Program Kerja

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM.....	i
PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING.....	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI	iii
MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
PERNYATAAN OTENTITAS	v
PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah	10
C. Tujuan Penelitian	10
D. Manfaat Penelitian	10
E. Definisi konsep	11
F. Sistematika Penulisan	13
BAB II KAJIAN TEORITIK	
A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan	16
B. Kajian Teori	21
1. Strategi Pengembangan Program Kerja	
a. Pengertian Strategi Pengembangan Program Kerja.....	21
b. Faktor-Faktor Perumusan Strategi	25
c. Proses Pengembangan Strategi	27
d. Strategi Penyusunan Program Kerja	28
e. Strategi Pelaksanaan Program Kerja.....	29
2. Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja	
a. Pengertian Implementasi.....	31
b. Tahap Implementasi Strategi	32

c. Mengoptimalkan Fungsi Masjid Melalui Implementasi Strategi Program Kerja.....	34
d. Evaluasi Program Kerja	36
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan Jenis Penelitian	38
B. Lokasi Penelitian.....	39
C. Jenis dan Sumber Data.....	39
D. Tahap-Tahap Penelitian	41
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Teknik Validitas Data	47
G. Teknik Analisis Data.....	48
BAB IV HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Obyek Penelitian	
1. Sejarah Masjid.....	51
2. Letak Geografis Masjid.....	54
3. Visi, Misi, dan Motto Masjid	55
4. Struktur Organisasi	56
5. Fasilitas Masjid	60
6. Program Kerja Masjid Agung Gresik 2015-2020	60
7. Pengembangan Program Kerja Masjid	64
8. Kualifikasi Program Kerja Di Masjid Agung Gresik	66
B. Penyajian Data	66
C. Analisi Data.....	144
BAB V PENUTUP	
A. Kesimpulan	215
B. Saran dan Rekomendasi	216
C. Keterbatasan Penelitian.....	219
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

4.1 Susunan Keanggotaan Pengurus Takmir Masjid Agung Gresik.....	56
4.2 Susunan Keanggotaan Bagian-Bagian Pengurus Tamir Masjid.....	57
4.3 Kualifikasi Program Kerja Masjid Agung Gresik.....	66



BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Masjid Agung Gresik merupakan salah satu masjid tertua di Kota Gresik. masjid ini memiliki bangunan yang cukup unik. Tidak seperti masjid pada umumnya yang memiliki kubah bulat. Masjid ini memiliki kubah berbentuk segitiga yang diberi aksent warna hijau putih. Masjid ini memiliki kelebihan, yakni memiliki halaman yang cukup luas. Masjid Agung Gresik juga memiliki taman yang terawat. Bangunan bagian dalam masjid juga seperti dirancang khusus, sehingga nampak berarsitektur jawa kuno dengan aksent warna coklat di pintu dan lampu-lampu gantung masjid.

Organisasi merupakan wadah bagi setiap individu untuk menuangkan segala kreatifitas. Organisasi berasal dari kata Yunani “organon”, dan dari kata latin “organum” yang berarti: alat, bagian, anggota, atau badan. Menurut James D. Money yang dikutip Manullang dalam bukunya Dasar-Dasar Manajemen menjelaskan, bahwa organisasi merupakan perserikatan manusia dengan maksud mencapai tujuan bersama.¹

Organisasi memiliki kegiatan yang cukup banyak. Kegiatan organisasi dirancang dalam program kerja. Setiap organisasi memiliki program kerja. Hal itu untuk menunjang aktifitas dalam organisasi. Program kerja yang dirancang selanjutnya dikembangkan, agar kegiatan organisasi memiliki inovasi. Dalam mengembangkan program kerja, organisasi harus memiliki strategi. Strategi merupakan rencana yang akan memberikan arahan. Arahan itu diberikan pada program kegiatan organisasi. Pengembangan strategi ini

¹ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet. 14, (Jakarta Timur: Ghalia Indonesia, 1990), 67

bertujuan agar program kerja dapat terlaksana dengan optimal.²

Organisasi menerapkan strategi sebagai upaya meningkatkan program, agar menjadi lebih baik. Strategi pengembangan cukup berperan dalam persaingan organisasi. Penerapan strategi pengembangan ini bertujuan untuk mengembangkan program kerja dengan sebaik mungkin. Menurut Winardi yang dikutip Solichah, strategi pengembangan adalah rancangan sistematis yang diterapkan, agar strategi pengembangan berfungsi dalam jangka panjang. Strategi pengembangan memiliki tujuan, yakni memperbaiki kemampuan organisasi dalam menghadapi perubahan. Perubahan yang akan dihadapi merupakan perubahan dalam lingkungan eksternal. Hal ini bertujuan, agar organisasi mampu meningkatkan kemampuan dalam memecahkan masalah internal.³

Strategi pengembangan merupakan unsur dalam organisasi yang harus selalu diterapkan. Hal itu berguna mencapai tujuan bersama. Strategi yang dikembangkan dengan baik akan menjadi tolak ukur keberhasilan suatu organisasi. Hal yang dikembangkan disini adalah program kerja yang telah dirancang, disusun, dan disepakati bersama oleh seluruh anggota organisasi. Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menerapkan strategi pengembangan secara optimal. Namun sebaliknya, apabila organisasi tidak menerapkan strategi pengembangan dengan baik dan

² Siswanto, *Persediaan, Model, dan Analisis*, Cet. 1, (Yogyakarta: Andi Offset, 1985), 5

³ Wachdatus Sholichah, "Strategi Pengembangan Program Kerja dalam Menunjang Dakwah Islamiyah Di Masjid Muhammad Cheng Ho Surabaya", *Skripsi*, Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Ampel Surabaya, Tahun 2018, 12

optimal, maka organisasi tersebut akan kurang berkembang.

Menurut Yusuf, apabila strategi didukung menggunakan metode dan pelaksanaan program yang bagus dan akurat, maka kegiatan masjid menjadi cukup matang. Masjid juga akan memiliki orientasi yang jelas dalam mencapai tujuan yang telah direncanakan.⁴ Kata masjid diambil dari bahasa Arab, yakni *مسجد* yang berarti tempat sujud atau tempat menyembah Allah SWT.⁵ Apabila masjid dilihat dari fungsinya, maka masjid merupakan tempat ibadah. Seperti penjelasan dari Hadits Nabi yakni. Rasulullah bersabda:

الْأَرْضُ كُلُّهَا مَسْجِدٌ (رواه مسلم)

“setiap bagian dari bumi Allah adalah tempat sujud (masjid).” (HR. Muslim)

Selain menjadi tempat ibadah, masjid juga menjadi tempat berkumpulnya orang-orang yang bertugas mengurus masjid. Masjid dikelola dan dikembangkan oleh orang-orang yang ditunjuk sebagai pengurus masjid. Masjid tidak hanya sebagai tempat ibadah saja, namun masjid juga memiliki banyak fungsi. Fungsi masjid antara lain, sebagai tempat beribadah, sebagai tempat *i'tikaf*, sebagai tempat musyawarah, sebagai tempat konsultasi, sebagai tempat membina keutuhan dan keakraban jamaah, sebagai tempat mengembangkan Ilmu Pengetahuan, sebagai tempat pembinaan dan pelatihan kader, sebagai tempat mengumpulkan dana, menyimpan dana, dan membagikan dana kepada orang yang membutuhkan,

⁴ Yunan Yusuf, Wahyu Ilahi, *Manajemen Dakwah*, edisi pertama, (Jakarta: Kencana, 2006), xi

⁵ Mohammed E. Ayub dkk, *Manajemen Masjid*, (Jakarta: Gema Insani, 1996), 1

dan fungsi masjid sebagai tempat pelaksanaan pengaturan dan supervisi sosial.⁶

Dari penjelasan fungsi masjid di atas, penulis menarik kesimpulan, bahwa masjid berfungsi sebagai tempat peribadatan dengan tujuan mendekatkan diri kepada Allah SWT. Meningkatkan kualitas ibadah dilakukan dengan cara memanfaatkan fungsi masjid. Dengan mengetahui fungsi masjid, program kerja yang dirancang dapat semakin mudah untuk dikembangkan. Masjid termasuk organisasi informal. Organisasi informal adalah sekumpulan orang yang memiliki hubungan dan tanpa disadari menghasilkan tujuan bersama.⁷

Indonesia memiliki penduduk Muslim terbanyak di dunia. Oleh sebab itu, Indonesia memiliki masjid yang cukup banyak. Banyaknya umat Muslim di Indonesia mempengaruhi perkembangan dan pembangunan masjid. Perkembangan dan pembangunan masjid dilakukan untuk meningkatkan pelayanan dan kenyamanan pada jamaah. Tidak hanya itu, pengembangan masjid sesuai fungsinya juga diharapkan agar masjid mampu bersaing dengan era modern. Pada era sekarang ini, masyarakat lebih menyukai tempat-tempat hiburan, seperti Mall, tempat wisata, dan tempat nongkrong untuk anak muda. Bagaimana masjid bisa bersaing dengan tempat-tempat tersebut, sehingga masjid dapat menarik banyak jamaah?. Hal tersebut dibutuhkan strategi pengembangan program kerja masjid secara serius dan menyeluruh.

⁶ Mohammed E. Ayub dkk, *Manajemen Masjid*, (Jakarta: Gema Insani, 1996), 8

⁷ M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cet. 14, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1990), 69

Di kota-kota kecil sekarang, masjid-masjid telah dibangun oleh masyarakat dengan berbagai arsitektur yang unik. Perkembangan dan pembangunan masjid ini berdampak pada aspek program kerja yang semakin bertambah dan beragam. Karena, setiap daerah maupun kota memiliki program kerja yang berbeda. Masjid merupakan sarana bagi masyarakat dalam menjalankan kehidupan sosial. Dalam aspek kehidupan, perkembangan masjid yang semakin pesat menjadi daya tarik tersendiri bagi masyarakat. Masjid juga digunakan sebagai tempat wisata. Sehingga, pembangunan dan pengembangan masjid dioptimalkan, agar masjid tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah saja, melainkan fungsi masjid bisa mencakup kehidupan masyarakat dalam aspek sosial, ekonomi, dan agama. Masjid memiliki aturan yang berbeda dengan bangunan lain. Di dalam masjid, masjid memiliki aturan keagamaan yang ketat.

Pada zaman Rasulullah SAW, masjid pernah dimanfaatkan untuk latihan perang, merawat sahabat yang terluka dalam suatu perang dengan orang kafir, menyampaikan berbagai Ilmu dunia dan akhirat, dan digunakan sebagai tempat tidur santri.⁸ Hillenbrand menuliskan, bahwa fungsi masjid pada zaman Rasulullah, yakni sebagai pusat pemerintahan, pendidikan, ekonomi, kegiatan sosial, budaya, bahkan pertahanan militer.⁹

Dari penjelasan fungsi masjid di atas, bisa dikatakan bahwa, masjid dapat digunakan sebagai

⁸ Zoe Nandang, Wawan Shofwan S, *Masjid dan Perwakafan*, (Bandung: Tafakkur, 2017), 4

⁹ Yusup S. Jamal, *Transformasi dan Optimalisasi Potensi Masjid Daerah Ujung Utara Kabupaten Tasikmalaya*, (Tasikmalaya:, Mangku Bumi, 2019), 3

tempat apapun, namun masjid tetap memiliki aturan dan norma kesopanan yang berlaku. *Dari Aisyah, Ia berkata: Rasulullah SAW memerintahkan mendirikan masjid di perkampungan-perkampungan penduduk, dijaga, dibersihkan dan diwangikan.* (Musnad Ahmad bin Hambal, VI: 292, no. 26429, Sunan Abu Dawud, I : 173, no. 455, Sunan At-Tirmidzi no. 594).¹⁰

Pengembangan masjid merupakan kewajiban bagi setiap muslim. Karena, masjid adalah aset yang dimiliki umat Muslim. Pengembangan masjid tidak lepas dari suatu permasalahan, baik dari segi jamaah, kebersihan, kerukunan pengurus, kurangnya kegiatan pada masjid sehingga menimbulkan dampak sepinya masjid, fasilitas masjid yang kurang, fasilitas masjid yang kotor, adanya perbedaan pemahaman agama. Hal tersebut perlu dilakukan pengelolaan pengembangan masjid dengan baik melalui pemantapan dan penguatan visi, misi, rencana program masjid, serta pengembangan program kerja dalam organisasi masjid. Dalam pengembangan program masjid, organisasi masjid juga memerlukan *controlling* agar setiap program kerja yang dijalankan dapat berjalan secara optimal dan terstruktur.

Dalam proses perkembangannya, masjid dipengaruhi oleh beberapa faktor, yakni faktor SDM, penerapan konsep manajerial, program (fungsi dan peranan masjid), potensi masjid, tingginya tingkat partisipasi umat dalam merawat dan mengurus masjid.¹¹ Namun sayangnya pada saat ini, pembangunan masjid dilakukan secara intens tanpa diimbangi tingkat mutu

¹⁰ Yusup S. Jamal, *Transformasi dan Optimalisasi Potensi Masjid Daerah Ujung Utara Kabupaten Tasikmalaya*, (Tasikmalaya:, Mangku Bumi, 2019), 13

¹¹ Ibid., 5

pemberdayaan. Sehingga, masjid terkesan tidak dapat memberikan fungsi sosial bagi masyarakat. Hal ini dapat mengakibatkan masjid sepi, karena masjid ditinggal oleh jamaah.¹² Agar hal ini tidak terjadi, maka masjid membutuhkan sebuah pengelolaan.

Pengelolaan masjid membutuhkan strategi pengembangan yang profesional. Untuk mengembangkan masjid secara profesional, masjid membutuhkan biaya yang cukup besar, agar masjid dapat bersaing dengan tempat-tempat hiburan yang marak sekarang ini. Profesionalisme pelayanan harus terus ditingkatkan melalui berbagai cara, yakni pemanfaatan optimalisasi aset masjid, mengembangkan pendidikan didalam masjid, dan mensejahterakan masyarakat disekitar masjid. Cara tersebut digunakan untuk mengembangkan masjid. Pengembangan masjid dilakukan oleh organisasi masjid. Namun, pengembangan melalui program masjid tidak semudah yang dibayangkan. Karena, dalam pengembangan masjid, masjid membutuhkan aspek ekonomi yang mendukung.

Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik atau yang biasa disebut masjid Agung Gresik berada disebelah barat alun-alun. Masjid ini merupakan salah satu masjid yang tertua di kota Gresik. Menurut catatan sejarah, Masjid Agung sudah berdiri sejak abad ke 14. Masjid ini berdiri pada masa penyebaran Islam Maulana Malik Ibrahim atau Sunan Gresik. Masjid Agung Gresik terlihat megah dan unik. Karena, masjid memiliki menara yang cukup tinggi. Masjid Agung Gresik masih terlihat aspek kunonya. Hal ini terlihat

¹² Yusup S. Jamal, *Transformasi dan Optimalisasi Potensi Masjid Daerah Ujung Utara Kabupaten Tasikmalaya*, (Tasikmalaya:, Mangku Bumi, 2019), 6-7

dari beberapa interior masjid yang masih menggunakan susunan pilar-pilar kuno. Pada ruang utama masjid, dinding masjid dilapisi marmer. Dinding masjid juga memiliki cat yang berwarna putih dan hijau.¹³

Masjid Agung Gresik memiliki kegiatan yang cukup banyak. Hal ini bertujuan untuk mengembangkan masjid. Kegiatan masjid Agung Gresik meliputi pemberdayaan zakat, infaq, shodaqoh dan wakaf, menyelenggarakan kegiatan pendidikan (TPA, Madrasah, pusat kegiatan belajar masyarakat), menyelenggarakan kegiatan sosial ekonomi (koperasi masjid), menyelenggarakan pengajian rutin, menyelenggarakan dakwah Islam/Tabligh Akbar, menyelenggarakan kegiatan hari besar Islam, menyelenggarakan Sholat Jumat, dan menyelenggarakan ibadah Sholat Fardhu.¹⁴

Masjid Agung Gresik memiliki aset gedung yang cukup luas, sehingga selain sebagai tempat ibadah dan dakwah, masjid Agung Gresik juga memberikan jasa penyewaan tempat untuk acara pernikahan maupun acara besar lainnya. Hal ini dilakukan untuk menopang biaya ekonomi masjid. Pengelolaan aset ini dilakukan untuk mencapai kemandirian organisasi. Jadi, disamping adanya koperasi masjid sebagai kegiatan ekonomi, masjid Agung Gresik juga memiliki aset gedung yang mumpuni. Dengan adanya kegiatan tersebut, masjid Agung Gresik diharapkan bisa menjadi

¹³ Mawan Sidarta, *Mengunjungi Masjid Jami' Gresik yang Kuno dan Bersejarah*, dalam https://www.kompasiana.com/wawan.sidarta/mengunjungi-masjid-jamik-gresik-yang-kuno-dan-bersejarah_58a7ac8c0323bded43a61d24 (31 Mei 2017), diakses pada (04 09 2019).

¹⁴<http://www.Simas.kemenag.go.id/index.php/profil/masjid/383/>, diakses pada (2019-09-05)

masjid yang mandiri dan menjadi masjid yang profesional dalam mengembangkan kegiatan Islam kepada masyarakat Muslim di Gresik maupun luar Gresik. Sehingga, visi dan misi masjid bisa tercapai dengan baik melalui pengembangan program kerja.

Berdasarkan pada uraian latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk memperoleh kajian informasi tentang strategi pengembangan program kerja. Oleh sebab itu, peneliti melakukan penelitian yang berjudul **“Strategi Pengembangan Program Kerja Di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik”**.



B. Rumusan Masalah

Berdasarkan permasalahan di atas, maka rumusan masalah yang didapat dan sebagai batasan dari pembahasan, yakni;

1. Bagaimana Strategi Pengembangan Program Kerja Di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik?
2. Bagaimana Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja Di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini, yakni;

1. Untuk mengetahui strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik.
2. Untuk mengetahui implementasi strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik.

D. Manfaat Penelitian

Penulis mengharapkan penelitian ini dapat bermanfaat bagi semua orang. Adapun manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini dibagi menjadi dua, yakni manfaat teoritis dan manfaat praktis. Beberapa diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis
 - a. Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan Ilmu Pengetahuan. Ilmu Pengetahuan yang dimaksud adalah Ilmu Pengetahuan dalam bidang manajemen. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi acuan dalam membuat dan mengembangkan program kerja suatu organisasi.

- b. Penelitian ini diharapkan mampu menjadi bahan masukan dan pengembangan Ilmu khususnya dalam bidang program kerja. Sehingga, penelitian ini dapat dijadikan acuan praktek di lapangan. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan untuk penelitian lanjutan terhadap obyek sejenis atau aspek lainnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.

2. Manfaat Praktis

- a. Menambah wawasan bagi lembaga organisasi profit maupun non profit yang berhubungan dengan pengembangan program kerja.
- b. Sebagai informasi dan masukan kepada pihak lembaga yayasan atau organisasi non profit tentang pentingnya pengembangan program kerja pada suatu organisasi.
- c. Bagi penulis, penelitian ini berguna sebagai sarana dalam mengembangkan Ilmu Pengetahuan dan wawasan. Penelitian ini juga berguna dalam meningkatkan kemampuan berfikir penulis melalui karya ilmiah dan penelitian.

E. Definisi Konsep

Konsep merupakan pembahasan aspek-aspek penting yang akan dibicarakan. Dalam memulai penelitian, peneliti harus menentukan sebuah konsep yang akan dilihat dan diteliti.¹⁵ Dari pengertian konsep di atas, penulis mengambil kesimpulan, bahwa konsep berguna untuk membatasi suatu pembahasan penelitian.

¹⁵ Eriyanto, *Analisis Isi: Pengantar Metodologi Untuk Penelitian Ilmu Komunikasi Dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*, (Jakarta: Prenadamedia Group, 2011), 174

Definisi konsep yang penulis dapat adalah sebagai berikut;

1. Strategi Pengembangan Program Kerja

a. Strategi

Strategi merupakan program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi. Tidak hanya itu, strategi juga digunakan organisasi untuk merespon lingkungannya sepanjang waktu.¹⁶

Menurut Karl, strategi adalah seni yang digunakan dalam pertempuran dengan tujuan memenangkan perang tersebut.¹⁷

Dari kedua teori di atas dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan seni atau program yang disusun dan dirancang berdasarkan jangka waktu yang panjang. Strategi digunakan dalam suatu organisasi dengan tujuan mencapai tujuan bersama.

b. Strategi Pengembangan

Strategi pengembangan adalah tindakan yang menuntut keputusan manajemen dalam pengembangan usaha untuk merealisasikannya. Strategi pengembangan mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka

¹⁶ Subiyantoro, "Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Propinsi DIY Perspektif Total Quality Management (TQM)", *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, (Vol. 1, No. 2, Tahun. 2012), 175

¹⁷ Agustinus S. Wahyudi, "Manajemen Strategik, (Tangerang: Binarupa aksara), 32

panjang.¹⁸ Dari definisi tersebut, strategi pengembangan yang dimaksud dalam penelitian ini adalah bagaimana usaha organisasi dalam mengembangkan program kerja yang ada, agar strategi pengembangan program kerja ini dapat mempengaruhi organisasi dalam jangka panjang.

c. Program Kerja

Program adalah cara untuk mencapai tujuan.¹⁹ Kerja adalah setiap usaha (dibayar ataupun tidak dibayar) yang ditunaikan oleh seseorang untuk membuat dunia menjadi tempat yang lebih baik.²⁰ Dari pengertian di atas, maksud program kerja yang akan penulis bahas adalah bentuk rancangan atau susunan yang menghasilkan kegiatan di suatu organisasi. Rancangan program kerja tersebut dilaksanakan dalam upaya mengembangkan visi dan misi. Sehingga, dengan adanya program kerja, organisasi dapat mencapai tujuan bersama. Program kerja disini ada

¹⁸ Muhammad Afridhal, Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen”, *Jurnal S. Pertanian*, Vol. 1, No. 3, 224

¹⁹ Ramandita Shalfiah, “Peran Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga (PKK) dalam Mendukung Program-Program Pemerintah Kota Bontang”, *E-Journal Ilmu Pemerintah*, (Vol. 1, No. 3, Tahun. 2013), 978

²⁰ Greogory F. A. Piece, *10 Cara Menyeimbangkan Hidup Anda di Tempat Kerja*, (Yogyakarta: Kanisius, 2001), 41

program jangka panjang, jangka pendek, dan jangka menengah.

F. Sistematika Pembahasan

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini penulis memaparkan secara ringkas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

BAB II KERANGKA TEORI

Pada bab ini diuraikan mengenai kerangka teoritik yang meliputi: hasil penelitian terdahulu yang relevan, kerangka teoritik yang berkaitan dengan rumusan masalah. *Pertama*, strategi. Pada pembahasan ini diperoleh sub pembahasan, yakni implementasi dan evaluasi strategi, elemen utama model manajemen strategi, dan faktor-faktor perumusan strategi. *Kedua*, strategi pengembangan. Pada pembahasan ini diperoleh sub pembahasan, yakni nilai-nilai pengembangan organisasi dan proses pengembangan strategi. *Ketiga*, program kerja. Pada pembahasan ini diperoleh sub pembahasan yakni Dasar pengelompokan kegiatan, dasar penyusunan program kerja, pelaksanaan program kerja, evaluasi program kerja, dan mengoptimalkan fungsi masjid melalui program kerja.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini didalamnya terdapat pembahasan tentang berbagai metode penelitian yang akan diterapkan dalam melakukan penelitian, yakni pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, pada tahapan penelitian memiliki beberapa proses yakni ada dua tahapan. *Pertama*, tahap pra-lapangan yang mencakup, merumuskan masalah, penentuan lokasi, menyusun proposal, membuat surat perizinan penelitian. *Kedua*,

tahap pelaksanaan atau tahap lapangan yang mencakup tahap analisis data, tahap kesimpulan, dan tahap penulisan laporan. Teknik pengumpulan data terdiri dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. teknik validasi data, dan teknik analisis data yang terdiri dari transkrip data, coding, kategorisasi, analisis, verifikasi dan penegasan kesimpulan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini membahas tentang gambaran umum obyek penelitian mencakup profil obyek, penyajian data, dan analisis data.

BAB V PENUTUP

Didalam bab ini berisi tentang kesimpulan, saran, rekomendasi, dan keterbatasan penelitian yang dilanjutkan dengan penulisan daftar pustaka dan lampiran-lampiran lainnya.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian terdahulu merupakan salah satu upaya penulis dalam melakukan penelitian. Dalam mengkaji penelitian yang akan dilakukan, penulis menggunakan penelitian terdahulu sebagai acuan. Hal ini bertujuan, agar penulis dapat menambah dan memperkaya teori yang akan digunakan dalam mengkaji penelitian. Dari penelitian terdahulu, penulis menemukan judul yang sama seperti judul penulis, namun dengan kajian obyek tempat yang berbeda dan pembahasan yang lebih luas. Penelitian ini akan menggali informasi dari penelitian-penelitian sebelumnya sebagai bahan perbandingan.

Penulis akan membandingkan dari segi kelemahan dan kelebihan yang sudah ada. Selain menggali informasi dari skripsi, penulis juga menggali informasi dari jurnal. Hal ini bertujuan dalam rangka mendapatkan informasi mengenai teori yang ada sebelumnya. Penulis menggali informasi mengenai teori yang ada sebelumnya dikaitkan dengan judul, sehingga teori sebelumnya dapat digunakan sebagai landasan teori. Di bawah ini merupakan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki pembahasan sama dengan penelitian yang akan dilakukan.

Pertama, karya Abdul Basit yang berjudul *Strategi Pengembangan Masjid Bagi Generasi Muda*.²¹ Hasil penelitian dari Basit dapat disimpulkan, bahwa strategi pengembangan masjid dilakukan melalui pemanfaatan fungsi masjid. Pengembangan masjid dilakukan dengan metode manajemen modern. Untuk

²¹ Abdul Basit, "Strategi Pengembangan Masjid Bagi Generasi Muda", *Jurnal Komunika*, Volume 3, Nomor 2, 2009.

menuju manajemen modern, maka masjid dikembangkan melalui beberapa langkah-langkah, diantaranya, melakukan perubahan. Perubahan dilakukan dengan beberapa cara, yakni *pertama*, membentuk dan memaksimalkan peran dari pengurus masjid. *Kedua*, perlunya pendataan jama'ah masjid, baik menyangkut jumlah jama'ah maupun potensi yang dimilikinya. *Ketiga*, upaya mengembangkan kegiatan-kegiatan yang dapat memakmurkan jama'ah. *Keempat*, pentingnya manajemen masjid. Dari penjelasan mengenai strategi pengembangan masjid bagi generasi muda dapat diketahui, bahwa masjid tersebut telah menjalankan strategi pengembangan masjid dengan baik melalui rancangan kegiatan yang baik. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian saudara Basit adalah terletak pada objek penelitian dan fokus penelitian. Saudara Basit mengambil fokus penelitian strategi pengembangan masjid bagi generasi muda, sedangkan peneliti mengambil fokus mengenai pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Kesamaan penelitian ini terletak pada metode penelitian dan subyek pembahasan. Saudara Basit menggunakan metode penelitian kualitatif dan subyek memiliki subyek pembahasan, yakni tentang strategi pengembangan.

Kedua, karya Wahdatus Solichah dengan judul *Strategi Pengembangan Program Kerja Dalam Menunjang Dakwah Islamiyah Di Masjid Cheng Ho Surabaya*.²² Hasil dari penelitian Sholichah dapat disimpulkan, bahwa Masjid Muhammad Cheng Hoo

²² Wachdatus Sholichah, "Strategi Pengembangan Program Kerja dalam Menunjang Dakwah Islamiyah Di Masjid Muhammad Cheng Ho Surabaya", *Skripsi*, Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Ampel Surabaya, Tahun 2018.

Surabaya melakukan strategi pengembangan program kerja melalui beberapa tahapan yakni, melalui tahap analisis lingkungan, tahap perumusan strategi, tahap implementasi, tahap evaluasi dan pengendalian. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian saudara Sholichah adalah terletak pada obyek kajian penelitian. Saudara Sholichah menggunakan Masjid Muhammad Cheng Hoo sebagai bahan obyek kajian. Sedangkan penelitian ini menggunakan Masjid Maulana Malik Ibrahim Gresik sebagai bahan obyek kajian penelitian. Pada penelitian Sholichah juga membahas tentang tujuan strategi pengembangan program kerja, yakni dalam menunjang dakwah Islam. Adapun penelitian ini membahas bagaimana strategi pengembangan program kerja di masjid Agung Gresik, agar masjid tidak sepi dari jamaah karena letak masjid yang berdekatan dengan masjid perkampungan dan berada di persimpangan jalan. Adapun kesamaan penelitian ini terletak pada subyek pembahasan yakni, strategi pengembangan program kerja.

Ketiga, jurnal karya Muliaty Amin dengan judul *Konsep Dakwah Melalui Program Posdaya Berbasis Masjid (suatu kajian metode dakwah bi al-hal)*.²³ Hasil penelitian Muliaty dapat disimpulkan, bahwa konsep dakwah melalui program pos pemberdayaan keluarga merupakan kegiatan fungsi-fungsi keluarga secara terpadu, dan menjadi wadah pelayanan keluarga terpadu. Pelayanan terpadu dilakukan melalui pelayanan pengembangan keluarga lanjutan. Penelitian ini juga menjelaskan mengenai masjid sebagai sentra aktifitas keagamaan dan sosial kemasyarakatan yang

²³ Muliaty Amin, "Konsep Dakwah Melalui Program Posdaya Berbasis Masjid (suatu kajian metode dakwah bi al-hal)", Vol. 13, No. 1, Tahun. 2012

memiliki multifungsi. Namun realitanya, masjid-masjid difungsikan sebagai tempat ibadah saja. Namun dengan terimplementasinya kegiatan dakwah melalui program Posdaya berbasis masjid, maka selanjutnya masjid bisa digunakan sebagai kegiatan masyarakat. Adapun perbedaannya dengan penelitian ini adalah terletak pada fokus penelitian. Fokus penelitian saudara Muliaty adalah terletak pada konsep dakwah melalui program Posdaya berbasis masjid. Penelitian saudara Muliaty hanya berfokus pada salah satu program kerja masjid saja. Sedangkan, penulis akan meneliti strategi pengembangan program kerja masjid. Kesamaan penelitian ini terletak pada kajian penelitian, yakni program.

Keempat, penelitian karya Rahman Refki. *Perencanaan Program Kegiatan Masjid Al-Hidayah Purwosari Sinduadi Sleman Yogyakarta*.²⁴ Hasil dari penelitian Refki dijelaskan, bahwa Masjid Al Hidayah melakukan tujuh perencanaan program kegiatan. Kegiatan tersebut terdiri dari *forecasting*, *objektivities*, *policies*, *programming*, *scheduling*, *procedure*, dan *budgeting*. Sasaran penelitian ini adalah para jamaah Masjid Al-Hidayah. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian penulis adalah pada subyek penelitian dan obyek penelitian. Penelitian ini menggunakan istilah perencanaan. Sedangkan, penelitian penulis memakai subyek strategi pengembangan. Penelitian ini menggunakan Masjid Al-Hidayah Purwosari Sinduadi Sleman Yogyakarta sebagai tempat ibyek penelitian, sedangkan penulis menggunakan Masjid Agung Syekh

²⁴ Rahman Refki, "Perencanaan Program Kegiatan Masjid Al Hidayah Purwosari Sinduadi Mlati Sleman Yogyakarta", *skripsi*, UIN Sunan Kalijaga, 2016

Maulana Malik Ibrahim Gresik sebagai obyek kajian penelitian.

Kelima, Jurnal karya Nilawati dkk. *Formulasi Strategi Pengembangan Program Studi S1 Akuntansi Universitas Negeri Gorontalo Dalam Meningkatkan Mutu Akreditasi*.²⁵ Penelitian ini berisi tentang empat langkah proses manajemen strategis. *Pertama*, pemindaian lingkungan. Pemindaian lingkungan terbagi atas beberapa bagian, yakni analisis eksternal, analisis internal. *Kedua*, formulasi strategi. Formulasi strategi terbagi atas beberapa bagian, yakni penentuan misi, penentuan obyektif, pembuatan strategi, penentuan kebijakan. *Ketiga*, implementasi strategis. Implementasi strategis terbagi atas beberapa bagian, yakni pembuatan program, penyusunan anggaran, pembuatan prosedur. *Keempat*, evaluasi dan pengawasan. Pengukuran kinerja merupakan bagian dari evaluasi dan pengawasan. Pembahasan penelitian ini adalah pada pengembangan program studi S1 akuntansi, sedangkan penelitian yang akan penulis teliti adalah pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Penulis menggunakan penelitian yang sama dengan jurnal ini, yakni pada metode penelitian. Jurnal ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Perbedaan penelitian ini terletak pada obyek penelitian.

B. Kerangka Teori

1. Strategi Pengembangan Program Kerja

a. Pengertian Strategi Pengembangan Program Kerja

1) Strategi

²⁵ Nilawaty Yusuf, dkk, "Formulasi Strategi Pengembangan Program Studi S1 Akuntansi Universitas Negeri Gorontalo Dalam Meningkatkan Mutu Akreditasi", *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*, Volume 9. Nomor. 3. Tahun. 2019

Kata “strategi” berasal dari bahasa Yunani *strategos* (*stratos*=militer dan *ag*=memimpin) yang berarti *generalship* atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Menurut Clausewitz, strategi merupakan seni yang digunakan pada pertempuran. Strategi ini bertujuan untuk memenangkan suatu pertempuran. Strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas penting yang dilakukan untuk mencapai tujuan. Menurut Porter dalam bukunya yang berjudul *competitive Strategy* mengatakan bahwa, strategi merupakan sekumpulan tindakan atau aktifitas yang menghantarkan nilai unik. Arthur mengatakan strategi terdiri dari aktivitas atau kegiatan yang mengandung daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang diinginkan.²⁶

Strategi merupakan suatu proses perencanaan para pemimpin. Proses perencanaan tersebut fokus pada penentuan jangka panjang suatu organisasi. Penentuan jangka panjang disertai dengan cara atau teknik, agar tujuan dapat tercapai. Menurut Hamel dan Prahalad yang diterjemahkan oleh Umar, bahwa strategi merupakan suatu tindakan incremental (terus meningkat)

²⁶ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2016), 11-12

dilakukan dengan tujuan pandangan jangka panjang. Tindakan incremental ini mempertimbangkan pandangan konsumen dimasa depan. Strategi dimulai dari pandangan tentang apa yang dapat terjadi diwaktu mendatang, bukan dimulai dari apa yang terjadi dimasa mendatang. Dengan demikian, strategi menimbulkan kecepatan inovasi baru dan pola pikir konsumen yang memerlukan kompetensi inti. Perusahaan harus mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan.²⁷

Menurut Porter, strategi merupakan penciptaan posisi unik dan berharga. Penciptaan posisi ini didapatkan dengan melakukan serangkaian aktivitas.²⁸ Strategi menurut Chandler yang dikutip Susanthi menyebutkan bahwa strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu organisasi atau perusahaan, serta mengalokasikan sumber daya untuk mencapai tujuan.²⁹ Dari berbagai macam teori tentang strategi, penulis mengambil kesimpulan, bahwa strategi merupakan cara, teknik, taktik, yang dilakukan oleh

²⁷ Husein Umar, *Strategic Management In Action*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2001), 31

²⁸ Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, (Yogyakarta: Andi, 2016), 11

²⁹ Putu Rani Susanthi, Analisis Lingkungan Internal dan Akses Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (studi kasus STIE Galileo Batam), *Jurnal Elektronik*, Vol. 1, No. 1, Tahun. 2017, 33

suatu organisasi dalam mencapai visi dan misi organisasi.

2) Pengembangan

Menurut Mathis dan Jackson yang dikutip Khurotin menjelaskan bahwa pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan diluar kebutuhan pekerjaan saat ini. Menurut Sunyoto yang dikutip Khurotin kegiatan pengembangan memiliki ruang lingkup yang lebih luas yakni pengembangan dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan pengembangan lebih difokuskan untuk memenuhi kebutuhan jangka panjang.³⁰

Pengembangan mengarah ke arah perubahan yang lebih baik. Setiap organisasi harus mampu berubah. Organisasi harus mampu memperbaiki segala yang ada dalam organisasi dengan tujuan fokus pada hasil jangka panjang. Pengembangan organisasi adalah program yang menyeluruh dengan tujuan memperbaiki segala interaksi antar bagian yang ada pada organisasi. Pengembangan organisasi menurut

³⁰ Nurul Khurotin, "Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia Cabang Malang", *Jurnal Administrasi Bisnis*, Vol. 64, No. 1, Tahun. 2018, 196

Stoner, Freeman, dan Gilbert adalah jangka panjang yang didukung oleh manajemen puncak untuk meningkatkan proses pemecahan masalah dan pembaharuan masalah.³¹

Pengembangan organisasi bertujuan untuk mengubah dan memperbaiki seluruh bagian organisasi dalam rangka memberikan hasil respons yang lebih manusiawi, lebih efektif, dan lebih baik. Pengembangan organisasi ini mencari perubahan dalam keyakinan, sikap, nilai-nilai, strategi, struktur, dan praktik-praktik dalam organisasi. Pengembangan organisasi berdampak pada penyesuaian organisasi yang lebih baik dalam kompetisi, mendapatkan keuntungan teknologi, dan berhasil meraih perubahan cepat terhadap lingkungannya.³²

3) Program kerja

Program kerja adalah kumpulan dari berbagai kegiatan yang merupakan uraian dan penjabaran dari suatu rencana kerja. Program kerja menjadi pedoman kerja bagi sebuah organisasi.³³ Program kerja adalah rencana kerja tahunan yang disusun berdasarkan strategi fungsional mengacu pada target tahunan disertai

³¹ Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Greasindo: 2002), 229

³²Nurkholis, *Manajemen Berbasis Sekolah*, (Jakarta: Greasindo: 2002), 228

³³ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 45-48

penyusunan anggaran.³⁴ Dari teori tersebut dapat diketahui bahwa program kerja merupakan sekumpulan kegiatan yang digunakan organisasi dalam melaksanakan tugasnya.

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa strategi pengembangan program kerja adalah proses perencanaan kegiatan yang menggunakan teknik atau cara tertentu dengan tujuan mengembangkan suatu kegiatan agar tercapai sesuai visi dan misi organisasi.

b. Faktor-Faktor Perumusan Strategi

Siagian membagi faktor-faktor perumusan strategi menjadi beberapa faktor. Beberapa faktor ini harus diperhatikan oleh organisasi dalam merumuskan strategi.

- 1) Menetapkan visi dan misi pokok suatu organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki sasaran yang ingin dicapai.
- 2) Dalam merumuskan dan menetapkan strategi, organisasi harus mengembangkan profil organisasi. Maksud dari mengembangkan profil di sini adalah organisasi harus menggambarkan kemampuan dan kondisi internal yang ada di dalam organisasi.
- 3) Organisasi harus meningkatkan efektivitas dan produktifitas kerja.

³⁴ Bambang Sugiri, *Kiat Bangun Bisnis Lewat Perencanaan dan Anggaran*, (Yogyakarta: Deepublish, 2019), 29

Pengenalan tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi. Situasi yang membawa suatu persaingan mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi, maka organisasi harus meningkatkan eksistensinya melalui peningkatan efektifitas dan produktifitas kerja.

- 4) Sasaran jangka panjang memiliki ciri yang menonjol, yakni sifatnya yang idealistik, jangkauan waktunya jauh ke masa depan, hanya bisa dinyatakan secara kualitatif, dan masih abstrak. Dari beberapa ciri tersebut, organisasi perlu memberikan arah tentang rincian jangka panjang yang harus dilakukan. Rincian jangka panjang ini memiliki kriteria, yakni jangkauan waktu ke depan spesifik, praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai, dinyatakan secara kuantitatif, bersifat konkret.
- 5) Organisasi perlu memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.
- 6) Organisasi harus mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan. Bukan hanya memilih dari sisi kualifikasi teknis saja, akan tetapi juga keprilakuan serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia.

- 7) Memanfaatkan teknologi. Namun, organisasi perlu melakukan penyeleksian teknologi. Hal ini dikarenakan, teknologi memiliki tingkat kecanggihannya lebih. Sehingga, organisasi harus mengantisipasi dampak buruk dari teknologi untuk organisasi.
- 8) Organisasi perlu menciptakan sistem pengawasan. Hal ini bertujuan, agar organisasi memiliki inovasi, kreativitas, dan diskresi para pelaksana kegiatan tidak dipadamkan.³⁵

c. Proses Pengembangan Strategi

Proses pengembangan strategi adalah melalui penyusunan strategi operasional. Penerapan strategi operasional ini berupa pengembangan struktur maupun infrastruktur.³⁶

- 1) Pengembangan struktur
Pengembangan struktur meliputi desain organisasi, evaluasi kapasitas, strategi mengenai fasilitas, dan sistem desain operasional.
- 2) Pengembangan infrastruktur
Pengembangan infrastruktur meliputi perencanaan operasional, pengendalian kebutuhan bahan, JIT (*just in time*) merupakan suatu sistem produksi yang dirancang untuk

³⁵ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

³⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 2006), 58.

mendapatkan kualitas, menekan biaya, dan mencapai waktu penyerahan seefisien mungkin dengan menghapus seluruh jenis pemborosan yang ada dalam sistem produksi,³⁷ kualitas dalam pelayanan konsumen, produktivitas dan tenaga kerja, dan penggunaan teknologi manajemen.

d. Strategi Penyusunan Program Kerja

Dalam penyusunan program kerja ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain, waktu, bahan program kerja, sifat program kerja, dan faktor pendukung.³⁸

1) Waktu yang tepat

Program kerja biasanya disusun pada awal masa jabatan. Oleh karena itu, dalam menyusun program kerja diperlukan kecermatan dan juga pemikiran yang matang agar pelaksanaannya dapat tepat waktu. Apabila suatu program tidak dapat dilaksanakan sesuai rencana biasanya akan berpengaruh pada program kerja lain. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk memperhitungkan waktu dalam penyusunan program kerja ialah kalender pendidikan.

2) Bahan program kerja

Program kerja yang akan atau ingin disusun hendaknya berdasarkan

³⁷ [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_\(JIT\)](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_(JIT)) (2019-09-05).

³⁸ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 46-47

aspirasi dan kebutuhan anggota organisasi. Maka dalam menyusun program kerja diperlukan aspirasi dari anggota. Dengan demikian, program kerja yang disusun benar-benar merupakan hal yang dibutuhkan bagi organisasi dan membantu pengembangan organisasi itu sendiri.

3) Sifat program kerja

Program kerja disusun berdasarkan usulan, masukan, atau kegiatan yang ingin dilakukan oleh suatu anggota organisasi. Program kerja merupakan kebutuhan suatu organisasi. Disamping mencerminkan aspirasi dan kebutuhan organisasi, program kerja yang disusun hendaklah disepakati seluruh anggota dan disetujui oleh pimpinan organisasi. Dengan demikian program kerja organisasi bukan hanya milik pengurus organisasi saja melainkan menjadi milik dari seluruh anggota organisasi.

4) Faktor pendukung

Faktor pendukung kelancaran program kerja antara lain, potensi anggota, kesempatan yang tersedia, dana, bahan dan alat, serta mitra kerja. Faktor-faktor tersebut memang sebagai faktor yang dominan dalam suatu program. Jika tidak ada faktor tersebut, maka tidak akan pula ada program kerja.³⁹

³⁹ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 45-46.

e. **Strategi Pelaksanaan Program Kerja**

Pelaksanaan program kerja yang telah dirancang harus dilaksanakan dengan baik, maka agar pelaksanaan program dapat berjalan dengan sebaik mungkin sesuai prosedur, Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam melaksanakan program. Beberapa hal tersebut yakni.⁴⁰

1) Sesuai tujuan

Melaksanakan program harus sesuai dengan visi organisasi. Jika pelaksanaan program ini tidak disesuaikan dengan visi organisasi, rancangan program yang dibuat akan sia-sia.

2) Tepat waktu

Disiplin waktu merupakan hal yang harus diterapkan, agar pelaksanaan program dapat berjalan lancar. Maka, setiap organisasi harus merancang kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

3) Persiapan yang baik

Program yang dilaksanakan secara mendadak atau tanpa melalui pemikiran dan persiapan matang akan tidak baik bagi pelaksanaan program. Mengatur kesiapan program adalah hal yang dianggap sangat penting dalam organisasi.

4) Publikasi yang baik

⁴⁰ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

Cara yang baik dalam mempublikasikan program kerja adalah dengan membuat suatu papan pengumuman melalui media sosial, pamflet, poster dsb.

5) Potensi anggota

Meningkatkan potensi anggota sebagai upaya pelaksanaan program kerja dirasa sangat penting bagi berjalannya suatu program. Anggota yang memiliki potensi-potensi unggul dapat dijadikan suatu alat sebagai pengisi program yang akan dilaksanakan. Sebagai contoh anggota yang memiliki potensi dalam bidang qiro'ati dapat dimanfaatkan pada saat organisasi melaksanakan programnya yakni pelatihan bidang tilawah.

6) Ketersediaan dana

Dana merupakan suatu hal yang tidak akan lepas dari terlaksananya suatu program. Tanpa dana organisasi mungkin tidak bisa melaksanakan programnya, maka dari itu ketersediaan dana yang cukup adalah sebagai penunjang terlaksananya program kerja. Dana bisa didapatkan melalui sumbangan masyarakat atau donatur tetap suatu organisasi.

7) Koordinasi yang baik

Koordinasi antar anggota organisasi juga sangat penting bagi terlaksananya program kerja. Koordinasi tim pelaksana harus bekerja sesuai

pembagian job masing-masing. Tim pelaksana yang sudah dibagi job harus bertanggungjawab atas jobnya masing-masing.

2. Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja

a. Pengertian Implementasi

Implementasi merupakan wujud dari program yang telah dirumuskan. Implementasi menurut Hunger dan Wheelen adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur.⁴¹ Implementasi strategi merupakan rangkaian aktivitas dan pekerjaan yang dibutuhkan untuk mengeksekusi perencanaan strategik. Hal tersebut diartikan, bahwa apa yang dirumuskan pada strategi dan kebijakan diterapkan dalam berbagai program kerja, anggaran, dan prosedur.⁴²

Dari pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan, bahwa pengertian implementasi adalah proses penerapan strategi yang dilaksanakan melalui berbagai program kerja. Proses implementasi dilaksanakan dengan tujuan menerapkan strategi, sehingga organisasi dapat mengukur pencapaian dari penggunaan strategi tersebut.

b. Tahap Implementasi Strategi

⁴¹ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pembedayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 50.

⁴² M. Taufiq Amir, *Manajemen Strategik konsep dan Aplikasi*, (Jakarta: Rajawali Pers: 2011), 192.

Pada tahap implementasi, organisasi harus memiliki gagasan atau ide yang jelas. Gagasan atau ide tersebut didasarkan pada tingkat perubahan dan pengembangan yang diinginkan. Thomas menyatakan, bahwa jika organisasi ingin mengimplementasikan strategi dengan berhasil, maka organisasi perlu memiliki empat jenis keahlian dasar, yaitu:

1) Kemampuan berinteraksi (*interacting skills*)

Kemampuan ini diekspresikan dengan cara berinteraksi dengan berbagai sikap dan perilaku orang lain. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan. Interaksi ini dibutuhkan, agar setiap interaksi yang dilakukan terhadap berbagai macam elemen masyarakat menimbulkan suatu strategi baru yang dapat diterapkan dalam organisasi.

2) Kemampuan mengalokasikan (*allocating skills*)

Kemampuan ini diperlukan untuk menunjang kemampuan manajemen dalam menjadwalkan tugas-tugas, anggaran, waktu, serta sumberdaya-sumberdaya lain secara efisien. Strategi yang baik ialah strategi yang dibuat dan dialokasikan dengan baik pada setiap aspek yang ada dalam organisasi.

3) Kemampuan monitoring (*monitoring skills*)

Kemampuan monitoring meliputi penggunaan informasi yang efisien. Penggunaan informasi ini bertujuan untuk memperbaiki atau menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam proses implementasi. Kemampuan monitoring ini

merupakan kemampuan memantau dengan memanfaatkan informasi yang ada. Tujuan monitoring adalah agar proses monitoring dapat memperbaiki aspek yang kurang dalam organisasi. Monitoring dapat dilakukan menggunakan alat yang ada. Monitoring merupakan kegiatan terstruktur. Maka dari itu, setiap organisasi memiliki pola struktur yang bagus.

4) Kemampuan mengorganisasikan (*organizing skills*)

Kemampuan mengorganisasikan merupakan kemampuan seseorang untuk menciptakan jaringan organisasi informal dalam rangka menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi di dalam organisasi.⁴³ Kemampuan ini harus dimiliki setiap anggota organisasi. Karena, jika anggota tidak memiliki skil berorganisasi, maka akan berdampak pada perkembangan organisasi itu sendiri.

c. Mengoptimalkan Fungsi Masjid Melalui Implementasi Strategi Program Kerja.

Langkah-langkah strategis pengurus masjid dalam mengoptimalkan fungsi masjid dapat dilakukan melalui program kerja sebagai berikut. Langkah-langkah strategisnya meliputi.⁴⁴

- 1) Meningkatkan iman dan taqwa.

⁴³ STIE Widya Dharma Surabaya, "Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi", *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

⁴⁴ Mukrodi, "Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

Pertama, penyelenggaraan pengajian berbagai Ilmu Islam yang bertujuan menyempurnakan kemampuan jamaah, sehingga dalam kehidupan sehari-hari akan lebih teratur dan terarah berpegang teguh pada ajaran agaman Islam. Penyelenggaraan disesuaikan dengan kemampuan dan kehendak para jamaah. *Kedua*, menyelenggarakan berbagai macam sholat baik sunnah maupun wajib. *Ketiga*, menyelenggarakan berbagai sosial keagamaan seperti, peringatan hari besar Islam, penyambutan Tahun baru Islam, pelepasan dan pemberangkatan jamaah haji.

5) Meningkatkan pendidikan

Meningkatkan pendidikan ini merupakan strategi tidak lepas dari salah satu program kerja masjid. Masjid selain sebagai berfungsi sebagai tempat peribadatan, masjid juga berfungsi sebagai saran memperoleh pendidikan melalui program yang diadakan pengurus masjid. Kegiatan strategi ini meliputi.

Pertama, menyelenggarakan pendidikan formal seperti TK/KB/SD dan lainnya. *Kedua*, menyelenggarakan pendidikan non formal, seperti pengajian. *Ketiga*, menyelenggarakan kursus. Keempat, meningkatkan kemampuan seni bagi jamaah seperti seni membaca Al-Qur'an, naasyid, bela diri, hadroh dsb. Kelima, meningkatkan kualitas perpustakaan masjid.

2) Meningkatkan ekonomi jamaah

Strategi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara diantara strategi kegiatannya meliputi. *Pertama*, menyelenggarakan kursus dan bimbingan usaha ekonomi produktif dari hal-hal yang sederhana sampai pada urusan ekonomi jamaah yang paling atas. *Kedua*, memanfaatkan sumber alam yang tersedia dengan tetap melestarikan lingkungan. *Ketiga*, mengusahakan permodalan melalui koperasi dan lembaga keuangan yang menguntungkan seperti membangun BMT dengan dukungan pengelolaan Zakat, kerjasama dengan perbankan, mencari modal dari luar negeri dan usaha lainnya. *Keempat*, membangun kerjasama anggota jamaah masjid dalam menumbuhkan ekonomi dengan memanfaatkan tenaga ahli sesuai dengan situasi setempat, seperti pembuatan sentra usaha ekonomi dan penciptaan hubungan kerja ekonomis yang saling menguntungkan. *Kelima*, menjalin hubungan dengan Kementrian UKM dan Kementrian perdagangan. *Keenam*, menjadikan masjid sebagai pengelola zakat, infaq, dan shodaqoh. *Ketujuh*, mengajak para ahli ekonomi membantu pengembangan ekonomi jamaah dengan memberikan bimbingan secara terus-menerus serta meningkatkan pengetahuan dan kemampuan anggota jamaah masjid pada hal-hal yang diperlukan.

- 3) Meningkatkan hubungan sosial kemasyarakatan.

Masjid dan hubungan masyarakat merupakan kondisi sosial yang tidak akan pernah lepas. Hubungan masyarakat dan masjid memiliki keterkaitan yang signifikan. Melalui hubungan ini pengurus masjid dapat merancang program kerja sebagai berikut. Pertama, pertemuan silaturahmi antara pengelola masjid. *Kedua*, menjadikan masjid sebagai pelaksanaan kegiatan seperti pernikahan, syukuran, penyelenggaraan pemandian jenazah, pelepasan dan penyambutan haji. *Ketiga*, menggiatkan dan menggairahkan sholat jamaah dengan bimbingan imam yang teratur.

d. Evaluasi Program Kerja

Pada setiap trimester akhir atau akhir periode pelaksanaan program kerja hendaklah dilakukan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa berhasilkah dari pelaksanaan suatu program kerja. Dengan demikian, organisasi dapat mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan program kerja. Sehingga anggota organisasi mendapatkan kekayaan pengalaman pada priode berikutnya maupun pada pelaksanaan program berikutnya.⁴⁵ Evaluasi program kerja ini selain memperbaiki dan mengulas program kerja yang dilaksanakan selama satu periode, organisasi juga dapat mencari solusi jika terdapat hambatan-hambatan yang signifikan pada pelaksanaan program kerja.

⁴⁵ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 48

BAB III METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

1. Pendekatan penelitian

Pendekatan penelitian ini menjelaskan tentang bagaimana strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Pendekatan ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif menurut Moleong adalah pendekatan yang memanfaatkan wawancara dan memahami sikap, pandangan, perasaan, dan perilaku individu maupun kelompok.⁴⁶

Pendekatan penelitian dibagi menjadi dua penelitian, yaitu kualitatif dan kuantitatif. Dalam penulisan penelitian ini, peneliti menggunakan pendekatan penelitian kualitatif. Dalam penelitian ini, penulis lebih menekankan pada kajian dan proses hasil aktivitas penelitian. Secara umum, penelitian kualitatif ini diperoleh dari hasil persepsi masyarakat itu sendiri. Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif adalah untuk mengetahui strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik.

2. Jenis penelitian

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini juga menggunakan metode penelitian teori dasar. Metode penelitian teori dasar adalah menemukan teori baru atau memperkuat teori sebelumnya. Menurut Anwar, penelitian deskriptif merupakan kegiatan analisis dan penyajian fakta secara sistematis dengan tujuan, agar penelitian

⁴⁶ Lexy Lexy J, Moleong, *metodologi penelitian kualitatif*, (Bandung: Remaja Rosda Karya, cet 17, 2009), 5.

dapat lebih mudah dipahami dan disimpulkan.⁴⁷ Alasan peneliti menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif adalah agar peneliti bisa menggali makna dari subyek yang diteliti secara mendalam. Penelitian ini telah menggunakan penelitian secara langsung dengan cara mendatangi narasumber atau informan di lapangan.

B. Lokasi Penelitian

Dalam penelitian yang telah dilakukan, lokasi atau obyek yang digunakan adalah Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Masjid ini bertempat di jalan Dr. Wahidin Sudiro Husodo (simpang tiga sumber) Kembangan, Kecamatan Kebomas, Kabupaten Gresik, Profinsi JawaTimur.

C. Jenis dan Sumber Data

1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini ada dua macam, yaitu data primer dan data sekunder.

a. Data primer

Data primer adalah data yang didapat dari subyek penelitian secara langsung. Peneliti memperoleh data atau informasi dari sumber instrumen yang telah ditetapkan. Data ini akan diperoleh dari subyek yang terkait dengan penelitian. Peneliti menggunakan data primer untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian. Data primer dapat berupa opini dari subyek, hasil observasi, dan hasil pengujian.⁴⁸ Pada penelitian ini sumber data primer yang digunakan adalah pengurus Masjid Agung Syekh Maulana Malik

⁴⁷ Saefuddin Anwar, *Metode Penelitian*, (Yogyakarta : Pustaka Pelajar, 2001), 6.

⁴⁸ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 79.

Ibrahim Gresik. Pengurus yang telah penulis wawancara adalah ketua takmir masjid, ketua bidang *Idarah*, dan ketua bidang *Riayah*. Pengambilan data ini telah diambil berdasarkan pendekatan melalui wawancara, observasi, atau meninjau langsung di lapangan.

b. Data sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti secara tidak langsung. Data sekunder diperoleh peneliti melalui perantara atau diperoleh dan dicatat oleh pihak lain. Data ini diambil peneliti melalui obyek penelitian yang bersifat publik. Data ini terdiri atas struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan, website organisasi, gambar, maupun sumber data sekunder lainnya.⁴⁹

c. Sumber Data

Sumber data adalah bagaimana proses dan darimana data itu diambil serta dijadikan acuan untuk mempermudah peneliti dalam mengidentifikasi data. Identifikasi data berguna dalam suatu penelitian. Oleh karena itu, penulis mengacu pada teori Arikunto yang mengatakan, bahwa ada tiga sumber data. *Pertama, Person* (orang). *Person* merupakan orang atau narasumber yang akan diwawancara. Dalam menjadikan seseorang sebagai narasumber, maka narasumber tersebut harus sesuai dengan topik yang akan diteliti. *Kedua, Paper* (kertas). *Paper* merupakan sarana bagi peneliti untuk membaca dan mempelajari tentang obyek yang akan diteliti maupun yang berhubungan dengan penelitian.

⁴⁹Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 79.

Contoh *paper* (kertas) adalah arsip, angka, gambar, dokumen-dokumen, simbol-simbol, dan lain sebagainya. *Ketiga, Place* (tempat). *Place* merupakan tempat dimana peneliti melakukan penelitian atau tempat dimana obyek penelitian itu dilakukan.⁵⁰

D. Tahap-Tahap Penelitian

Dalam melakukan proses penelitian, peneliti perlu mengetahui tahapan-tahapan yang digunakan untuk penelitian kualitatif. Menurut Moleong, tahapan-tahapan penelitian memiliki empat tahap yang dikerjakan dalam suatu penelitian, yaitu :⁵¹

1. Tahap Pra-Lapangan

Tahap pra-lapangan adalah tahap persiapan. Dalam mempersiapkan penelitian, peneliti akan memiliki beberapa tahapan yakni:

a. Merumuskan masalah

Perumusan masalah dilakukan peneliti untuk melakukan pengajuan penelitian. Kemudian, peneliti membuat laporan yang di dalamnya berisikan rumusan masalah yang akan dicari jawabannya. Rumusan masalah ini telah dipecahkan pada aktivitas penelitian.

b. Penentuan lokasi

Pada tahap penentuan lokasi, peneliti memilih obyek penelitian strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Sebelumnya, peneliti mencari data atau informasi tentang obyek yang diteliti. Peneliti telah mencari informasi melalui beberapa cara, yakni melalui website resmi

⁵⁰Arikunto, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2006), 24.

⁵¹Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), 85-109.

masjid atau mengunjungi obyek yang diteliti. Dalam hal ini peneliti menggunakan Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik untuk dijadikan obyek penelitian.

c. Menyusun proposal

Dalam membuat suatu karya Ilmiah, peneliti membutuhkan suatu bentuk pengajuan yakni proposal penelitian. Peneliti telah menyusun proposal penelitian dengan harapan penelitian ini bisa berjalan lancar sesuai dengan tujuan. Tujuan dibuatnya proposal penelitian adalah agar orang lain mengetahui penelitian apa yang akan peneliti lakukan.

d. Membuat surat perizinan penelitian

Pada setiap instansi, surat izin penelitian merupakan hal yang wajib dibawa oleh seorang peneliti. Maka dari itu, peneliti telah membuat surat izin untuk melakukan penelitian. Peneliti juga telah melakukan penelitian di tempat atau obyek penelitian.

2. Tahap pelaksanaan atau tahap Lapangan

Dalam tahap lapangan, peneliti menggunakan beberapa tahapan, yakni tahap pengumpulan data dan penyusunan data. Sebelum melakukan tahapan ini, peneliti mempersiapkan diri dan mempersiapkan alat-alat yang dibutuhkan saat melakukan penelitian. Peneliti juga harus bersikap ramah, sabar, serta sopan santun pada saat melakukan penelitian.

3. Tahap Analisis Data

Tahap Analisis data merupakan tahapan yang diperoleh penulis dari informan atau narasumber. Selanjutnya, data dikumpulkan, diurutkan, dan disusun secara sistematis. Setelah data disusun

secara sistematis, maka data tersebut selanjutnya dianalisis oleh peneliti.

4. Tahap kesimpulan

Pada tahapan ini peneliti memperoleh hasil dari analisis yang dilakukan. Selanjutnya, peneliti membuat kesimpulan dari data yang diperoleh dari informan. Kesimpulan ini merupakan ringkasan penelitian yang dapat menjawab rumusan masalah.⁵²

5. Tahap Penulisan Laporan

Pada tahapan ini peneliti telah membuat proposal penelitian sebagai bahan laporan sesuai prosedur yang telah ditentukan. Peneliti membuat laporan secara urut dan sistematis sesuai dengan obyek penelitian. Penulisan laporan merupakan hasil akhir dari suatu penelitian, sehingga dalam tahap ini hasil penelitian mempunyai pengaruh terhadap penulisan laporan.⁵³

E. Teknik Pengumpulan Data

Pada tahap penelitian yang telah dilakukan, peneliti menggunakan tiga macam teknik pengumpulan data yakni, teknik wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik pengumpulan data ini bertujuan untuk memperoleh data yang valid, sehingga data bisa dipertanggungjawabkan.

1. Wawancara

Wawancara merupakan alat pembuktian terhadap informasi yang diterima sebelumnya.⁵⁴ Peneliti telah menggunakan tehnik wawancara mendalam pada penelitian ini. Hal ini bertujuan agar penulis memperoleh keterangan yang valid dalam

⁵²Ibid., 85-109.

⁵³Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), 85-109.

⁵⁴ Saryono, Mekar Dwi A, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta: Muha Medika, 2011, 76.

penelitian. Peneliti menggunakan cara ini, karena wawancara adalah suatu bentuk alat yang akan menjawab rumusan masalah. Apabila peneliti tidak melakukan wawancara, maka peneliti akan kesulitan dalam mencari data. Wawancara ini dilakukan peneliti secara terstruktur. Wawancara digunakan sebagai salah satu tehnik pengumpulan data dengan cara berhadapan langsung dengan subyek penelitian.⁵⁵

Dalam proses wawancara, penulis menggunakan kalimat yang tidak baku. Kalimat ini disesuaikan dengan narasumber. Pertanyaan yang diberikan santai. Sifat pertanyaan juga tidak menekan pihak narasumber. Proses wawancara dilakukan dengan tetap fokus pada topik yang dibahas. Pada tahap pengumpulan data, peneliti telah melakukan wawancara secara langsung pada pengurus masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Wawancara ini dilakukan pada informan kunci, yaitu pengurus masjid. Diantaranya, ketua takmir masjid, kepala bidang *Idarah*, dan kepala bidang *Riayah*. Hal tersebut dilakukan agar peneliti memperoleh data sesuai dengan rumusan masalah.

2. Observasi

Menurut Soeratno, observasi merupakan cara pengumpulan data dengan melakukan pencatatan secara sistematis.⁵⁶ Observasi dilakukan secara teliti dan sistematis. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan hasil yang memuaskan. Observasi dilakukan dengan tujuan memperoleh data dari segi ruang (tempat)

⁵⁵ Wahyu Purhantara, *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 80.

⁵⁶Soeratno, *Metodologi Penelitian*, (Yogyakarta : UUP AMP YKPN, 1995), 99.

pelaku, kegiatan, objek, perbuatan atau kejadian.⁵⁷ Peneliti telah menggunakan teknik pengumpulan data melalui observasi. Penulis menggunakan metode observasi mekanik, observasi langsung, dan observasi terhadap perilaku. Observasi mekanik dilakukan penulis dengan cara menggunakan alat bantu mekanik seperti kamera foto. Observasi langsung dilakukan penulis dengan melakukan pengumpulan data mengenai perilaku dan kejadian secara detail. Observasi terhadap perilaku, hal ini dilakukan penulis dengan cara terlibat langsung dalam kegiatan di Masjid Agung Gresik.⁵⁸

Alasan peneliti melakukan observasi adalah agar peneliti mendapat data sebanyak-banyaknya. Informasi data ini dilakukan peneliti pada tempat obyek yang akan diteliti. Kemudian, peneliti melakukan pencatatan secara sistematis. Catatan ini berupa informasi tentang strategi pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik.

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data melalui penemuan bukti-bukti. Alasan peneliti menggunakan metode dokumentasi, karena metode dokumentasi ini berguna dalam memberikan fakta penjelasan mengenai penelitian pada obyek yang telah diteliti. Dokumentasi digunakan untuk memberikan gambaran sejelas-jelasnya. Hal tersebut bertujuan agar dapat dipertanggungjawabkan. Dokumentasi ini disajikan dalam bentuk gambar,

⁵⁷ Saryono, Mekar Dwi A, Metodologi Penelitian, (Yogyakarta: Muha Medika, 2011), 76.

⁵⁸ Wahyu Purhantara, Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2010), 88-90.

tulisan, maupun surat-surat dari obyek penelitian yang diteliti. Alat yang digunakan penulis untuk dokumentasi adalah kamera.

Metode dokumentasi ini bertujuan, agar hasil dari penelitian ini dapat dipercaya melalui dokumentasi wawancara dan gambar yang didapat penulis dari lapangan. Bukti-bukti penguat hasil penelitian ini digunakan, agar penelitian ini adalah benar-benar telah dilakukan oleh penulis sesuai fakta di lapangan. Dokumentasi gambar diambil penulis dari beberapa dokumen obyek, yakni website resmi dari obyek, majalah, profil dari lembaga masjid, foto yang diperoleh penulis, buku atau arsip, dan foto-foto yang ada di media sosial.

Metode dokumentasi yang dimaksud dalam penelitian ini adalah dari buku-buku, internet, catatan, koran, transkrip data dari obyek. Dokumentasi ini digunakan penulis sesuai dengan tujuan penelitian yakni pengembangan program kerja di Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik.

F. Teknik Validitas Data

Menurut Moleong, validitas data merupakan konsep penting yang diperbarui dari konsep kesahihan (validitas) atas kehandalan (realibitas).⁵⁹ Pada penelitian ini, peneliti menggunakan teknik validasi data triangulasi. Teknik triangulasi adalah pengumpulan data dengan menggunakan berbagai macam teknik pengumpulan data (observasi, wawancara, dan dokumentasi). Dari berbagai teknik data yang terkumpul, kemudian data dibandingkan, dicari persamaan dan perbedaannya, dan dirumuskan makna yang terkandung didalamnya. Banyaknya sumber

⁵⁹ Lexy, Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Karya, 2007), 324.

data yang digunakan oleh peneliti akan membuat penelitian ini menjadi semakin baik. Trianggulasi yang digunakan penulis dapat dilihat di bawah ini:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data dan informasi hasil wawancara.
2. Membandingkan apa yang dikatakan manusia-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakan sepanjang waktu.
3. Membandingkan hasil wawancara dengan dokumen lain yang berkaitan.
4. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan pendapat pribadi.
5. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pandangan dan pendapat manusia lain.

G. Teknik Analisis Data

Menurut Moleong, analisis data merupakan tahap-tahap proses pengurutan data. Analisis data juga digunakan untuk mengelompokkan data ke dalam suatu pola, kategori, dan uraian dasar.⁶⁰ Menurut Creswell, pengolahan data dan analisis data yang akan diproses dapat menggunakan metode sebagai berikut:

1. Mengolah dan mempersiapkan data untuk di analisis.

Langkah ini menggunakan transkrip wawancara, menyetik data lapangan, dan menyusun data berdasarkan sumber.⁶¹

2. Membaca keseluruhan data

Tahap pertama yang dilakukan adalah membangun *general sense* atas informasi yang

⁶⁰Lexy J. Moleong, *metode Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosdakarya, 2002), 103.

⁶¹ John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 276.

diperoleh. Pada tahap ini peneliti kualitatif terkadang menulis catatan khusus tentang data yang diperoleh.⁶²

3. Meng-*coding* data

Coding merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tulisan sebelum memaknainya.⁶³

4. Mendeskripsikan *setting*

Menerapkan *coding* adalah untuk mendeskripsikan *setting*, orang-orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis. Deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian yang detail mengenai orang-orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* tersebut.⁶⁴

5. Menarasikan hasil penelitian

Pendeskripsian hasil penelitian dilakukan oleh peneliti menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan perspektif khusus.⁶⁵

6. Menginterpertasi

Menginterpertasi atau memaknai data merupakan proses membandingkan antara hasil penelitian dengan teori atau literatur yang akan menghasilkan teori baru atau menyangkal teori yang sudah ada.⁶⁶

⁶²John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), 276.

⁶³ *Ibid.*, 276.

⁶⁴ *Ibid.*, 282.

⁶⁵ John. W. Creswell, *Research Design*, edisi ketiga terj. Achmad Fawaid, (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013), hlm. 283

⁶⁶*Ibid.*, 283-284.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Berdirinya Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik

Gresik merupakan kabupaten yang memiliki banyak tempat untuk beribadah bagi kaum Muslim. Seperti kebanyakan kabupaten lain yang memiliki Masjid utama atau biasa disebut dengan Masjid Agung. Gresik juga memiliki ikon Masjid yang terletak di tengah kota. Masjid ini bernama Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim. Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim merupakan masjid yang dicetuskan oleh bapak Bupati Gresik. Pada saat itu, Bupati Gresik dijabat oleh bapak Suwarso. Bapak Suwarso menjabat sebagai Bupati Gresik pada akhir zaman orde baru. Pada sekitar tahun 1996, bapak Suwarso memiliki keinginan untuk membangun sebuah masjid agung.

Pada saat itu, dana atau anggaran untuk pembangunan masjid selanjutnya disiapkan. Setelah anggaran disiapkan kemudian dilanjutkan dengan membuat gambar arsitektur masjid yang akan digunakan sebagai contoh dalam pembangunan masjid. Pembangunan pada saat itu sudah dilakukan, namun pada tahun 1998 terjadi krisis moneter, sehingga pembangunan dihentikan untuk sementara waktu. Meski begitu, tiang-tiang penyanggah bangunan sudah selesai dikerjakan. Tanah yang dijadikan lahan pembangunan masjid sebagian merupakan lahan pemerintah. Namun, sebagian tanah lagi merupakan lahan masyarakat yang telah dibeli oleh PEMDA (pemerintah daerah). Untuk mengganti tanah masyarakat yang telah

dibeli, tanah masyarakat diganti ke tanah sebelah barat masjid. Dikarenakan pada tahun 1998 terjadi krisis moneter, sehingga pembangunan masjid terhenti dan tidak berlanjut.

Pada tahun sekitar 1999 terjadi reformasi pada pemerintahan. Pada saat itu presiden yang menjabat adalah bapak Presiden BJ. Habibie. Pada saat itu ada pengalihan sistem pemerintahan dari orde baru ke sistem reformasi. Sehingga, hal tersebut berdampak pada perubahan sistem politik pemerintahan. Pada sekitar tahun 1999 terjadi pelaksanaan pemilu yang dimenangkan oleh partai PKB. Kemudian setelah bapak Suwarso menjabat, pemilihan Bupati dipilih langsung oleh DPR. Dari pemilihan tersebut terpilihlah bapak Robach Ma'sum sebagai Bupati Gresik. Setelah terpilihnya bapak Robach sebagai Bupati Gresik, bapak Robach melanjutkan pembangunan masjid yang sempat terhenti.

Dana yang digunakan untuk pembangunan masjid sebagian besar merupakan dana APBD. Namun, dalam pembangunan Masjid Agung, masyarakat juga ikut menyumbang untuk pembangunan masjid. Masyarakat yang menyumbang dana dikoordinasi oleh koordinator tiap kecamatan. Dana yang terkumpul tidak sematamata cukup untuk pembangunan. Pembangunan memiliki kendala pada anggaran dana. Sehingga, pola pembangunan menggunakan pola pembangunan *mobile multiyes*. Maksud dari pola tersebut adalah dana APBD tidak mencukupi, sehingga pengusaha kontraktor membantu pendanaan pembangunan masjid. Dari pola tersebut pemerintah wajib membayar dana pembangunan

kepada kontraktor setiap tahun melalui APBD.

Setelah beberapa tahun dibangun, akhirnya pada tanggal 27 Februari tahun 2004 bapak Bupati Robach Ma'sum meresmikan Masjid Agung Gresik. Ketua Takmir Masjid Agung pada waktu itu dijabat oleh bapak Sekretaris Daerah yakni bapak Husnul Khuluq. Bapak husnul Khuluq memimpin Masjid Agung yang pada waktu itu dikelola oleh pemerintah. Kemudian setelah bapak Husnul Khuluq menjabat digantikan oleh bapak Kyai Ahmad Fathoni Abdus Syukur pada tahun 2015. Kyai Fathoni memimpin setelah ada pergantian Bupati. Bupati terpilih pada saat itu adalah bapak Sambari. Pengurus masjid sekarang ini merupakan pengurus periode ketiga.⁶⁷

Dari pengamatan penulis bangunan masjid memiliki arsitektur Jawa. Meskipun arsitektur masjid menggunakan arsitektur jawa, namun masjid juga dikemas secara modern. Hal ini ditandai dengan adanya bentuk bangunan kubah yang berbentuk segitiga dan bangunan-bangunan yang menyerupai bangunan jawa kuno. Meski begitu, bangunan masjid dikemas lebih modern. Sehingga, masjid terlihat begitu megah dan elegan. Masjid ini dilengkapi dengan menara yang cukup tinggi sebagai sarana mengumandangkan adzan. Masjid agung memiliki tiga lantai. Lantai utama atau lantai dasar merupakan ruang aula yang digunakan untuk berbagai acara. Lantai dua digunakan untuk sholat. Sedangkan lantai tiga digunakan untuk ruang tambahan. Interior masjid cukup megah dengan tambahan lampu gantung yang digunakan untuk

⁶⁷ Hasil wawancara dengan Narasumber, 18 Oktober 2019.

penerangan masjid. Dinding masjid juga diberikan sentuhan gambar berlafadzkan Islam yang begitu besar dan indah.

Bangunan masjid terlihat semakin indah dengan adanya ukiran-ukiran berlafadz pada pintu dan dinding masjid. Nuansa warna putih, hijau, dan coklat melengkapi keestetikaan masjid. Lantai yang digunakan merupakan lapisan marmer yang indah. Masjid Agung Gresik juga memiliki parkir yang cukup luas. Halaman masjid juga cukup asri dengan sentuhan taman dan pepohonan yang rindang. Sampai saat ini Masjid Agung tetap menjadi ikon di Kabupaten Gresik.

2. Letak Geografis Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik

Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim berlokasi di sisi barat pertigaan Jl. Dr. Wahidin Sudirohusodo dan Jl. Mayjen Sungkono. Masjid ini memiliki luas tanah $\pm 30.000 \text{ m}^2$. Masjid ini juga memiliki luas bangunan $\pm 10.000 \text{ m}^2$. Masjid Agung Gresik memiliki daya tampung jamaah sebanyak 5000 jamaah. Letak Masjid Agung sendiri berdiri pada lahan yang strategis. Sebelah barat masjid merupakan jalan menuju makam Sunan Giri. Sebelah timur masjid merupakan jalan menuju Kantor Bupati Gresik. Disekeliling masjid, masjid berdekatan dengan perkampungan warga Sumber.

3. Visi, Misi, dan Motto Masjid

a. Visi

Menjadi masjid percontohan dalam manajemen, ibadah, tarbiyah, dakwah, ukhwh, pelayanan dan pemberdayaan jamaah.

b. Misi

- 1) Melakukan pengelolaan masjid dengan prinsip manajemen ikhlas profesional.
- 2) Menjadikan masjid sebagai pusat ibadah, tarbiyah, dakwah, dan ukhwah.
- 3) Melakukan penelitian, pengembangan, pelayanan dan pemberdayaan jamaah.

c. Motto

“memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah”

4. Struktur Organisasi

LAMPIRAN KEPUTUSAN BUPATI GRESIK
 NOMOR : 451/1119/HK/437.12/2015
 TANGGAL: 21-09-2015 SUSUNAN
 KEANGGOTAAN PENGURUS TAKMIR
 MASJID AGUNG GRESIK

NO	JABATAN	NAMA
1	Pembina	Bupati Gresik Wakil Bupati Gresik Sekretaris Daerah Kabupaten Gresik

2	Dewan Penasehat	Majelis Ulama Indonesia Kabupaten Gresik Kantor Kementerian Agama Kabupaten Gresik KH. Agus Nur Muhammad Drs. KH. Mukhtar Jamil Drs. KH. Achmad Fathoni Abdusy Syukur Drs. H. Moh. As'ad Thoha, M.Ag Dr. Abdul Choliq, MA Drs. H. Moh. In'am, M.Ag KH. Syaiful Munir
3	Ketua Umum	Ahmad Misbahul Abidin, M.Pd.I
4	Ketua Bidang Idarah	Drs. Nur Faqih
5	Ketua Bidang Imarah	Drs. KH. Mansoer Shodiq, M.Ag
6	Ketua Bidang Ri'ayah	Drs. H. Masykur Haz, M.B.A

4.1

Lampiran Nomor: 133/Peng-MAG/XII/2015
**SUSUNAN KEANGGOTAAN BAGIAN-BAGIAN
 PENGURUS TAKMIR MASJID AGUNG SYEKH
 MAULANA MALIK IBRAHIM KABUPATEN GRESIK
 PERIODE 2015-2020**

NO	JABATAN	NAMA
1	Bagian Administrasi Umum	Ruspani Sunaryo Acmad Fachri, S.Ag
2	Bagian Administrasi Keuangan	Khusaini, SE. M.Si Agus Darmawan

3	Bagian Administrasi Sarana dan Aset	Aswadi, SH. MH Khoirul Anwar, SH
4	Bagian Informasi Publik	Cusnul Cahyadi, SE Ainur Rafiq, M.Pd.I
5	Bagian Usaha	H. Mu'aimin Rofiq Danang Suwanto Muhammad Mudlofar
6	Bagian Pendidikan dan Pelatihan	Drs. H. Abdul Munif, M.Pd.I Drs. Moh Salim Ahmad Shobiron, M.Pd Moh. Idris, M.Pd Ali Shodikin, M.Pd.I
7	Bagian Ibadah	H. Rosyid Rasmintho Drs. Abu Amar H. Nurul Anam Agus Ispriyanto H. Marsim
8	Bagian Dakwah	Drs. H. Mushofa Aziz, MHI Makmun, M.Pd.I Drs. Imam Chanafi, M.Ag Sumardiono, SHI Habiburrohan, M.Si
9	Bagian Penelitian dan Pengembangan	Prof. Dr. H. Aswadi Suhada', M.Ag H. Lutfi Hakim, S.Ag. M.Ag. Drs. H. Moh.Zaini Noer, M.Ag
10	Bagian Sosial dan LAZ	Drs. KH. Nawawi Sholeh, M.Ag Drs. H. Sidi Purnomo

		Drs. H. Wahyani Ahmad Subandi Drs. H. Supriyadi, M.Si
11	Bagian Pelayanan Kesehatan	dr. Hj. Muhibatul Husnah H. Hariyanto drg. Berlian
12	Bagian Muslimah	Dra. H. Tulus, M.Si. Salbiyah, M.Si Endang Herawati, S. Psi Hj. Lilik Rohmawati Sulastri Sumargo
13	Bagian Remas	Moh. Najib Mujaddin, M.Pd.I Sa'at, ST Fahrur Rozi ST Ahmad Zaini Sri Utami Ningsih
14	Bagian Seni dan Budaya	H. Syaihu Busyiri Mustakim, SS. M.Pd H. Sutrisno Suwoko
15	Bagian Perencanaan dan Pembangunan	Ir. Nizam Zuhri Khafid Ir. Suyitno Ir. Hambali
16	Bagian Perawatan	Ir. Arifin Ir. Washil H. Mu'amin Rofiq H. Kuadinar
17	Bagian Pengadaan Barang dan Jasa	H. Agus Muhaimin Ir. Joko Agus Iriyanto H. Suamanan
18	Bagian Kebersihan dan	H. Fahrudin Sofwan H. Sujono

	Pertamanan	Suyip Joyo Prowoto, S. Sos
19	Bagian Keamanan	AKP. H. Zunaidi Mashadi Moh. Fathan, MZ

4.2

5. Fasilitas Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik

Masjid Agung Gresik memiliki beberapa fasilitas diantaranya;

- Aula Agung untuk resepsi, wisuda dll.
- Islamic Center
- Ruang Rapat
- Ruang Halaqoh/Seminar
- Ruang belajar (TPA/Madrasah)
- Tempat ibadah
- Perpustakaan
- AC
- Tempat Parkir
- Ruang satpam sekaligus tempat penitipan barang
- Mobil ambulance
- Tempat Wudlu wanita dan pria
- Toilet pria dan wanita
- Free Wifi/internet akses
- Ruang Dewan Pimpinan MUI Kabupaten Gresik
- Kantor Kesekretariat

6. Program Kerja Masjid Agung Gresik 2015-2020

- a. Bidang Idarah (program non fisik)
 - 1) Bertanggung jawab atas administrasi dan tata usaha

Kegiatan:

 - a) Melaksanakan surat-menyurat baik keluar maupun ke dalam

Melaksanakan arsip dan dokumentasi

2) Keuangan

Kegiatan:

- a) Melaksanakan pembukuan dan pengendalian keuangan
- b) Menerima, menyimpan, dan mengeluarkan keuangan sesuai dengan RAPB pengurus Masjid Agung Gresik

3) Pendataan dan Arsip/Dokumentasi

Kegiatan:

- a) Melakukan pendataan dan inventarisasi semua sarana dan asset yang dimiliki Masjid Agung Gresik
- b) Mengoptimalkan fungsi dan manfaat sarana dan asset yang dimiliki oleh Masjid Agung Gresik

4) Hubungan Masyarakat dan Publikasi

Kegiatan:

- a) Menyebarkan informasi ke Islaman kepada Jamaah maupun Masyarakat umum
- b) Mendistribusikan surat dan dokumen lain kepada perorangan maupun instansi yang dituju

Tujuan dari program kerja di atas adalah untuk menyimpan dan mengelola kerasipan dokumen-dokumen baik surat-menyurat atau keuangan di Masjid Agung. Target yang diinginkan dari program kerja di atas adalah disesuaikan dengan kegiatan yang dilaksanakan. Jadi setiap ada surat masuk dan keluar atau pengendalian keuangan, program kerja di atas cukup dibutuhkan.

Dampaknya adalah segala bentuk mengenai dokumen akan tertata rapi dan tersimpan baik di bagian administrasi.

b. Bidang Imarah (program non fisik)

1) Bertanggungjawab atas pelaksanaan program pendidikan

Kegiatan:

- a) Melakukan pelatihan dan pengkaderan generasi muda
- b) Pendidikan keIslaman bagi Mu'alaf
- c) Melakukan pendidikan dan pelatihan berbasis life skill

2) Program dakwah

Kegiatan:

- a) Mengadakan kajian rutin
- b) Mengadakan peringatan hari besar Islam
- c) Menyusun peta dan strategi dakwah

3) Program Sosial dan LAZ

Kegiatan:

- a) Menyelenggarakan pelayanan kesehatan
- b) Mengkoordinir pengumpulan dan pentasarrufan zakat
- c) Memberikan santunan kepada kaum dhu'afa dan anak yatim

4) Program Muslimah

Kegiatan:

- a) Mengkoordinir penyelenggaraan pengajian ibu-ibu
- b) Memberikan layanan konsultasi keluarga sakinah

5) Program Remas

Kegiatan:

- a) Memberdayakan peran dan fungsi remaja masjid
 - b) Melakukan pendampingan terhadap remaja yang mengalami penyimpangan perilaku
- 6) Program Kajian dan Penelitian

Kegiatan:

- a) Melakukan kajian dan penelitian ke Islaman
- b) Melakukan kajian dan penelitian budaya Gresik

Tujuan dari program-program di atas adalah melaksanakan segala bentuk kegiatan yang ada di masjid sesuai dengan programnya masing-masing. Target penyelesaian program kerja di atas adalah selesai dalam waktu satu tahun. Dampak dari program kerja di atas adalah masjid menjadi makmur karena banyaknya kegiatan yang dilakukan di Masjid Agung.

c. Bidang Riayah (program fisik)

1) Program perencanaan pembangunan

Kegiatan:

- a) Menyusun kebutuhan tambahan sarana bangunan dengan skala prioritas
- b) Melaksanakan pembangunan

2) Program perawatan

Kegiatan:

- a) Melakukan perawatan berkala pada bangunan, sarana, dan asset Masjid Agung Gresik
- b) Melakukan perbaikan bangunan, sarana, dan asset Masjid Agung Gresik

3) Program pengadaan barang dan jasa
Kegiatan:

- a) Mengadakan barang yang dibutuhkan Masjid Agung Gresik
- b) Mengkoordinir penggunaan bangunan, sarana, dan asset Masjid Agung Gresik baik untuk Jamaah maupun publik

4) Program keamanan
Kegiatan:

- a) Melaksanakan pengamanan secukupnya di lingkungan Masjid Agung Gresik
- b) Menjalin koordinasi dengan pihak berwenang jika terjadi kriminalitas di lingkungan Masjid Agung Gresik

Tujuan dari program kerja di atas adalah memperbaiki dan mengelola tata ruang yang bersifat fisik di Masjid Agung Gresik. Target penyelesaiannya adalah kondisional disesuaikan dengan anggaran yang dikeluarkan. Dampak dari adanya program kerja di atas adalah tata ruang masjid menjadi lebih baik dan rapi. Bangunan-bangunan masjid terlihat lebih megah dengan adanya tambahan program perawatan. Sehingga, bangunan yang sudah dibangun akan dirawat, agar mencerminkan masjid yang Agung.

7. Pengembangan Program Kerja

Bidang Imarah pada tahun 2019 menambah program kerja. Program yang akan dilaksanakan dan dikembangkan adalah:

- a. Program Umroh bersama Masjid Agung Gresik.
Program Umroh ini memiliki kegiatan:

- 1) Melayani jamaah yang ingin melaksanakan Umroh
- 2) Memberikan bimbingan manasik kepada calon jamaah Umroh
- 3) Memberikan pilihan paket Umroh kepada jamaah diantaranya:
 - ⇒ Umroh Reguler 10 & 13 hari
 - ⇒ Umroh Arbain 16 hari
 - ⇒ Umroh Plus (Turkey, Aqsha, Singapore)
 - ⇒ Halal Tour (Turkey, Dubai, Eropa, Korea)

b. Program Dakwah

Setiap ahad pagi diadakan pengajian. Pengajian ahad pagi disertakan nasi bungkus pada para jamaah. Pada minggu ke-empat nasi bungkus diganti dengan makan bersama dengan “prasmanan”. Satu bulan sekali diadakan pengajian tasawuf yang diisi oleh kyai-kyai besar seperti Bapak Luqman Hakim Syaifuddin selaku menteri Agama periode lama.⁶⁸

Bidang Riayah pada tahun 2019 akan menambah program kerja. program yang akan dilaksanakan dan dikembangkan adalah:

a. Program Kampung Syar’i

Program Kampung Syar’i ini memiliki kegiatan:

- 1) Mendirikan stand di sekeliling masjid
- 2) Memberikan kesempatan para penjual untuk menempati stand-stand yang tersedia

⁶⁸ Hasil observasi penulis pada 19 November 2019.

- 3) Memberikan bimbingan ekonomi syari'ah pada para penjual.⁶⁹

8. Kualifikasi program kerja di Masjid Agung Gresik

Program kerja	Kualifikasi program
<ol style="list-style-type: none"> 1. Program Umroh bersama Masjid Agung Gresik 2. Program Kampung Syar'i 3. Program Pembangunan 	<p>Program Jangka Panjang</p>
<p>Bidang Idarah</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab atas administrasi dan tata usaha <p>Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan surat-menyurat baik keluar maupun ke dalam • Melaksanakan arsip dan dokumentasi <ol style="list-style-type: none"> 2. Keuangan <p>Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan pembukuan dan pengendalian keuangan • Menerima, menyimpan, dan mengeluarkan keuangan sesuai dengan RAPB 	<p>Program Jangka Pendek</p>

⁶⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 1 dan 2

<p style="text-align: center;">pengurus Masjid Agung Gresik</p> <p>3. Pendataan dan Arsip/Dokumentasi Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pendataan dan inventarisasi semua sarana dan asset yang dimiliki Masjid Agung Gresik • Mengoptimalkan fungsi dan manfaat sarana dan asset yang dimiliki oleh Masjid Agung Gresik <p>4. Hubungan Masyarakat dan Publikasi Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyebarkan informasi ke Islaman kepada Jamaah maupun Masyarakat umum • Mendistribusikan surat dan dokumen lain kepada perorangan maupun instansi yang dituju. <p>Bidang Imarah</p> <p>1. Bertanggungjawab atas pelaksanaan program pendidikan Kegiatan:</p>	
---	--

<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan pelatihan dan pengkaderan generasi muda • Pendidikan keIslaman bagi Mu'alaf • Melakukan pendidikan dan pelatihan berbasis life skill <p>2. Program dakwah Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan kajian rutin • Mengadakan peringatan hari besar Islam • Menyusun peta dan strategi dakwah <p>3. Program Sosial dan LAZ Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyelenggarakan pelayanan kesehatan • Mengkoordinir pengumpulan dan pentasarrufan zakat • Memberikan santunan kepada kaum dhu'afa dan anak yatim <p>4. Program Muslimah Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengkoordinir penyelenggaraan pengajian ibu-ibu • Memberikan layanan konsultasi keluarga sakinah <p>5. Program Remas</p>	
--	--

<p>Kegiatan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memberdayakan peran dan fungsi remaja masjid • Melakukan pendampingan terhadap remaja yang mengalami penyimpangan perilaku <p>6. Program Kajian dan Penelitian</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kajian dan penelitian ke Islaman • Melakukan kajian dan penelitian budaya Gresik 	
--	--

Tabel: 4.3

B. Penyajian Data

Penyajian data ini berupa gambaran peneliti dalam mendeskripsikan atau menggambarkan data yang diperoleh dari hasil penelitian di lapangan. Penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara dan dokumentasi yang ada. dalam penyajian data ini penilitia harap bisa membantu kebenaran dan valisitas data yang disajikan.

1. Strategi Pengembangan Program Kerja

Strategi berarti suatu cara, taktik, atau tehnik yang digunakan untuk mencapai tujuan. Pada setiap organisasi, strategi cukup dibutuhkan dalam berbagai aspek. Pada pembahasan strategi kali ini yaitu, strategi digunakan untuk mengembangkan program kerja. Penerapan strategi pada aspek tertentu bukan hal yang mudah. Karena, penerapan strategi harus disesuaikan dengan kondisi internal organisasi. Mengembangkan program kerja

menggunakan strategi merupakan upaya organisasi dalam mencapai suatu tujuan. Setiap organisasi akan menggunakan strategi yang diterapkan pada program kerja. Hasil dari strategi tersebut akan menghasilkan suatu kegiatan. Kegiatan yang dilaksanakan menggunakan strategi akan lebih tertata dan lebih terstruktur. Sehingga, kegiatan yang dilaksanakan akan berjalan sesuai dengan keinginan. Namun, sebelum menentukan strategi, ada beberapa faktor yang harus diperhatikan dalam merumuskan suatu strategi.

a. Faktor-Faktor Perumusan Strategi

Faktor-faktor perumusan strategi ini digunakan untuk panduan membuat strategi yang benar dan tepat. Organisasi harus membidik strategi yang tepat untuk kelancaran program kerja. di bawah ini beberapa faktor perumusan strategi yang dapat di gunakan sebagai acuan merumuskan strategi.

1) Menetapkan visi dan misi pokok suatu organisasi.

Visi merupakan tujuan, sedangkan misi merupakan hal-hal yang dilaksanakan untuk mencapai visi. Pembentukan visi merupakan hal yang penting dalam siklus hidup suatu organisasi. Visi yang kuat menggambarkan organisasi yang kuat. Menetapkan visi dan misi membutuhkan suatu pemikiran panjang. Visi dan misi juga menentukan akan dibawa kemana organisasi tersebut. Penulis telah melakukan wawancara dan observasi pada sebuah organisasi masjid tertua di Gresik. Berikut pemaparan narasumber mengenai visi dan misi masjid:

N1: “menjadi masjid sebagai percontohan masjid se-kabupaten gresik, (...) kita di pacu dari visi tadi kemudian misinya itu ada tiga ada bagian Idarah, bagian Riayah, dan bagian Imaroh. Lah (...) visi dari misi besar itu tentu Idarah, Imaroh, dan Riayah ini tentu kita secara umum itu ini menjalankan Visi yang tadi itu sesuai dengan konteksnya sendiri-sendiri jadi ketika Idarah yah kan memang di masjid ini ada tiga komponen ini lah yang tiga komponen ini nanti akan mengacu supaya masjid ini layak sebagai masjid percontohan sekabupaten, kira- kira begitu.

Dari pernyataan narasumber di atas, visi Masjid Agung adalah menjadi masjid percontohan se-Kabupaten Gresik. Visi tersebut digunakan sebagai acuan dasar pengembangan masjid yang lebih baik. Sehingga, masjid akan semakin baik dan menjadi contoh masjid-masjid yang berada di Kabupaten Gresik. Selama ini, masjid hanya digunakan sebagai tempat ibadah saja, namun Masjid Agung mampu membuat masjid menjadi tempat dari berbagai kegiatan. Untuk mencapai visi dan misi, Masjid Agung membuat tiga bidang. Ketiga bidang tersebut menurut narasumber, yaitu bidang Idarah, Imarah, dan Riayah. Pelaksanaan visi ini dilaksanakan masing-masing bidang. Idarah merupakan bidang yang mengurus masalah perkantoran.

Imarah merupakan bidang yang fokus pada masalah ibadah. Riayah merupakan bidang yang mengurus masalah pemeliharaan, perawatan, dan pengadaan fasilitas di masjid. Penjelasan narasumber pertama mengenai visi memiliki perbedaan dengan narasumber kedua.

Narasumber kedua menyatakan, bahwa visi masjid saat ini adalah memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah. Maksud dari narasumber pertama termasuk ke dalam bagaimana masjid ini bisa memakmurkan dan mensejahterakan jamaah, sehingga masjid dapat menjadi contoh bagi masjid-masjid di Kabupaten Gresik. Untuk memakmurkan masjid dan mensejahterakan jamaah narasumber pertama menjawab, bahwa masjid memiliki beberapa bidang diantaranya idarah, imarah, dan riayah. Sedangkan narasumber kedua memparkan, bahwa misi yang dibawa oleh Masjid Agung yakni bagaimana masyarakat bisa sejahtera di bidang ekonomi dan sosial. Berikut pernyataan narasumber kedua:

N2:“.... kalau sekarang memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah. Jadi kita nanti ingin bagaimana masjid ini menjadi makmur, jamaah yang kesini itu menjadi sejahtera. Sejahtera secara ekonomi, sejahtera secara sosial lah macem-macem lah. Jadi itu misi yang dibangun pengurus ketiga ini”.

Jika narasumber pertama dan kedua menjelaskan visi dan misi masjid secara

jas, namun berbeda dengan narasumber ketiga yang langsung meminta penulis untuk mencari data yang spesifik mengenai visi misi masjid pada bagian kesekretariatan masjid. Berikut pernyataan narasumber:

N3: “visi misi masjid ini nanti ada di kesekretariatan, anggaran rumah tangga masjid ada di anggaran dasar itu ada itu visi dan misi masjid nanti minta ke kesekretariatan”.

2) Merumuskan dan menetapkan strategi melalui pengembangan profil organisasi.

Merumuskan dan menetapkan strategi bukan semata-mata hal yang mudah dilakukan oleh suatu organisasi. Organisasi harus memiliki suatu hal yang menarik, sehingga organisasi dapat dikenal oleh masyarakat. Cara yang harus dilakukan oleh organisasi ialah dengan menggambarkan kondisi internal organisasi. Penggambaran kondisi internal masjid ini dilakukan dengan membuat profil organisasi. Narasumber pertama menyatakan, bahwa masjid akan memberikan hal-hal yang positif kepada masyarakat. Hal tersebut digunakan sebagai cara untuk menciptakan profil masjid yang baik. Berikut pernyataan narasumber:

N1: “kita akan memberikan hal-hal yang positif. Hal-hal yang positif itu (...) dalam bentuk pemberian materi, ada santunan anak yatim, ada bakti sosial ada pengobatan gratis.”

Pernyataan narasumber di atas mengenai profil masjid ialah dilakukan dengan

memberikan materi, santunan anak yatim, bakti sosial, dan pengobatan gratis. Program-program tersebut dilaksanakan sebagai bentuk upaya dari mencapai visi masjid. Pembahasan mengenai profil masjid ini dijawab berbeda oleh kedua narasumber berikutnya. Narasumber kedua dan ketiga memaparkan, bahwa masjid ini belum memiliki profil masjid yang berbentuk buku. Buku tentang profil masjid masih dalam proses penyusunan. Narasumber kedua mengatakan, bahwa kegiatan dan informasi tentang masjid untuk saat ini masih diumumkan lewat LCD. Cara tersebut dilakukan, agar masyarakat yang berada di masjid membaca, sehingga masyarakat tahu mengenai kegiatan dan pengumuman lainnya di masjid. Narasumber kedua juga menambahi, bahwa kegiatan masjid diumumkan melalui sound system dan media elektronik lainnya. Serikut pernyataan narasumber kedua:

N2: (...) masih kita susun yang apa... pengetahuan tentang masjid ini kita informasikan lewat layar TV jadi kita punya LCD besar itu pengumuman yang bisa dibaca oleh masyarakat jadi kegiatan kita apa bulan ini minggu ini itu disana (...). Ini kita lagi menyusun profil masjid. Tapi kalau apa.. (eee...) yang rutin-rutin sudah kita umumkan baik lewat sound system maupun lewat elektronik juga”.

Seperti halnya narasumber kedua, narasumber ketiga juga mengomentari tentang profil masjid. Keberadaan profil masjid menurut narasumber ketiga adalah cukup penting. Buku yang disusun untuk menjelaskan profil masjid dari sejarah hingga kegiatan menurut narasumber masih disusun. Narasumber pernah mengikuti seminar mengenai profil masjid. Dari kegiatan seminar tersebut, narasumber mengakui, bahwa untuk jangka waktu kedepan profil masjid sangat penting. Berikut pernyataan narasumber:

N3: “yah ini profilnya ini barangkali sudah ada cuman belum sempurna yah cuma memang perlu ditingkatkan itu profil masjid agung melalui sejarahnya, kegiatannya dan sebagainya itu memang perlu itu dan dulu pernah itu ada seminar membahas itu tapi dalam bentuk buku profil masjid agung itu masih belum, tapi kedepan itu profil sangat penting”.

- 3) Organisasi harus meningkatkan efektivitas dan produktifitas kerja.

Pada dasarnya setiap organisasi perlu mengembangkan dan meningkatkan produktifitas kerja. Produktifitas kerja ditekankan pada karyawan atau anggota. Hal ini perlu dilakukan, agar organisasi mengalami kemajuan dalam bidang internal. Organisasi memiliki cara tersendiri untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja anggota. Seperti yang dilakukan oleh narasumber pertama yang menyatakan,

bahwa untuk meningkatkan produktifitas kerja, karyawan atau anggota melakukan absensi dan melaksanakan raker. Narasumber kedua juga memiliki pendapat yang sama dengan narasumber pertama, yakni peningkatan produktifitas dan efektifitas kerja dilakukan dengan cara melaksanakan rapat. Namun, narasumber pertama hanya menjawab secara singkat dan tidak menjabarkan bagaimana proses rapat kerja yang dilakukan. Berikut pernyataan narasumber pertama dan ketiga:

N1: “(...)biasanya tahun ini kita absen yah toh kita tiap tahun ada raker sehingga kita ajak semua pengurus kumpul kita buat kan kelompok Idarah, kelompok Imaroh, dan kelompok riayah, kita sebar kan angket mereka akan melakukan diskusi dikelompoknya itu (...)”

N3: “yah kita sering mengadakan rapat, rapat koordinasi”

Narasumber pertama mengatakan, bahwa dalam meningkatkan produktifitas dan efektifitas kerja, organisasi melakukan rapat kerja yang dilaksanakan setiap tahun. Dalam rapat kerja tahunan, pengurus membentuk beberapa kelompok yang terdiri dari kelompok bidang Idarah, Imarah, dan Riayah. Semua kelompok berkumpul sesuai bidangnya masing-masing.

Hal itu dilakukan untuk mengajak para anggota berkomunikasi. Komunikasi tersebut dilakukan dengan tujuan, agar para

anggota berdiskusi. Para bidang kelompok tidak hanya diskusi, namun para bidang kelompok juga disebarakan angket untuk dijadikan bahan diskusi. Cara yang dilakukan narasumber pertama sedikit berbeda dengan apa yang dikatakan oleh narasumber kedua, namun maksud dan tujuan narasumber juga tetap sama, yakni meningkatkan produktifitas kerja. Berikut pernyataan narasumber kedua.

N2: “Jadi pengurus masjid ini apa...punya tanggungjawab di bidang kebijakan-kebijakan, pengawasan-pengawasan dan kontrol. Secara teknis dari kebijakan itu dilakukan oleh karyawan. Jadi karyawan ini bekerja karena kebijakan dan aturan yang dibuat oleh pengurus. Nah pengurus tinggal memantau kegiatan karyawan. Mendampingi, mengawasi, menasehati, mensupport, jadi semuanya dibangun dengan sistem manajemen yang menurut kami sudah bagus lah, meskipun ada kekurangan tidak seperti manajemen di pabrik. Disini manajemen harus dibedakan bahwa manajemen masjid pola pendekatannya berbeda dengan perusahaan”.

Narasumber kedua menjelaskan, bahwa peningkatan efektifitas kerja adalah dengan melakukan pengawasan dan kontrol. Menurut narasumber, di masjid ada dua komponen penting, yaitu pengurus dan karyawan. Karyawan merupakan orang-

orang yang bekerja dengan kebijakan-kebijakan dan aturan pengurus. Pengurus adalah orang-orang yang membuat kebijakan-kebijakan dan aturan untuk dilaksanakan oleh karyawan. Pengurus memantau kegiatan karyawan. Pengurus juga mendampingi, mengawasi, mensupport, dan menasehati para karyawan masjid. Narasumber juga mengatakan, bahwa sistem pendekatan yang dilakukan adalah sistem pendekatan yang sesuai dengan lingkungan. Karena ini adalah lingkungan masjid, maka pendekatan yang dilakukan adalah pola pendekatan kemasjidan.

4) Sasaran jangka panjang

Sasaran jangka panjang terfokus pada tujuan jangka panjang yang ingin dicapai. Organisasi harus menentukan sasaran jangka panjang berdasarkan visi organisasi. Sasaran jangka panjang juga harus dipikirkan dari segala sisi. Sebuah sasaran harus menggambarkan keinginan besar yang dicapai oleh organisasi. Konsep sasaran jangka panjang menentukan eksistensi organisasi dalam bidang ketahanan, kreatifitas, dan inovasi dalam berorganisasi. Sasaran jangka panjang yang baik akan berdampak besar bagi organisasi. Salah satu sasaran jangka panjang Masjid Agung menurut narasumber pertama adalah mendirikan sebuah kampung yang akan dinamakan kampung syari. Berikut pernyataan narasumber.

N1: “(...) tujuan jangka panjangnya itu kita ini yah sekali lagi ini masih rancang-rancangan dan masih belum jadi, jadi masjid ini kan kalau sebelah timurnya masjid ini kan masih kosong disitukan ada telaga, nah telaga itu tahun 2020 rencana kita rubah dan itu nanti kita akan jadikan destinasi wisata gitu loh termasuk kuliner, kerajinan tangan dan yang lain lah itu yang kita labeli dengan kampung syar’i. (...)”

Menurut narasumber, tujuan jangka panjang masjid yaitu mendirikan kampung syar’i. Kampung syar’i tersebut akan didirikan disebuah telaga masjid. Telaga tersebut berada disebelah sisi timur masjid. Menurut narasumber, telaga tersebut akan dijadikan destinasi wisata. Wisata yang dimaksud disini adalah wisata kuliner, kerajinan tangan dan lain sebagainya. Pendapat narasumber pertama bersambungan dengan maksud dan tujuan narasumber kedua. Sasaran jangka panjang yang dimaksud oleh narasumber kedua yakni memakmurkan masjid dan mensejahterakan jamaah. Berikut pernyataan narasumber:

N2: “Sasaran jangka panjangnya yah dua itu tadi bagaimana masjid ini menjadi makmur, yang kedua bagaimana masjid ini menjadi sejahtera itu yang paling penting apa kemakmuran masjid itu cukup memberi apa kontribusi kepada masjid ini

bagaimana jamaahnya sejahtera apa ndak itu terkait itu yah. Makanya dua hal ini nanti kita inginkan bagaimana masjid ini makmur bagaimana masjid ini bisa mensejahterakan jamaah. (Ee...) TPQ kita kembangkan. Program tahfidz juga kita kembangkan. Jadi semuanya itu yah untuk memakmurkan masjid”.

Sasaran jangka panjang yang dimaksud narasumber kedua yakni bagaimana masjid bisa makmur dan jamaah bisa sejahtera. Sejahtera disini berhubungan dengan pernyataan narasumber pertama yakni mensejahterakan jamaah melalui program pendirian kampung syar’i. Namun, disini narasumber kedua belum memaparkan perencanaan pengembangan program kerja tersebut. Narasumber hanya menyebutkan secara singkat sasaran jangka panjang yang akan dilakukan kedepan. Dalam hal memakmurkan jamaah, narasumber menyatakan akan mengembangkan program TPQ dan program tahfidz. Pernyataan narasumber ketiga memiliki pendapat tersendiri dalam memaparkan sasaran jangka panjang. Berikut pernyataan narasumber:

N3: “Menjadikan masjid ini sebagai pusat ibadah pusat pendidikan pusat kegiatan sosial sekaligus pusat dakwah ini untuk memadukan beberapa hal ini pusat ini memang yah sebuah tujuan yang sangat berat tapi yah akan terus diupayakan”.

Pada dasarnya narasumber ketiga juga bertujuan ingin memakmurkan masjid, namun narasumber cukup memberikan tiga hal pokok sasaran jangka panjang yang ingin dicapai. Sasaran jangka panjang tersebut meliputi menjadikan masjid sebagai pusat pendidikan, pusat kegiatan sosial, dan pusat kegiatan dakwah.

Pernyataan narasumber mengenai masjid sebagai tempat kegiatan sosial berkesinambungan dengan pernyataan narasumber pertama. Narasumber pertama membahas mengenai kampung syari yang ditujukan kepada jamaah. Hal tersebut mengarah pada konteks kegiatan sosial dibidang ekonomi. Narasumber ketiga juga menyebutkan, bahwa sasarannya jangka panjang yang ingin dicapai adalah menjadikan masjid sebagai pusat pendidikan. Dalam hal ini juga berkesinambungan dengan pernyataan narasumber kedua yang akan mengembangkan TPQ dan Program Tahfidz di masjid. Kedua program ini mengarah pada peningkatan atau pengembangan program pendidikan di Masjid Agung.

- 5) Memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.

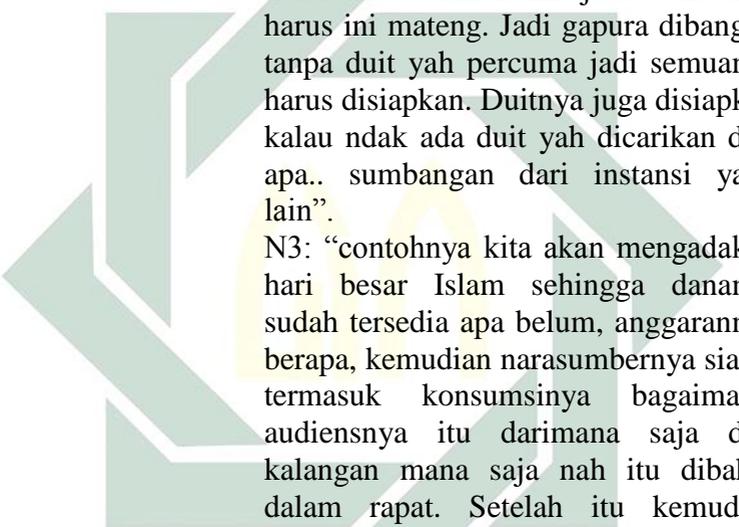
Mendirikan sebuah organisasi tidak lepas dari aspek-aspek pendukung. Aspek tersebut diantaranya anggaran, sarana dan prasarana, dan waktu. Ketiga hal tersebut harus mampu dikembangkan oleh organisasi. Anggaran digunakan untuk melaksanakan

kegiatan. Jika anggaran belum tercukupi, maka kegiatan tersebut akan kurang maksimal. Pada bidang sarana prasarana, organisasi juga harus memiliki tempat yang nyaman digunakan sebagai tempat diskusi, pelaksanaan kegiatan, rapat, dan kegiatan rutin lainnya. Sarana prasarana harus disediakan dengan keadaan yang baik, agar seluruh anggota di dalamnya merasa nyaman. Selain sarana dan prasarana, hal yang perlu diperhatikan adalah dari sisi waktu.

Organisasi seharusnya menerapkan sikap disiplin yang harus diterapkan oleh seluruh anggota organisasi. Pengelolaan waktu yang baik akan berdampak pada siklus kegiatan organisasi. Pada saat wawancara dengan narasumber pertama, aspek yang menurut narasumber paling berpengaruh terhadap organisasi adalah dari sisi dana atau anggaran. Berikut pernyataan narasumber:

N1: “kita perhitungkan pertama tentu dari sisi pendanaan jadi makanya ketika kita mau merencanakan itu mesti ini bagian keuangan Idarah, (...)”

Berdasarkan penjelasan narasumber, hal yang paling penting diperhitungkan adalah dana. Menurut narasumber, sistem keuangan atau pendanaan dikelola oleh bidang idarah. Bidang ini tidak hanya mengelola perkantoran saja, namun bidang ini juga bertugas dalam mengelola keuangan Masjid Agung. Pernyataan narasumber pertama memiliki persamaan dengan narasumber kedua dan ketiga. Pernyataan tersebut sebagai berikut:



N2: “setiap akan melakukan kegiatan itu terutama kegiatan-kegiatan yang baru yah kita rapat dulu dengan para pimpinan kita mau membuat program melaksanakan program nah itu membuat gapura itu kita rapatkan dengan pimpinan. Kita butuh gapura karena satu dua tiga empat... dananya nanti kita carikan ini jadi semuanya harus ini mateng. Jadi gapura dibangun tanpa duit yah percuma jadi semuanya harus disiapkan. Duitnya juga disiapkan kalau ndak ada duit yah dicarikan dari apa.. sumbangan dari instansi yang lain”.

N3: “contohnya kita akan mengadakan hari besar Islam sehingga dananya sudah tersedia apa belum, anggarannya berapa, kemudian narasumbernya siapa, termasuk konsumsinya bagaimana, audiensnya itu darimana saja dari kalangan mana saja nah itu dibahas dalam rapat. Setelah itu kemudian dibentuk panitia itu yang hari besar Islam tapi kalau kegiatan rutin kajian-kajian rutin itu yah sudah di floor satu tahun itu kegiatannya ini yang harus dilaksanakan.”

Kedua narasumber di atas sepakat, bahwa dana merupakan pokok penting dalam organisasi. narasumber kedua menyatakan, bahwa pada saat akan melaksanakan suatu program, pengurus melakukan rapat. Rapat ini dilakukan dengan menghadirkan pimpinan.

Narasumber memberikan contoh pelaksanaan program Masjid Agung yang baru saja terlaksana, yakni pembangunan gapura.

Gapura Masjid Agung dibangun lebih bagus, agar masyarakat yang melihat merasa takjub. Sebelum dibangun, pengurus melakukan rapat. Pada rapat pimpinan, narasumber mengatakan, bahwa pada rapat tersebut akan diberikan sebab-sebab gapura dibangun. Pada rapat pimpinan juga dibahas beberapa hal salah satunya, yakni dana atau anggaran. Narasumber kedua menyatakan, bahwa pelaksanaan pembangunan yang menggunakan anggaran tidak mencukupi akan sia-sia.

Jika anggaran pembangunan belum tercukupi, maka solusi yang digunakan oleh narasumber adalah mencari dana dari sumber lain. Sumber lain yang dimaksud adalah dengan bekerjasama dengan instansi-instansi. Seperti halnya narasumber kedua, narasumber ketiga juga menyatakan, bahwa ada beberapa aspek yang perlu diperhitungkan dalam melaksanakan kegiatan, yakni dana, narasumber, konsumsi, panitia, serta audiens. Beberapa aspek tersebut dibahas dalam rapat kerja.

- 6) Organisasi harus mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan.

Proses pengembangan program kerja dan pelaksanaan program kerja tidak lepas dari SDM pendukungnya yakni tenaga kerja. Pemilihan tenaga kerja yang berkualitas akan

memberi energi pada organisasi. Tenaga kerja yang memiliki kualitas akan menyumbangkan aspirasi pada organisasi. Maka pada pelaksanaan program kerja, organisasi harus memiliki tenaga kerja yang mumpuni dalam bidangnya masing-masing. Hal ini diterapkan oleh narasumber pertama, yakni sebagai berikut:

N1: “panitia itu lebih kepada representasi kan dari seksi-seksi yah jadi kalau seperti tadi misalnya Romadhon mabrur kita akan menyusun panitia yang memang kaitannya dengan ibadah, kaitannya disini itu ada berapa nanti dikasih ini yah dikasih, belum yah belum dikasih susunan pengurus macam-macam yah jadi disini ada bagian ibadah, (...) disini bagian santunan anak yatim dan yang lain. Nah kalau nanti maulud fair (...) ini bagiannya ini, ini bagian pemuda, bagian kemitraan, (...) program itu gimana terlaksana itu mengacu pada seksi-seksi yang ada.

Tenaga kerja menjadi aspek yang paling utama dalam kelancaran pelaksanaan program kerja. Cara yang dilakukan narasumber dalam memenuhi tenaga kerja yang baik adalah dengan menyusun panitia sesuai dengan kemampuan. Penempatan panitia ini disusun berdasarkan bidangnya masing-masing. Pada kegiatan romadhon mabrur, narasumber pertama menjelaskan, bahwa panitia dibentuk pada beberapa bidang. Bidang tersebut salah

satu yang disebutkan adalah bidang ibadah dan bagian santunan anak yatim. Pada kegiatan maulud fair, narasumber menyebutkan salah satu bidang panitia, yakni panitia bidang pemuda dan kemitraan. Menurut narasumber, panitia adalah representasi dari seksi-seksi yang ada. Sehingga, panitia bekerja berdasarkan acuan seksi-seksi yang ada.

N2: “(ee...) pertama jenis kegiatan yang akan kita adakan itu nanti akan terkait dengan personil yang akan memegang amanat kepanitiaan. Jadi yang pertama kalau kepanitiaan yang bersifat (ee..) dakwah, dakwah.. yang menggunakan pendekatan (...) personality itu kita ambilkan dari warga sekitar. jadi warga sekitar ini kita ajak untuk menjadi panitia itu.. dengan tujuan merangkul warga-warga yang ada disekitar masjid Agung supaya mau mencintai mau melakukan peribadatan mengikuti kegiatan-kegiatan di masjid lah itu kita serahkan kepada masyarakat yang memang punya kapasitas, punya kafabel dan punya integritas atau kemampuan mengkoordinasikan kegiatan yang banyak jadi diarahkan untuk warga.”

Sama halnya dengan narasumber pertama, narasumber kedua juga memberikan pernyataan yang sama, yakni membagi panitia sesuai dengan bidangnya masing-masing. Narasumber memberi contoh, bahwa kepanitiaan yang bersifat dakwah, maka

pendekatan terhadap jamaah menggunakan pendekatan dakwah. Menurut narasumber, pada beberapa kepanitiaan, narasumber mengajak masyarakat untuk berpartisipasi. Tujuan dari kerjasama dengan warga ini adalah agar masyarakat mau memakmurkan jamaah, supaya mau mencintai, dan mau melakukan peribadatan mengikuti kegiatan-kegiatan di masjid.

Masyarakat yang dijadikan sebagai panitia juga bukan asal-asalan. Namun, pemilihan masyarakat sebagai panitia acara di masjid adalah masyarakat yang memenuhi kriteria dan memiliki kafabel. Tida hanya itu, masyarakat yang dipilih juga masyarakat yang memiliki integritas baik. Masyarakat yang dipilih juga masyarakat yang memiliki kemampuan berorganisasi yang baik. Di bawah ini adalah pernyataan dari narasumber ketiga yang memaparkan, bahwa organisasi harus memperhitungkan beberapa hal ketika akan melaksanakan suatu kegiatan.

N3: “yah yang pertama tentang materinya, kedua narasumbernya, yang ketiga pembiayaannya, yang keempat yah sebut saja SDM pendukungnya seperti panitia dan sebagainya. Untuk menyiapkan narasumber yah harus sesuai dengan ee.. materi kajian yang akan dilakukan acara apa yang apa yang akan dilakukan kemudian disesuaikan siapa yang akan memberikan materi sehingga harapannya itu menjadi pas apa yang

diinginkan oleh jamaah sementara untuk SDMnya pendukungnya yang tentu saja kepanitiaan yang perlu dibentuk, kepanitiaan ini alhamdulillah sudah cukup karena sudah banyak”.

Menurut narasumber ketiga, pertama yang harus diperhatikan adalah materi. Kedua, narasumber. Ketiga, pembiayaannya. Keempat, SDM pendukung. Menurut narasumber ketiga, kepanitiaan perlu dibentuk. Karena kepanitiaan tersebut bersifat penting dalam pelaksanaan suatu kegiatan.

7) Memanfaatkan teknologi

Tidak bisa dipungkiri, pada zaman moder sekarang ini teknologi cukup mendominasi kehidupan manusia di dunia. Manusia memakai teknologi dari mulai tidur, bangun, dan sampai tidur lagi. Teknologi tidak bisa terlepas dari manusia. Dulu sebelum adanya komputer dan handphone, masyarakat menggunakan kertas dan pensil untuk menulis berbagai surat atau dokumen penting lainnya. Berkomunikasi dengan orang lain juga menggunakan kertas. Untuk saat ini, masyarakat dimanjakan dengan berbagai kecanggihan teknologi. Pemanfaatan teknologi juga tidak terlepas dari kehidupan organisasi. Organisasi banyak memakai teknologi modern untuk berhubungan dengan anggota yang lain. Seperti yang dipaparkan oleh narasumber pertama, kedua, dan ketiga berikut ini:

N1: “sampai saat ini baru sebatas wa antar sekretariat aja.”

N2: “Yah kita tidak menafikkan bahwa, perkembangan teknologi IT itu luar biasa canggihnya makanya yang kita pakai adalah medsos. Medsos itu kita pakai untuk mengkomunikasikan ke warga gresik dan seluruh warga umat Islam yang ada di (ee...) termasuk kalau medsos kan seluruh dunia kan yah.. tapi minimal warga gresik pahamlah dengan medsos itu kita mengetahui ada WA. WA itu ada komunitas-komunitas yang di (apa...) dikumpulkan dalam satu grup. Jadi ada WA khusus komunitas kajian tasawuf alhikam nah itu komunitas sendiri. Jadi kalau ada kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan tasawuf alhikam maka mereka kita kasih pelayanan informasi lewat WA. Nah komunitas sholat malam itu juga ada. jadi lewat WA ini ini menjadi media yang selama ini kita pakai. Yah itu termasuk layar LCD salah satu media yang kita pakai, media elektronik yang kita pakai untuk menginformasikan kegiatan-kegiatan di masjid ini jadi ada informasi tentang kegiatan mingguan, harian, bulanan, termasuk laporan keuangan juga kita sampaikan secara terang-terangan pada media elektronik seperti itu. Ada media cetak juga kita pakai lewat majalahnya MUI (Majalis)itu Majalah Islam itu majalahyang diterbitkan oleh MUI disitu kita banyak apa... diangkat

kegiatan-kegiatan informasi kegiatan masjid agung. Jadi semua media yang ada kita maksimalkan”.

N3: “Yah sementara melalui WA melalui Youtube, melalui apa itu yang sudah-sudah ada”.

Narasumber pertama mengatakan, bahwa penggunaan teknologi adalah masih sebatas whatsapp. Whatsapp digunakan sebagai alat komunikasi. Komunikasi yang baik sangat dibutuhkan untuk menciptakan relasi antar anggota pengurus. Penjelasan mengenai pemanfaatan teknologi dijabarkan secara rinci oleh narasumber kedua.

Narasumber kedua menyatakan, bahwa untuk berhubungan dengan seseorang, narasumber menggunakan media sosial whatsapp. Narasumber tidak menafikkan, bahwa perkembangan teknologi yang cukup besar dampaknya. Tidak hanya media sosial yang dipakai, namun dalam hal surat menyurat dan catat-mencatat, narasumber memaparkan telah menggunakan media elektronik yang lain. Media elektronik yang disebutkan oleh narasumber adalah seperti LCD, komputer, dan media cetak. Narasumber ketiga menambahkan media sosial youtube juga sebagai contoh teknologi yang sedang naik daun pada zaman sekarang.

- 8) Organisasi perlu menciptakan sistem pengawasan.

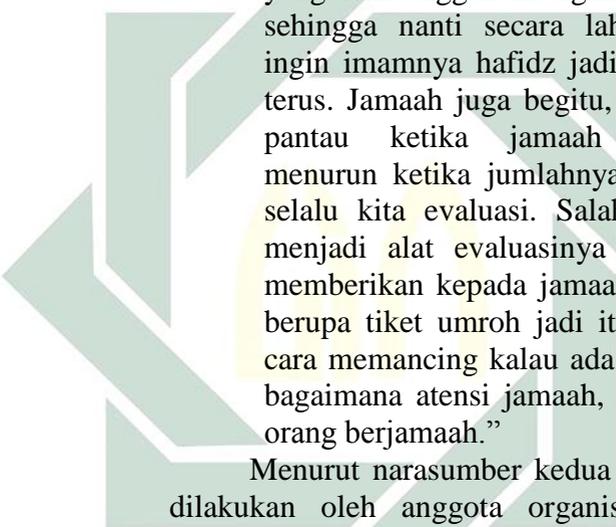
Organisasi yang besar adalah organisasi yang matang dalam segi manajemen. Pengawasan merupakan salah satu upaya

organisasi dalam memaksimalkan segala sesuatu. Sistem pengawasan disini cukup penting. Dari sisi pengawasan, seseorang bisa melihat transparansi kegiatan yang dilakukan dalam suatu organisasi. Masjid merupakan organisasi yang cukup transparan dalam bidang keuangan. Namun, sistem pengawasan juga tidak selalu untuk internal organisasi saja. Tetapi juga dalam bidang eksternal organisasi juga perlu diawasi. Seperti yang dikatakan oleh narasumber pertama, yakni pengawasan yang dilakukan adalah dengan memanfaatkan CCTV. Berikut pernyataan narasumber:

N1: “ (...) sistem pengawasan kita pakai CCTV”

Dari pernyataan narasumber di atas, peneliti memahami, bahwa tujuan pengawasan menggunakan CCTV adalah untuk memantau setiap kegiatan dan memantau kondisi masjid dari segala sudut. Berbeda dengan narasumber kedua dan ketiga, yang menyatakan mengenai pengawasan masjid bidang internal. Yang dimaksud narasumber pertama adalah pengawasan bidang eksternal masjid. pengawasan bidang internal masjid seperti yang di paparkan narasumber kedua dan ketiga di bawah ini:

N2: “Semua kegiatan diawasi jadi kita selalu mantau. Mantau pertama kalaudikegiatan harian itu sholat rawatib kita pantau keaktifan imam, keaktifan jamaah (ee...) perkembangan jamaah dan sholat-sholat rawatib itu



kita pantau. Dan selalu kita evaluasi terutama imamnya beberapa kali imam ini kita rancang supaya imam menjadi daya tarik bagi jamaah. Imam ini kita usahakan imam yang hafidz. Imam yang hafidz nah ini beberapa masih ada imam-imam yang belum hafidz jadi karena ini peninggalan lama. Jadi imam yang lama nggak mungkin kita gusur sehingga nanti secara lahan ini kita ingin imamnya hafidz jadi kita pantau terus. Jamaah juga begitu, jamaah kita pantau ketika jamaah jumlahnya menurun ketika jumlahnya banyak itu selalu kita evaluasi. Salah satu yang menjadi alat evaluasinya adalah kita memberikan kepada jamaah yang aktif berupa tiket umroh jadi itu salah satu cara memancing kalau ada tiket umroh bagaimana atensi jamaah, atensi minat orang berjamaah.”

Menurut narasumber kedua pemantauan dilakukan oleh anggota organisasi sendiri. Pengurus organisasi memiliki wewenang memantau semua kegiatan yang diselenggarakan di masjid. Pengawasan dilakukan dengan cara memantau semua kegiatan yang ada di masjid. Pada saat pelaksanaan sholat rawatib pengurus memantau jumlah jamaah yang sholat di masjid. Ketepatan kehadiran Imam juga diawasi, sehingga apabila Imam berhalangan datang, maka sesegera mungkin pengurus yang lain mencari penggantinya.

Setelah sistem pengawasan dilakukan, selanjutnya narasumber mengatakan, bahwa narasumber mengadakan evaluasi. Hasil evaluasi itu salah satunya pada bidang peningkatan jamaah adalah dengan memberikan tiket umroh gratis kepada jamaah teraktif. Sedangkan menurut narasumber ketiga, pengawasan dilakukan oleh bagian pengawasan masjid. Narasumber mengatakan, bahwa di dalam sistem kepanitiaan, struktur kepanitiaan memiliki bidang pengawasan tersendiri. Berikut pernyataan narasumber ketiga:

N3: “Yah kan sudah ada kepanitiaan, kepanitiaan itu kan sudah ada pelindung, penasehat, ketua, seksi-seksi dan sebagainya”.

b. Proses Pengembangan Strategi

1) Pengembangan struktur

Pada saat akan membuat sebuah organisasi, seseorang harus mempertimbangkan beberapa aspek. Aspek yang dipertimbangkan, yakni SDM, fasilitas, tujuan organisasi, desain organisasi dan beberapa aspek penting lainnya. Beberapa aspek tersebut masuk ke dalam struktur organisasi. Struktur organisasi bukan hanya berisi sebuah kerangka pengurus saja, melainkan seluruh aspek yang berhubungan dengan sistem organisasi. Pengembangan struktur sangat penting dilakukan, agar organisasi mengalami perubahan ke arah yang lebih baik. Narasumber pertama mengatakan, bahwa cara pengembangan

struktur yang dilakukan adalah dengan melakukan inovasi. Inovasi yang dilakukan adalah pada aspek program-program masjid. Berikut pernyataan narasumber:

N1: “inovasi yang kita lakukan kita tawarkan program-program yang lebih bagus, (...)

Setiap orang memiliki strategi yang berbeda dalam mengatasi kondisi organisasi. Seperti halnya narasumber pertama, narasumber kedua juga memiliki cara tersendiri dalam mengembangkan struktur. Cara ini dilakukan dengan melakukan perbandingan ke masjid-masjid yang lain.

N2: “kami sudah melakukan study banding di Masjid agung jawa tengah di semarang itu. Masjid nya itu di tengah tapi sekitar itu pusat-pusat ekonomi masyarakat itu jadi ada stand-stand mengelilingi pager-pager masjid itu banyak dijual barang-barang yang menjadi kebutuhan para tamu atau masyarakat kota semarang yang mencari produk yang dibutuhkan itu menarik itu jadi itu ekonomi masyarakat berkembang.”

Dari pernyataan narasumber di atas, bahwa narasumber melakukan study banding ke masjid semarang yang memiliki keunikan. Masjid semarang memiliki pusat ekonomi yang berada disekitar masjid. Narasumber terinspirasi dari masjid semarang, sehingga narasumber ingin

menerapkan hal tersebut pada Masjid Agung. Apa yang dilakukan narasumber kedua merupakan suatu bentuk inovasi, sehingga masjid tidak terkesan hanya sebagai tempat ibadah saja, namun masjid juga ramai dikunjungi oleh masyarakat sekitar yang mencari kebutuhannya. Berbeda dengan narasumber pertama dan kedua, narasumber ketiga memaparkan, bahwa narasumber melakukan rapat untuk membahas perkembangan struktur organisasi. Rapat tersebut selain membahas perkembangan struktur, narasumber juga mengatakan, bahwa rapat juga bertujuan untuk merencanakan langkah organisasi selanjutnya. Berikut pernyataan narasumber:

N3: “Yah itu tadi berkembang dan tidaknya itu sewaktu-waktu kan ada rapat pimpinan, rapat pimpinan itu untuk juga mengevaluasi program yang sudah ditanamkan sekaligus merencanakan untuk kedepannya sehingga masih dalam bentuk koridor perencanaan kemudian pengawasan pelaksanaan, pelaksanaan dan pengawasan”.

2) Pengembangan infrastruktur

Pengembangan tidak hanya terfokus pada bidang struktur saja, melainkan organisasi juga harus mengembangkan infrastruktur yang ada. pengembangan infrastruktur ini bertujuan memberikan efek penyemangat pada organisasi. Ketika

organisasi berhasil mengembangkan infrastruktur yang ada, maka dampak dari pengembangan tersebut akan memberikan sinergi baru pada organisasi.

Pengembangan infrastruktur bukan merupakan hal yang mudah. Karena pengembangan infrastruktur akan berhasil jika organisasi memiliki dana yang cukup. Pada proses pengembangan infrastruktur dibutuhkan penekanan biaya, agar pengembangan tidak memakan dana yang cukup banyak. Penekanan biaya tersebut dilakukan untuk meminimalisir pengeluaran uang. Meski begitu organisasi juga harus memperhitungkan kualitas infrastruktur yang dikembangkan. Uang merupakan hal yang cukup penting di dalam organisasi. Karena, jika organisasi merancang suatu pengembangan yang dilakukan pada infrastruktur pasti akan membutuhkan biaya yang tidak sedikit. Hal yang sama dipaparkan oleh narasumber di bawah ini. Ketiga narasumber beranggapan, bahwa dana merupakan hal yang sangat penting. Berikut pernyataan ketiga narasumber:

N1: “(...) tergantung dengan kondisi keuangan kita sehingga kalau kondisi keuangan kita ini lagi sehat yah bisa apa aja kita kerjakan.”

Narasumber pertama mengatakan, bahwa kesehatan keuangan merupakan hal penting. Jika kondisi keuangan baik, maka proyek apapun bisa dikerjakan dengan mudah dan lancar. Jadi, narasumber

pertama sangat memperhitungkan keuangan organisasi dalam melakukan pengembangan infrastruktur.

N2: “kita mengembangkan infrastruktur itu selalu rapat dipimpinan. Selalu membuat klasifikasi daftar urut prioritas pekerjaan yang mau diselesaikan. Jadi di masjid ini apa yang paaaaling penting untuk diurusinfrastrukturnya itu di urut dirumuskan, didata mulai nomor satu yang terpenting sampai nomor yang kesekian yang tidak terpenting. Jadi kalo itu kemudian menjadi skala prioritas membangun infrastruktur. Cat masjid ini sudah lama ndak di cat, itu masjid ini sudah tampak ndak cantik lagi ini baru menjadi perhatian utama kita apa.... pengecatan menjadi program utama yang kita jalankan nah ini yang kemudian setelah ada skala prioritas itu kemudian diukur anggarannya cukup ndak ini, anggarannya kalo nggak cukup darimana supaya anggaran cukup. Pola rekrutmen donatur itu harus di lakukan kalo memang kurang. Jadi kita ketika anggaran-anggaran besar itu selalu kita mencari donatur yang bisa berpartisipasi untuk membangun infrastruktur yang kita butuhkan jadi ada beberapa donatur yang selalu membantu kebutuhan masjid dalam skala besar. Kalo infaq jamaah itu yah hanya cukup bidang

operasional keseharian. Itu kalo infrastruktur yang besar yang butuh dana besar kita mestimencari donatur atau sponsor yang menurut kami itu tidak mengikat dan halal”.

Narasumber kedua menuturkan, bahwa pelaksanaan pengembangan infrastruktur diawali dengan penyelenggaraan rapat pimpinan. Strategi yang dilakukan, yakni membuat klasifikasi daftar urutan prioritas kebutuhan. Hal ini dilakukan dengan tujuan, agar organisasi mengetahui program apa yang paling penting untuk diselenggarakan pertama kali. Narasumber menyebut klasifikasi prioritas dengan sebutan skala prioritas. Kemudian, pengembangan infrastruktur juga tidak lepas dari dana atau anggaran.

Narasumber mengatakan, bahwa cara yang dilakukan, agar mendapatkan dana adalah dengan mencari donatur. Masjid Agung tidak memiliki donatur, namun pada program pengembangan infrastruktur atau program besar, masjid akan menggandeng para donatur untuk bekerjasama membangun masjid. Donatur atau sponsor yang digandeng merupakan donatur yang halal dan tidak mengikat. Pernyataan ini sama dengan pernyataan narasumber ketiga. Narasumber ketiga mengatakan, bahwa dalam pengembangan infrastruktur, organisasi harus menyesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki. Ketersediaan anggaran menjadi yang paling utama dalam

pelaksanaan pengembangan infrastruktur. Menurut narasumber, apabila anggaran yang dibutuhkan kurang memadai, maka cara yang dilakukan adalah dengan menanggihkan program tersebut. Berikut merupakan pernyataan narasumber:

N3: “yah sesuai dengan kemampuan jadi kalau (apa.. ee..) perencanaan tentang apa.. tentang penyediaan infrastruktur yang memadai harus didasari anggaran ketersediaan anggaran kalo memang anggarannya nggak cukup yah ditanggihkan tapi kalo anggarannya cukup yah dilaksanakan.”

c. Strategi penyusunan program kerja

1) Waktu yang tepat

Menyusun program kerja merupakan hal inti dalam organisasi. Program kerja juga mencerminkan visi organisasi. Penyusunan program kerja harus mempertimbangkan kapan program kerja ini akan diselesaikan. Pertanggungjawaban atas program kerja yang telah dibuat adalah ketika organisasi sudah berada pada akhir periode. Program kerja ini akan dievaluasi pada masa akhir periode. Organisasi harus mengusahakan, agar program kerja yang dirancang dapat dilaksanakan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan. Apabila program kerja tidak terselesaikan sampai pada batas waktu yang telah ditentukan, maka dalam pelaksanaan program kerja, organisasi memiliki masalah dengan program yang

dibuat. Agar penyusunan program kerja sesuai dengan waktu yang ditentukan, maka organisasi mengadakan rapat tahunan. Rapat tahunan diselenggarakan dengan mengumpulkan semua bidang yang terkait. Bidang-bidang tersebut melakukan diskusi kelompok. Hal ini disampaikan oleh narasumber pertama seperti di bawah ini:

N1: “tiap tahun ada raker sehingga kita ajak semua pengurus kumpul kita buat kelompok Idarah, kelompok Imarah, dan kelompok riayah, kita sebar angket, mereka akan melakukan diskusi dikelompoknya itu raker inilah yang menjadi acuan dasar kita membuat program kerja itu tahun-tahun sebelumnya seperti itu, untuk tahun ini kan kita nyisir mana program kerja yang terlaksana mana yang belum”

Narasumber membuat kelompok yang terdiri dari tiga bidang, yakni Idarah, Riayah, dan Imarah. Keseluruhan bidang diberikan angket untuk didiskusikan bersama. Menurut narasumber, rapat kerja inilah yang menjadi acuan dasar dalam membuat program kerja. Menurut narasumber, untuk tahun ini, pengurus menyisir program-program yang belum terlaksana. Sehingga, pada saat akhir periode kepengurusan, organisasi dapat melaksanakan dan menyelesaikan semua program dengan baik.

N2: “Program kerja disusun lima tahun sekali, itu program besarnya lalu setahun sekali adalah program yang bersifat kebutuhan prioritas tadi. Jadi program kerja lima tahun sekali itu meletakkan visi misi, jenis-jenis program yang dibangun di bidang riayah, imarah, idarah, itu dibangun lima tahun. Prinsip-prinsip kerja itu dibangun lima tahun dan teknisnya dikerjakan setiap tahun”.

Menurut narasumber kedua, program kerja disusun lima tahun sekali. Program tersebut merupakan program besar yang terdiri dari visi dan misi, jenis-jenis program yang akan dibangun oleh bidang Riayah, Imarah, Idarah. Untuk program yang bersifat tahunan, narasumber mengatakan, bahwa organisasi menjalankan hal-hal teknis dalam organisasi. Narasumber ketiga memiliki jawaban yang sama dengan narasumber yang lain. Narasumber ketiga berpendapat, bahwa penyusunan program kerja dilaksanakan bersama dengan pergantian pengurus. Sedangkan pergantian dilakukan lima tahun sekali, maka penyusunan program kerja dilaksanakan setiap lima tahun sekali juga.

N3: “Yah bersamaan, begitu pergantian pengurus, kemudian pengurus yang baru menyusun program kerja, yang itu kemudian dibahas dirapat kerja”.

2) Bahan program kerja

Menyusun program kerja memerlukan sumber inspirasi. Sumber inspirasi didapatkan dari aspirasi anggota organisasi. Menurut narasumber, aspirasi anggota didapatkan pada saat rapat kerja. Pada rapat kerja berlangsung, anggota organisasi akan berbicara mengenai aspirasinya.

N1: “kita ada rapat tadi mbak nah dari rapat itu tadi anggota ini kan akan berbicara begitu”.

Narasumber lain berpendapat, bahwa bahan penyusunan program kerja tidak hanya berasal dari anggota saja, namun pimpinan juga mengeluarkan aspirasinya. Narasumber juga mengatakan, bahwa kepemimpinan di Masjid Agung adalah kolektif kolegia. Maksud dari kolektif kolegia adalah semua orang berhak mengeluarkan aspirasinya. Semua orang berhak dalam menyampaikan pendapat. Apa yang disampaikan anggota dapat terdiri dari penyampaian anggaran, penyampaian setiap bidang organisasi, penyampaian dari bidang pembangunan, dan sebagainya. Berikut pernyataan narasumber:

N2: “Loh iya, bukan setiap anggota tapi pimpinan itu mengeluarkan aspirasi. Jadi disini itu kalo kepemimpinannya adalah kolektif kolegia. Jadi semuanya punya hak bersuara dan semua punya hak untuk menyampaikan pendapat, menyampaikan anggaran, yah macem-macem jadi dari rapat itudijabarkan bidangkaryawan yah dijabarkan bidang

karyawan. Bidang pembangunan yah dijabarkan oleh bidang pembangunan”.

Narasumber lain juga membenarkan, bahwa penyusunan program kerja membutuhkan aspirasi anggota. Setiap organisasi memiliki seksi-seksi yang menangani setiap program kerja. seksi-seksi tersebut pada saat rapat akan mengeluarkan aspirasinya. Sedangkan, pimpinan cukup mengarahkan jalannya rapat secara penuh.

N3: “iya, iya kan kita masing-masing seksi jadi pimpinan mengarahkan saja secara penuh dan setelah itu dibahas dimasing-masing seksi.”

3) Sifat program kerja

Berdasarkan wawancara mendalam dengan beberapa narasumber, keseluruhan narasumber berpendapat, bahwa sifat program kerja merupakan hasil persetujuan kerja seluruh anggota. Awal lahirnya program kerja adalah dari rapat kerja. Menurut narasumber pertama, rapat kerja dilaksanakan dua kali. Pertama dilakukan pada awal tahun. Kedua dilaksanakan pada pertengahan tahun. Pada awal tahun, rapat membahas tentang perencanaan program kerja. Pada pertengahan tahun, rapat kerja membahas tentang perencanaan ulang program. Dari kedua rapat kerja, narasumber mengatakan, bahwa tujuan kedua rapat kerja adalah memilih program yang belum terlaksana dan yang sudah terlaksana. Berikut pernyataan narasumber:

N1: “iya kan memang jadi lahirnya program kerja ini itu berawal dari raker kita ini lima tahun itu rakernya dua kali gitu awal tahun yah toh kita bicarakan kemudian pertengahan tahun kita rencanakan ulang nah dari raker pertama raker kedua ini tinggal ngambil mana yang belum mana yang belum tinggal kita tata untuk tahun ini, itu berarti aspirasi dari anggota.”

Narasumber kedua menyatakan, bahwa program kerja harus disepakati oleh seluruh anggota. Jika salah satu anggota tidak menyetujui program kerja yang akan dicanangkan, maka program kerja tersebut disisihkan. Dalam menjalankan program kerja, organisasi perlu mendapatkan persetujuan dari seluruh anggota. Jika terdapat program kerja yang tidak disetujui anggota, namun program kerja tersebut tetap dilaksanakan, maka organisasi akan mengalami kesulitan dalam hal pelaksanaan program dan organisasi akan mengalami permasalahan. Sehingga, narasumber berpendapat, bahwa program kerja yang disusun, namun anggota tidak menyetujui, maka program tersebut ditangguhkan.

N2: “yah harus! Kalo nggak menyetujui yoh berarti program kerja itu disisihkan dulu tapi yang harus disepakati yah semuanya harus sepakat. Sepakat untuk dilaksanakan dan ada program yang sepakat untuk tidak dilaksanakan”.

Narasumber ketiga juga berpendapat sama dengan narasumber di atas. Jika didalam rapat kerja, organisasi mengalami ketidaksepakatan anggota, maka anggota akan bermusyawarah. Tidak semua rancangan program disetujui oleh seluruh anggota, maka dari itu pengurus harus mencari solusi. Menurut narasumber, solusi yang dipakai adalah musyawarah dengan seluruh anggota rapat. Berikut pemaparan narasumber:

N3: “yah dalam rapat itu kadang-kadang yah tidak setuju dengan berbagai alasan tertentu kemudian mengusulkan solusinya bagaimana yah itu namanya musyawarah”

4) Faktor pendukung

Untuk melancarkan penyusunan program, organisasi membutuhkan faktor pendukung. Faktor pendukung bisa berasal dari mana saja. Namun, faktor pendukung yang dimaksud disini adalah dukungan dari pimpinan. Pembuatan program kerja tidak akan terlaksana, jika pimpinan tidak menyetujui program tersebut. Keseluruhan narasumber sepakat, bahwa pimpinan sangat memberikan dukungan terhadap program yang dicanangkan. Berikut pernyataan ketiga narasumber:

N1: “Kan saya ini mengkoordinir apa yang disampaikan oleh peserta”

N2: “Loh iya, bukan setiap anggota tapi pimpinan itu mengeluarkan aspirasi.

N3: “yayah pasti kalau itu sudah dimusyawarahkan secara mufakat”.

d. Strategi pelaksanaan program kerja

1) Sesuai tujuan

Dalam pelaksanaan program kerja, organisasi harus memiliki visi dan misi. Karena, program kerja disusun dan dibuat berdasarkan visi dan misi. Jika pelaksanaan program kerja tidak disesuaikan dengan visi, maka apa yang dikerjakan organisasi merupakan hal yang kurang bermanfaat. Seperti halnya narasumber pertama. Narasumber pertama juga menekankan, bahwa semua program kerja Masjid Agung mengacu pada visi dan misi Masjid. Sehingga, program kerja masjid disesuaikan dengan kebutuhan masjid. Untuk melaksanakan visi dan misi, Masjid Agung memiliki tiga pimpinan. Pertama, bidang idarah. Kedua, bidang Imarah. Ketiga, bidang Riayah. Ketiga bidang tersebut bersama-sama mewujudkan visi dan misi masjid. Dari pernyataan narasumber dapat disimpulkan, bahwa ketiga bidang tersebut merancang program mengacu pada visi dan misi masjid.

N1: “Iya, sehingga program kerja itu berbasis sesuai kebutuhannya apa apa gitu”

Narasumber kedua menyatakan, bahwa yang pertama dilakukan adalah memperbaiki layanan bidang fasilitas.

Menurut narasumber, Masjid belum menunjukkan ciri masjid yang agung. Karena, masjid masih memiliki kekurangan. Masjid merupakan tempat ibadah. Menurut narasumber, menyusun visi harus disesuaikan dengan prinsip Masjid Agung. Perbaikan bidang layanan fasilitas tersebut merupakan bagian dari memakmurkan masjid dari sisi visi. Narasumber ketiga juga berpendapat sama dengan narasumber lainnya. Narasumber ketiga sepakat, bahwa program kerja yang dirancang harus sesuai dengan visi organisasi. Berikut pernyataan kedua narasumber:

N2: “Yang pertama layanan bidang fasilitas, fasilitas itu dari sisi fisik gedung masjid ini belum menunjukkan masjid yang agung karena sekian tahun itu kan tidak pernah di cat jadi orang-orang yang disini ini rata-rata melihat masjid ini kurang nyaman untuk dipakai untuk jamaah jadinya layanan bidang fisik ini kita anuh kita benahi sedikit demi sedikit. Cat ini sekeliling semuanya di cat semuanya termasuk kamar mandi itu kita benahi untuk layanan jamaah, kebersihan juga kita tingkatkan, air juga kita sediakan nahitu semuanya dalam rangka bagaimana memakmurkan masjid dari sisi visi.

N3: “iya. Yah itu memang harus menyesuaikan visi”.

2) Tepat waktu

Ketepatan waktu merupakan hal yang sering menjadi kendala dalam suatu organisasi. Dalam menyelenggarakan kegiatan, organisasi telah merancang sebuah *schedule* yang sudah dirancang. Namun, adanya jadwal kegiatan tersebut terkadang tidak sesuai dengan apa yang diinginkan. Sehingga, pada pelaksanaan program sering terjadi keterlambatan. Keterlambatan dari suatu kegiatan tersebut mencerminkan, bahwa penyelenggara kegiatan kurang bisa memanfaatkan waktu yang ada. Jika organisasi ingin menyelenggarakan suatu kegiatan, maka organisasi harus disiplin dalam memanfaatkan waktu.

Organisasi harus benar-benar memperhitungkan waktu yang ada. Agar, organisasi tidak kehilangan cukup banyak waktu. Narasumber pertama menjelaskan, bahwa pelaksanaan program atau kegiatan di masjid dilaksanakan secara kondisional. Kondisional disini dalam arti, bahwa kegiatan berhenti jika sudah masuk waktu sholat. Sesibuk apapun organisasi dalam melaksanakan kegiatan, maka penyelenggara wajib hukumnya memberhentikan sementara kegiatan tersebut.

N1: “jadi kita kondisional, kalau acaranya itu dalam bentuk ceremony yah tentu ketika waktunya sholat karena ini masjid yah harus berhenti begitu sesibuk apapun yah harus berhenti begitu.”

Jika narasumber pertama menjelaskan ketepatan waktu pada pelaksanaan kegiatan, maka lain halnya dengan narasumber kedua. Narasumber kedua menjelaskan mengenai rancangan program lima tahunan yang harus diselesaikan. Dengan berprinsip pada ketepatan waktu, narasumber berpendapat, bahwa program kerja dilaksanakan setiap tahun. Namun, program kerja juga dievaluasi setiap tahun. setiap tahun dilihat reportnya. Sehingga, organisasi dapat menuntaskan semua program dalam jangka waktu lima tahun. Berikut pernyataan dari narasumber kedua:

N2: “Iya jadi selama lima tahun itu kita punya target yang harus diselesaikan bidang riayah apa, imarah apa, idarah apa. Itu lima tahun harus diselesaikan secara bertahap setiap tahun di potret progress report nya jadi setiap tahun itu kegiatan di evaluasi reportnya ini bagus ndak jadi kalo bagus sehingga lima tahun kedepan sudah tuntas semuanya”.

Pada intinya semua narasumber memiliki persamaan jawaban, namun narasumber menjelaskan dalam konteks yang berbeda-beda. Narasumber ketiga mengatakan, bahwa ketika akan melaksanakan kegiatan, organisasi terkadang mengalami kendala, karena anggota yang menghadiri acara tersebut sedikit. Sehingga, pelaksanaan kegiatan ditanggihkan dan tidak sesuai dengan waktu. Namun, narasumber berpendapat,

bahwa apabila kehadiran anggota dua pertiga, maka acara tersebut rapat dilaksanakan. Berikut penjelasan narasumber ketiga.

N3: “Yah karena masing-masing itu banyak kesibukan sehingga yah eee.. kalo yang satu ndak bisa hadir yah kemudian acaranya ditangguhkan harapannya semua bisa hadir, tapi kemudian mengharapkan semua bisa hadir yah itu sulit jadi yah di atas dua pertiga yang hadir kita laksanakan”.

3) Persiapan yang baik

Dalam pelaksanaan program atau kegiatan, organisasi tidak terlepas dari segala sesuatu yang terlibat. Organisasi membutuhkan pendukung dalam melaksanakan program. Apabila melaksanakan program tanpa mempertimbangkan kebutuhan lain, maka organisasi bisa mendapatkan kerugian. Kerugian tersebut salah satunya adalah kurangnya audiens. Terkadang penyebab kurangnya audien adalah organisasi memilih narasumber yang kurang diminati oleh audiens. Dalam pelaksanaan suatu kegiatan juga perlu memperhitungkan sisi pendanaan. Seperti yang dipaparkan oleh narasumber di bawah ini:

N1: “kita perhitungkan pertama tentu dari sisi pendanaan jadi makanya ketika kita mau merencanakan itu mesti ini bagian keuangan”

Jika narasumber sebelumnya mengatakan, bahwa persiapan yang paling utama harus dilakukan adalah dari sisi pendanaan, maka narasumber kedua menjelaskan lebih rinci. Narasumber kedua mengatakan, bahwa dalam pelaksanaan program kerja atau kegiatan dibutuhkan M4. M4 merupakan penjabaran dari *man*, *money*, *material*, dan manajemen. *Man* merupakan orang yang melaksanakan kegiatan. *Money* merupakan kondisi keuangan organisasi yang mencukupi atau tidak. *Material* merupakan bahan pendukung, seperti meja, bangku, papan pengumuman dll. Keempat adalah manajemen. Manajemen merupakan sistem pengelolaan yang diterapkan dalam pelaksanaan program kerja atau kegiatan. Keempat hal tersebut harus terpenuhi dalam pelaksanaan program. Berikut pemaparan narasumber:

N2: “Sederhananya kalo ada kegiatan itu yang pertama itu harus ada *man* (manusianya) lalu ada *money*, lalu harus ada *material*, harus ada manajemen. Jadi komponen-komponennya ini harus disiapkan dulumannya ada ndak, orangnya ada ndak yang mengerjakan, *money*nya ada ndak uangnya yah, trus apalagi *material*nya ada ndak, manajemennya ada ndak jadi apa M4 ini menjadi pijakan untuk menjalankan kegiatan apa saja. Kegiatan ramadhan mabruk itu

mannya siapa, *materialnya* ad ndak, manajemennya seperti apa itu semuanya di tata secara baik. Supaya nanti pelaksanaan program berjalan dengan baik”.

Narasumber lain juga berpendapat, bahwa dalam pelaksanaan program atau kegiatan membutuhkan beberapa hal diantaranya anggaran, narasumber, konsumsi, audien. Hal-hal tersebut merupakan bagian penting dalam pelaksanaan kegiatan. Beberapa hal tersebut juga sebaiknya dibahas dalam rapat kerja. Berikut ini pernyataan narasumber:

N3: “contohnya kita akan mengadakan hari besar Islam sehingga dananya sudah tersedia apa belum, anggarannya berapa, kemudian narasumbernya siapa, termasuk konsumsinya bagaimana, audiensnya itu darimana saja dari kalangan mana saja nah itu dibahas dalam rapat.”

4) Publikasi yang baik

Dalam strategi melaksanakan kegiatan yang baik, organisasi harus mampu menarik perhatian masyarakat. Dalam hal ini kegiatan memublish kegiatan sangat diperlukan. Sehingga, kegiatan organisasi dapat menarik minat masyarakat untuk mengikuti kegiatan tersebut. Setiap organisasi memiliki strategi yang berbeda dalam memublish kegiatan. Menurut narasumber pertama, cara memublish kegiatan adalah dengan menggandeng mitra.

Mitra tersebut digandeng untuk mengadakan kegiatan bersama, sehingga masjid diramaikan oleh jamaah dari setiap mitra.

N1: “(...) kita ada kalau masjid ini itu ingin dikenal ke seluruh kita kerjanya dengan mitra YDSF maka setiap kegiatan YDSF kita taruh disini, dengan nurul hayat maka setiap acara nurul hayat ditaruh disini dengan muslimat ditaruh disini lah ini setidaknya kita memberikan informasi bahwa kita melakukan kegiatan. kalau masyarakat sekitar sini itu sudah mesti tahu karena memang basis kita ini kan sedikit jadi kalau dihitung dengan jari jamaah kita ini sedikit”

Sama halnya dengan narasumber di atas, narasumber kedua juga mengatakan, bahwa memublish kegiatan dengan menggandeng mitra. Namun, mitra yang dimaksud oleh narasumber adalah warga sekitar. Masjid menggandeng pengurus RT, RW, kelompok-kelompok pemuda, dan remaja masjid. Selain menggandeng tokoh masyarakat, memublish kegiatan juga melalui banner, spanduk besar, spanduk kecil, lewat media sosial, media elektronik, media cetak, dan papan pengumuman.

N2: “yah kita menggunakan itu (...) banner, spanduk besar, spanduk kecil dan semuanya. Lewat medsos lewat WA lewat medi elektronik, media cetak, papan pengumuman manualitu kita eksplor (...) untuk kegiatan itu. Kita

gandeng pengurus RT, RW, kelompok-kelompok pemuda, remaja masjid itu kita kumpulkan disini semuanya itu kita kasih informasi seperti itu nah mereka ini yang menggerakkan warganya sendiri-sendiri. Kalau kita sendiri nggak bisa makanya agen-agen kita apa.. tunjuk itu mereka yang bergerak bisa.. makanya kita tidak melepas tokoh-tokoh masyarakat sini kemudian dibiarkan. Jadi mereka kita gandeng jadi tokoh-tokoh agama, tokoh perangkat desa itu kita gandeng. Jadi kalau ada apa-apa mereka tinggal kita halo-halo mereka datang”.

Pernyataan narasumber ketiga memiliki kesamaan dengan narasumber kedua. Cara yang dilakukan untuk mempublish kegiatan adalah dengan menggunakan spanduk, banner, diumumkan pada waktu Sholat Jum’at, WA, dan madin masjid. Di bawah ini merupakan pernyataan dari narasumber ketiga:

N3: “Yah ada spanduk, banner-banner, lalu pada saat jumatian diumumkan. Yah ada banner, sekarang ini kan sosial itu paling mudah melalui WA, disamping banner WA, kemudian juga selebaran-selebaran dan madin-madin masjid dan sebagainya jadi masing-masing mitra masjid agung ketika ada kegiatan itu mereka sudah punya itu sudah sosialisasi sendiri”.

5) Potensi anggota

Organisasi memiliki anggota yang seharusnya bisa berperan aktif dalam organisasi. Setiap anggota memiliki kemampuan masing-masing. Memanfaatkan potensi yang dimiliki anggota merupakan hal yang dapat berdampak baik pada organisasi. Selain dapat menekan biaya pengeluaran, memanfaatkan potensi anggota juga dapat mengasah anggota supaya lebih aktif dalam organisasi. narasumber pertama mengatakan, bahwa organisasi memanfaatkan potensi anggota dalam kegiatan masjid. pada kegiatan kajian kitab kuning, organisasi memanfaatkan anggota yang bisa membaca kitab. Berikut pernyataan narasumber.

N1: “tadi kan ada pengajian-pengajian tentu kita memanfaatkan pengurus-pengurus yang bisa baca kitab dan yang lain begitu.”

Pendapat narasumber pertama memiliki kesamaan dengan pendapat narasumber berikut ini:

N2: “jadi kita di pengurus itu punya anggota. kalo (...) anggotanya yah jamaah. Jadi jamaah itu semestinya yah menjadi tim work nya masjid agung kalo karyawan yah menjadi tenaga teknis untuk mengoperasikan program kerja masjid. Kalo anggota yah itu dipengurusan *maeng* ada kolektif kolegiada anggota pengurus yang penting apa dalam rangka memaksimalkan program kerja itu

semua pengurus harus memahami bahwa programnya imarah seperti ini programnya idarah riayah seperti ini. Itu semua harus saling memahami saling mengerti sehingga saling mendukung, sehingga tidak bisa dijalankan sendiri-sendiri karena ini pertanggungjawabannya adalah pertanggungjawaban bersama-sama”.

Narasumber di atas menyatakan, bahwa jamaah termasuk ke dalam anggota masjid. Jadi, jamaah juga dimanfaatkan tenaganya untuk membantu kegiatan masjid. Selain itu, ada karyawan masjid yang menjadi tenaga teknis masjid dalam menjalankan program kerja masjid. Keseluruhan narasumber menjawab dengan maksud yang sama. Berikut ini adalah pernyataan dari narasumber kedua:

N3: “yah kalau tugas-tugas seperti bilal, khotib itu kita ambil dari luar, tapi saya juga kadang mengisi sebagai khotib dan pengajian disini.”

Narasumber kedua menyatakan, bahwa tugas-tugas khotib dan bilal di ambil dari luar. Namun, narasumber juga sering ditugaskan menjadi petugas dalam sholat jum’at. Biasanya narasumber ditugaskan sebagai bilal dalam sholat jum’at. Hal tersebut merupakan kegiatan dalam memanfaatkan potensi anggota.

6) Ketersediaan dana

Dana menjadi hal yang paling sensitif di dalam organisasu. Organisasi harus terus

mempertimbangkan dan memperhitungkan ketersediaan dana. Jika organisasi ingin mengadakan kegiatan, maka hal yang pertama diperhitungkan adalah dari sisi keuangan. Narasumber pertama membenarkan, bahwa ketersediaan dana merupakan hal yang penting. Karena, menurut narasumber, kegiatan dilakukan tergantung dengan kondisi keuangan. Berikut pernyataan narasumber:

N1: “Yah itu kan tergantung dengan kondisi keuangan kita”.

Sedangkan, narasumber berikutnya menyatakan tentang solusi yang dihadapi ketika ketersediaan dana masih kurang. Solusi tersebut adalah pada pola rekrutmen donatur. Pola rekrutmen donatur harus dilakukan, jika organisasi memiliki anggaran yang kurang. Pencarian donatur diarahkan pada program pembangunan infrastruktur dan kebutuhan masjid dalam skala besar. Sumber anggaran untuk program sehari-hari masjid cukup pada infaq jamaah.

N2: “Pola rekrutmen donatur itu harus di lakukan kalo memang kurang. Jadi kita ketika anggaran-anggaran besar itu selalu kita mencari donatur yang bisa berpartisipasi untuk membangun infrastruktur yang kita butuhkan jadi ada beberapa donatur yang selalu membantu kebutuhan masjid dalam skala besar. Kalo infaq jamaah itu yah hanya cukup bidang operasional

keseharian. Itu kalo infrastruktur yang besar yang butuh dana besar kita mesti mencari donatur atau sponsor yang menurut kami itu tidak mengikat dan halal”.

Narasumber lain juga memiliki pendapat sama dengan narasumber sebelumnya. Narasumber di bawah ini menyatakan, bahwa anggaran dana merupakan kunci di dalam organisasi. Jika organisasi memiliki kemauan, namun anggaran dananya kurang, maka masjid tidak bisa melakukan program tersebut.

N3: “yah itu kuncinya, jadi tulis saja punya kemauan tapi kalau anggarannya ndak ada yah nggak bisa masjid ini kan dari jamaah untuk jamaah.”

7) Koordinasi yang baik

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang memiliki koordinasi antar anggota yang cukup baik. Koordinasi dilakukan dengan caranya sendiri-sendiri. Berikut pernyataan narasumber pertama.

N1: “masjid ini memang besar tapi sekali lagi jamaahnya kan ndak banyak lah jamaah yang ndak banyak ini kita kumpulkan koordinator gitu loh. (Ooo...) ini bagian pengawasan listrik siapa, (ooo...) ini bagian pelayanan siapa, (ooo...) ini bagian keamanan, sehingga ada tiga koordinator ini yang kita tunjuk nah pada waktu-waktu tertentu kita bisa keliling, yeopo kondisine nah gitu kira-kira seperti itu.”

Narasumber di atas mengatakan, bahwa koordinator di ambil dari jamaah. Jamaah dibagi menjadi tiga koordinator, yakni koordinator bidang pengawasan listrik, koordinator bidang pelayanan, dan koordinator bidang keamanan. Ketiga koordinator ini dimintai pertanggungjawaban oleh pengurus masjid. Dalam suatu kesempatan, pengurus bertanya pada para koordinator tentang tugasnya masing-masing.

Narasumber yang lain mengatakan tentang koordinasi antar anggota. koordinasi yang dilakukan pengurus dilakukan via media sosial whatsapp. Namun, pada suatu masalah tertentu, pengurus melakukan musyawarah yang dibahas dalam suatu majelis. Pernyataan ini memiliki kesamaan dengan narasumber berikutnya, yakni koordinasi dilakukan melalui rapat-rapat. Berikut pernyataan dari beberapa narasumber:

N2: “kita koordinasi sesama pengurus itu yah lewat handphone lewat WA lewat rapat-rapat pengurus. jadi kita ini selalu berkomunikasi katakanlah kita tidak bisa bertemu di forum satu majelis yah.. lewat telfon, lewat WA untuk membahas terutama kalo memang itu persoalan mendadak dan penting dan itu ndak bisa dibahas dalam satu majelis maka telpon merupakan media paling efektif tapi beberapa masalah yang harus diselesaikan secara

musyawarah yah harus dibahas di majelis”.

N3: “yah itu sering ada rapat-rapat.”

2. Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja

a. Tahap implementasi strategi

1) Kemampuan berinteraksi (*interacting skills*)

Di masjid, kemampuan berinteraksi dilakukan dengan jamaah. Apabila masjid ingin mendapat jamaah yang cukup banyak, maka pengurus juga memiliki sikap yang baik. Hal tersebut dilakukan oleh pengurus dalam berinteraksi dengan jamaah. Narasumber pertama menjelaskan, bahwa cara yang dilakukan ketika berinteraksi dengan jamaah salah satunya dengan memberikan keteladanan.

N1: “kami yang ada dimasjid ini akan semaksimal mungkin memberikan keteladanan yah kepada seluruh jamaah bagaimana kita bersikap, bagaimana kita ngobrol sama orang itu nanti basicnya ini adalah keteladanan.”

Barasumber lain memberi pendapat, bahwa cara dekat dengan jamaah adalah dengan mengajak jamaah ikut pada setiap kegiatan-kegiatan masjid. Kegiatan tersebut diantaranya dengan mengajak jamaah untuk sholat bersama, perayaan hari besar Islam bersama, komunikasi setelah sholat,

pembagian zakat fitrah, dan memberikan jamaah teraktif tiket umroh. Pemberian tiket umroh dilaksanakan setelah jamaah melakukan finger print. Dari data finger print tersebut apabila didapati jamaah yang teraktif, maka jamaah tersebut layak mendapatkan tiket umroh gratis. Berikut penjelasan dari narasumber:

N2: “Jadi kita dekat dengan jamaah itu pertama yah itu pada kegiatan tahunan kita ngajak mereka untuk sholat tarawih bersama, sholat apa.. idul fitri bersama (itu yah.. ee..) kalau di harian itu yah kita itu yah selalu apa komunikasi setelah sholat itu, setelah sholat rowatib itu biasanya yah ngajak ngomong dibawah atau di atas gitu. Kalau ada acara-acara apa.. (eee...) idul fitri yah kita ajak anu halal- bi halal bersama, makan bersama. Nah jadi warga masuk kalau ada pembagian zakat fitrah nah itu jamaah kita yang kita dulukan dan ini yang terakhir kita adakan tiket umroh gratis untuk jamaah jadi itu salah satu komunikasi kita ke jamaah. insyaAllah tahun ini ada satu yang diberangkatkan. Jadi setelah mereka absen setelah sholat rawatib mereka finger print yah. Mau sholat finger print dulu trus anu dihitung ditimbang banyak si A yah si A nanti yang diberangkatkan umroh.

Narasumber berikutnya menjelaskan cara berinteraksi dengan jamaah adalah dengan melaksanakan pengajian-pengajian di masjid. Pengajian tersebut sudah terjadwal seperti khotbah jum'at. Pengajian di Masjid Agung cukup banyak. Sehingga, interaksi dengan jamaah juga memiliki intensitas dalam berinteraksi yang cukup sering.

N3: “yah disini kan ada pengajian-pengajian, pengajian itu sudah ada jadwalnya seperti halnya khotbah jumat sudah dijadwal satu tahun penuh. Kemudian pengajian ini disini habis maghrib ada, minggu ada, kemudian hari besar Islam ada. itu sudah terjadwal satu tahun itu sehingga tinggal mengingatkan saja kepada bagian administrasi masjid mohon diingatkan jadwalnya siapa saja yang masuk jadi yah begitu”.

2) Kemampuan mengalokasikan (*allocatingskills*)

Setiap organisasi memerlukan hal-hal penunjang kesuksesan. Hal ini dibutuhkan kemampuan mengalokasikan. Sesuatu yang dialokasikan harus berupa hal yang dibutuhkan organisasi. Dalam melaksanakan kegiatan, organisasi harus mengalokasikan dana atau peralatan yang lain pada setiap bidang yang membutuhkan. Namun, organisasi memiliki banyak cara dalam

mengalokasikan. Untuk mengalokasikan dana, organisasi Masjid Agung memanfaatkan hasil dari penyewaan aula. Keuntungan dari aula tersebut digunakan untuk memakmurkan masjid. Menurut narasumber pertama, organisasi masjid juga menggandeng mitra untuk bekerjasama dalam memakmurkan masjid. Berikut pernyataan dari narasumber pertama:

N1: “disini kami menggandeng mitra untuk mengambil bagian memakmurkan masjid dan memang pendanaan yang disini ini berdasarkan uang masuk dari jamaah tidak di siapkan oleh APBD tapi memang kita dapat mengelola aula itu. lah hasil pengelolaannya itu kita kelola untuk kemakmuran masjid.”

Narasumber kedua menyatakan, bahwa organisasi membuat bidang-bidang dalam mengalokasikan kebutuhan. Jadi, para bidang tersebut mengalokasikan kebutuhan sesuai dengan bidangnya sendiri-sendiri. bidang tersebut ada tiga, yakni Idarah, Imarah, dan Riayah. Bidang Idarah merupakan bidang yang mengurus keuangan masjid. Bidang Imarah merupakan bidang yang mengurus masalah infrastruktur, dan Riayah merupakan bidang yang mengurus masalah ibadah. Bidang Idarah mengalokasikan dana untuk keseluruhan bidang. Bidang Imarah

mengalokasikan kebutuhan dalam bidang infrastruktur, dan bidang Riayah mengalokasikan kebutuhan dalam bidang ibadah. Kesemua bidang tersebut bertanggungjawab pada bidangnya masing-masing. Selanjutnya, keseluruhan bidang akan melakukan evaluasi di akhir bulan.

N2: “Jadi manajemen masjid ini ditempuh tiga jalur yaitu manajemen bidang idarah yaitu administrasi keuangan, bidang imarah, imarah itu tentang peribadatan, pengajian dan yang ketiga bidang riayah, riayah ini tentang sarana prasarana. Jadi masing-masing bidang ini ada ketuanya. mereka yang bertanggungjawab. Bidang imarah yah imarah, bidang idarah yah idarah, bidang riayah yah riayah. Dan ketiga bidang ini tiap (apa...ee...)sebulan sekali mengevaluasi, menyusun, merancang, mengadakan kegiatan masing-masing sekaligus nanti untuk menghitung kebutuhan biayanya.(...)”

Strategi mengalokasikan kebutuhan dijalankan berbeda oleh narasumber yang satu ini. Narasumber berpendapat, bahwa strategi yang dilakukan dalam mengalokasikan kebutuhan adalah melalui rapat. Narasumber jugapernah melakukan studi banding ke beberapa masjid di kota

besar. Tujuannya adalah, agar hal-hal yang berkaitan dengan masjid dapat terpenuhi dengan mencontoh masjid-masjid lain di luar kota. Sehingga, masjid dapat menjadi makmur. Karena, *basic* masjid merupakan masjid transit. Jadi, pengurus harus dapat mengalokasikan kebutuhan masjid. Sehingga, masjid menjadi makmur.

N3: “(...) sering ada rapat-rapat, (.....) Kita sudah pernah melakukan studi banding ee.. ke jogokarian, jogja ke semarang pernah ke tuban pernah ke probolinggo pernah dan itu dalam rangka supaya bagaimana masjid agung yang berada di tengah-tengah kanan kirinya sudah banyak masjid ini tetap juga dimakmurkan bersama karena masjid agung ini beradadi pinggir jalan yah disamping adalah masjid transit jadi orang-orang yang ziarah, jamaah haji yang baru datang maupun berangkat kemudian musafir-musafir itu banyak kesini sholat disini sehingga adalah masjid transit. Sementara jamaah rawatibnya jamaah tetapnya dari lingkungan sini.”

3) Kemampuan monitoring (*monitoring skills*)

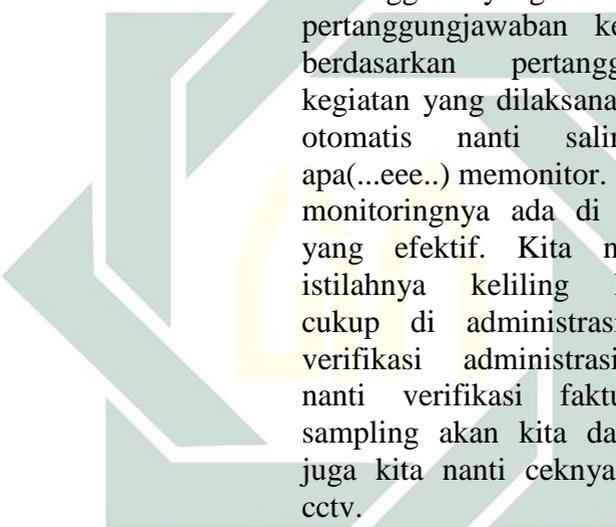
Kemampuan monitoring harus dimiliki oleh setiap elemen dalam organisasi. Monitoring ini bertujuan

untuk melihat hal-hal yang kurang di dalam organisasi. narasumber berikut ini menyatakan, bahwa Masjid Agung merupakan masjid yang cukup besar. Namun, masjid memiliki sedikit jamaah. Jamaah yang datang merupakan jamaah transit. Sehingga, dalam hal monitoring, organisasi menentukan koordinator dari para jamaah. Sehingga, jamaah yang ditunjuk sebagai koordinator memonitoring kegiatan di Masjid Agung.

N1: “masjid ini memang besar tapi sekali lagi jamaahnya ndak banyak, nah jamaah yang nggak banyak ini kita tentukan koordinatornya.”

Narasumber kedua menyatakan pendapat, bahwa monitoring kegiatan tergambar pada absensi. Setiap kegiatan memiliki buku absensi. Sehingga, absensi menjadi patokan bagi organisasi dalam memonitoring kegiatan. Dari absensi itulah kemudian muncul anggaran. Jadi, anggaran keluar, jika kegiatan memiliki absensi. Absensi dijadikan bukti untuk pengeluaran anggaran. Monitoring kegiatan juga dilakukan dengan melihat cctv masjid.

N2: “Monitoring kegiatan kitaa... membuat itu nanti tergambar di absensi jadi hari ini pengajian kegiatan pengajian itu absen. Absen ini itu apa untuk mengadministrasikan Kegiatan



sekaligus mengadministrasikan keuangan. Jadi setiap kegiatan disini memunculkan anggaran. Anggaran tidak boleh keluar kalau tidak ada kegiatan. Jadi apa istilahnya. monitoringnya dengan cara absen. Absen itu menimbulkan anggaran. Kalau tidak ada absensi berarti ndak ada anggaran yang keluar. Jadi nanti pertanggungjawaban keuangan itu berdasarkan pertanggungjawaban kegiatan yang dilaksanakan. Itu uda otomatis nanti saling.. saling apa(...eee..) memonitor. (...). Jadi ini monitoringnya ada di administrasi yang efektif. Kita nggak perlu istilahnya keliling kesanakesini cukup di administrasi itu. Jadi verifikasi administrasinya disitu nanti verifikasi faktualnya yah sampling akan kita data. Sekalian juga kita nanti ceknya juga lewat cctv.

Menurut narasumber ketiga, monitoring dilakukan pada rapat pimpinan. Rapat pimpinan tujuannya adalah untuk membahas hal-hal yang kurang di dalam organisasi. Berikut pernyataan dari narasumber,

N3: “yah yah itu sering ada rapat pimpinan, sering rapat pimpinan ketua umum, idarah, imarah, riayah ini sering pertemuan untuk merumuskan apa yang kurang apa

yang harus dilaksanakan sehingga kemudian yah yang pasti untuk sesuai dengan visi misi masjid agung. (...)"

4) Kemampuan mengorganisasikan (*organizing skills*)

Setiap anggota harus memiliki skil dalam berorganisasi. Skil berorganisasi bertujuan untuk mendukung kemajuan organisasi. Narasumber pertama mengatakan, bahwa kemampuan berorganisasi dilakukan dengan membagi anggota menjadi beberapa bidang. Pembagian tersebut bertujuan, agar anggota pengurus dapat melakukan tugasnya sesuai dengan visi. Sehingga, masjid bisa menjadi masjid yang layak dicontoh oleh masjid-masjid lainnya. Berikut pernyataan dari narasumber pertama:

N1: "kan memang di masjid ini ada tiga komponen, idarah, riayah, dan imarah. Nah ketiga komponen ini akan mengacu pada visi supaya masjid ini layak menjadi masjid percontohan"

Narasumber kedua menyatakan, bahwa kemampuan organisasi didapatkan dari setiap pertemuan. Pertemuan tersebut diadakan aetiap bulan. Dalam rapat pertemuan tersebut, anggota dipersilahkan untuk berbicara dalam hal kemampuan anggota. Apabila anggota memiliki kesulitan dalam

melaksanakan kegiatan, maka masalah tersebut akan dicarikan solusi bersama-sama. Pernyataan narasumber kedua samadengan pernyataan narasumber ketiga. Narasumber ketiga juga mengatakan, bahwa kemampuan berorganisasi anggota dilakukan pada rapat-rapat. Karena, di dalam rapat itulah, para anggota berusaha menyampaikan apa yang ingin disampaikan. Berikut adalah pernyataan dari kedua narasumber:

N2: “kemampuan organisasi dari sisi karyawan kita selalu mengintensifkan (.....) pertemuan-pertemuan bulanan, pertemuan-pertemuan mingguan kemudian ada pertemuan bulanan untuk seluruh karyawan ngomong apa yang kurang apa yang sudah. Apa yang ndak bisa dan apa yang sudah bisa jadi di pertemuan itu disampaikan kurang apa perlu apa kenapa nggak bisa itu. Nanti terlihat (oo..) kamu nggak kerja males. Terus nanti ada pertemuan insidental untuk membahas ketika ada masalah yang khusus. Jadi security keamanan jadi ada masalah kita langsung panggil semuanya kita bahas kenapa sampai terjadi seperti itu, jadi kebersihan juga. Kalau ada apa-apa pasti ada pertemuan khusus. Trus ada lagi pembinaan secara personal. Jadi

kalau ada yang kurang bener yah kita panggil kita beritahu supaya dinasehati”.

N3: “yah itu jadi kita sering mengadakan rapat, rapat terus kemudian ditanyai gimana tugasnya, besok ada acara ini gimana jadi begitu.”

b. Mengoptimalkan fungsi masjid melalui implementasi strategi program kerja.

1) Meningkatkan iman dan taqwa.

Masjid merupakan tempat ibadah. Masjid juga merupakan tempat yang suci. Sebaiknya, kegiatan yang dilaksanakan di masjid merupakan kegiatan yang bertujuan meningkatkan iman dan taqwa jamaah. Narasumber pertama hanya menyebutkan sedikit dari kegiatan peningkatan iman dan taqwa. Menurut narasumber pertama, kegiatan peningkatan iman dan taqwa adalah kajian-kajian. Kajian-kajian ini dilakukan pada setiap minggu dan setiap bulan.

N1: “Iya kan disini ada tadi saya sampaikan ada kajian-kajian tadi yah toh nah itu cerminan dari peningkatan iman dan taqwa jadi ada kajian bulanan, ada kajian mingguan dengan tema-tema yang berbeda”.

Narasumber kedua mengatakan, bahwa kegiatan di masjid cukup banyak, diantaranya program tahunan. Program tahunan memiliki kegiatan di sepuluh

hari akhir romadhon, mengadakan sholat malam, membaca Al Qur'an, sholat tarawih, maulud fair. Program bulanan memiliki kegiatan pengajian tasawuf al hikam. Program minggunya adalah pengajian shubuh.

N2: Program tahunan bulan romadhon. Kalau anu sahur 10 hari di akhir bulan romadhon itu kita adakan sholat malam lail Sehabis sholat terus membaca Al Qur'an juga gitu sudah rutin lah dan yang lebih spesifik disini ini itu tarawih. Tarawih itu 30 juz jadi dipimpin oleh imam yang hafidz satu hari satu juz 23 rakaat. Jadi tarawih itu kita satu juz Pas hari akhir yah kita khatam jadi yang kita harapkan program tahunan yah itu. Yang tahunan lagi yah penyelenggaraan maulud fair. Kalau hariannya ehhh yg bulanannya yah pengajian apa maulud itu eh bukan maulud pengajian... pengajian... tasawuf al hikam nah itu satu bulan sekali Yang mingguan yah pengajian shubuh”.

Narasumber ketiga tidak menyebutkan satu persatu kegiatan yang berbasis iman dan taqwa di masjid. Namun, narasumber mengatakan, bahwa kegiatan berbasis iman dan taqwa di masjid cukup banyak. Diantaranya, menurut narasumber adalah ibadah rawatib, sholat jum'at, hari raya, pengajian-pengajian, dan kajian-kajian.

Berikut merupakan pernyataan dari narasumber:

N3: “banyak sekali kalo iman dan taqwa disni, masing-masing seksi dalam bidang imarah itu sudah ada kegiatan yang mengarah kepada peningkatan iman dan taqwa, bagian ibadahnya sekarang mengurus masalah ibadah rawatib,sholat jumat dan hari raya kemudian dakwahnya mengurus masalah pengajian-pengajian, kajian-kajian dan sebagainya”.

2) Meningkatkan pendidikan

Masjid bukan merupakan tempat ibadah saja. Namun, masjid juga merupakan tempat yang dijadikan sebagai menuntut Ilmu. Pada zaman Rasulullah SAW. Masjid digunakan untuk berbagai kegiatan. Dalam hal ini dapat disimpulkan, bahwa masjid merupakan tempat yang cukup penting bagi masyarakat. Selain masjid menjadi tempat ibadah, masjid juga dapat dimanfaatkan untuk penyelenggaraan pendidikan. Hal ini juga diterapkan oleh Masjid Agung Gresik. Menurut narasumber pertama, Masjid Agung memiliki program pendidikan diantaranya: pondok tahfidz, Taman Pendidikan Al Qur'an (TPQ), dan Tarjim Kidz.

N1: “Kalau di bidang pendidikan kita sementara punya pondok tahfidz, kemudian kita punya TPQ, kemudian kita punya tarjim kidz yah belajar Al Qur’an bersama terjemahannya”

Narasumber berikutnya memiliki pernyataan yang sama dengan narasumber sebelumnya. Kedua narasumber di bawah ini memaparkan, bahwa program pendidikan di masjid diantaranya: Taman Pendidikan Al Qur’an, dan program Tahfidhul Qur’an. Narasumber kedua menambahkan, bahwa semua program tersebut bertujuan untuk memakmurkan masjid. Berikut ini adalah penjelasan dari kedua narasumber:

N2: “Ee... TPQ kita kembangkan. Program tahfidz juga kita kembangkan. Jadi semuanya itu yah untuk memakmurkan masjid”.

N3: “Tarbiyah atau pendidikannya disini ada program tahfidz dan kemudian TPQ nya bagaimana sehingga masing-masing itu arahnya yah meningkatkan iman dan taqwa”

3) Meningkatkan ekonomi jamaah

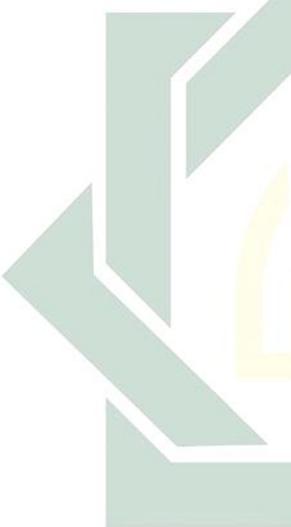
Selain masjid menjadi tempat ibadah dan pendidikan, masjid juga memiliki program mensejahterakan jamaah. Sejahtera dilakukan dalam bidang apa saja. Namun, dalam hal ini,

organisasi mensejahterakan jamaah melalui peningkatan ekonomi jamaah. Peningkatan ekonomi jamaah dilakukan dengan menyiapkan kotak-kotak. Kotak-kotak tersebut kemudian dimanfaatkan para jamaah untuk menaruh infaq ke dalam kotak tersebut.

N1: “yah itu kita siapkan kotak-kotak kemudian jamaah menaruh infaqnya.”

Narasumber selanjutnya mengatakan, bahwa tahun ini merupakan tahun ekonomi. Tahun ekonomi merupakan tahun kebangkitan ekonomi umat. Dalam hal ini, narasumber menyatakan, bahwa organisasi sedang merencanakan program kampung syar’i. Kampung syar’i akan dikelola secara syari’ah. Di dalam kampung syar’i terdapat kegiatan-kegiatan ekonomi yang dapat dimanfaatkan oleh jamaah. Di dalam kampung syar’i terdapat stand-stand kuliner, stand fashion, dan stand-stand yang berkaitan dengan kebutuhan sehari-hari jamaah. Program kampung syar’i akan diterapkan model ekonomi syariah. Model ekonomi syariah sudah disiapkan oleh pengurus. Dalam membangun kampung syar’i. Organisasi masjid masih membuat fondasi yang kuat, agar jika kampung syar’i berdiri, maka kampung syar’i sudah memiliki market sharenya. Berikut pernyataan dari narasumber.

N2: “Yah bidang ekonomi, memang visinya masjid agung itu memakmurkan jamaah jadi memakmurkan jamaah itu kami tidak menjadikan prioritas yang utama, yang utama sudah selesai ini apa...pembangunan-pembangunan fisik nah yang tahun ini sebetulnya kita tahun ekonomi. Tahun ekonomi itu untuk membangkitakan ekonomi umat. Kita sudah merencanakan yang apanamanya kampung syari, kampung syari itu adalah kampung yang dikelola secara syariah. Disitu ada kegiatan-kegiatan ekonomi yang bisa dimanfaatkan oleh jamaah. Jadi nanti kita bangun stand-stand yang kuliner ada stand-stand fashion, ada stand-stand yang kaitannya dengan apa ee.. kebutuhan secara keseharian, sabun, sikat gigi, handy craft itu kita bangun secara syari itu nanti kita terapkan model-model ekonomi syariah itu kita siapkan sudah dan ini terus kita dalam kita intensifkan untuk dilaksanakan jadi ini masih dalam tahapan kebijakan membangun fondasi yang kuat supaya nanti kampung syari ini berdiri sudah punya marketnya, sudah punya market sharenya itu. Siapa pembelinya, apa saja yang dijual itu harus disiapkan sekarang jadi jangan sampai itu berdiri orang



nggak nggak memahami ini stan ini untuk ini, ini stan untuk ini, itu satu stand hanya satu produk itu yah ada warung. (...) jangan sampek kita ini terus menerus kita menggantungkan infaq kotak amal para jamaah tapi harus ada kreasi tapi infaq ini juga dari sumber yang lain. Kita sudah punya sumber infaq itu dari aula. Aula ini sudah dikelola dengan baik tapi disini istilahnya tidak menggunakan istilah sewa tapi siapa yang menggunakan gedung ini kita kategorikan infaq. Sehingga dia bisa memanfaatkan gedung ini dengan kebutuhan keperluan dia juga ada pahalanya ini sudah jalan eee... kegiatan ini tidak melulu dari kotak amal jamaah, atau dari parkir itu. Kalo dari situ saya pikir tidak cukup untuk memberi gaji karyawan, bisyarohnya Imam, Kyai trus makanan untuk jamaah pengajian, minuman, itu kan kita gratiskan semuanya kan ketika mereka datang kesini haus kta sediakan aquanya. Kita disini batreai casnya habis kita siapkan, bebas lah kalo mengecas hp 24 jam, untuk mandi, untuk wudlu, untuk sholat dengan air yang semuanya apa... kita sediakan untuk jamaah, kebersihan, ijinitas, fasilitas itu macem-macem kita fasilitasi jamaah dan yang lain-lain jangan



sampai nggak ada air, tempatnya kotor, lantainya najis itu kita bersihkan semuanya. Itu dalam rangka meningkatkan pelayanan kami terhadap jamaah. Jadi semuanya yang ada disini full akhirnya adalah jamaah terlayani dengan syari jadi ini nanti peribadatannya sudah dilayani mereka ketika butuh makan butuh macem-macem yah harus kita layani juga jamaah ziarah disini ini yah sering mengeluh mau beli kopi nggak ada, mau beli makanan ndak ada ini nanti jadi potensi bagaimana membangun ekonomi jamaah dalam rangka meningkatkan pendapatan dan mensejahterakan jamaah jadi visinya kan itu memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah”.

Narasumber ketiga menyebutkan hal-hal yang belum disebutkan oleh narasumber di atas. Narasumber ketiga menjelaskan, bahwa organisasi dalam meningkatkan ekonomi jamaah ialah dengan adanya program sedekah. Program ini di singkat menjadi UPZ. UPZ merupakan singkatan dari Unit Pengumpulan Zakat. UPZ tidak hanya memproses zakat saja, namun UPZ juga sebagai tempat pengumpulan Infaq dan Shodaqoh.

N3: “Ada sedekah dibulan ramadhan, disini sudah dibentuk UPZ masjid Agung”

- 4) Meningkatkan hubungan sosial kemasyarakatan.

Organisasi masjid merupakan organisasi yang selalu berhubungan dengan masyarakat. Karena, masjid merupakan tempat ibadah. Dalam berbagai kegiatan, masjid tidak terlepas dari peran masyarakat. Menurut narasumber pertama, pola hubungan sosial masyarakat dilakukan dengan memperbanyak kerjasama. Masjid Agung bekerjasama dengan banyak lembaga sosial. Menurut narasumber, Masjid Agung telah memiliki banyak mitra. Narasumber mengatakan, bahwa masjid bekerjasama dengan sebanyak sepuluh organisasi. Namun, pengurus hanya menyebutkan enam organisasi. Berikut ini adalah pernyataan dari narasumber:

N1: “bekerjasama dengan mitra, Eee... yang sudah jalan selama ini kita bekerjasama dengan BAZNAS kemudian kita dengan YDSF (yayasan dana sosial al falah), kita dengan nurul hayat kita dengan yatim mandiri kita dengan muslimat kemudian kita dengan KKRA ada sepuluh lah ada sepuluh lah ini bentuk mitra kerja kita lah mereka-mereka yang kita sebut sesekali kita

dalam setahun kita ada maulud fair tadi yah toh mereka membuat acara dengan di acara ini dengan di acara ini di tata sedemikian rupa sehingga sepuluh hari ini full acara diluar itu mereka kita kasih kesempatan memakai aula jadi aulanya ini kita gratiskan kan ketika mereka memiliki acara sendiri-sendiri mereka kita persilahkan setidaknya-tidaknya dengan acara itu berarti kita mempersilahkan mitra-mitra ini untuk ikut ambil bagian memakmurkan masjid.”

Mitra-mitra yang disebutkan oleh narasumber diantaranya BAZNAS, YDSF (yayasan dana sosial al falah), nurul hayat, yatim mandiri, muslimat, dan KKRA. Narasumber berikutnya menjelaskan, bahwa organisasi meningkatkan hubungan kemasyarakatan melalui kegiatan-kegiatan masjid. kegiatan tersebut diantaranya kegiatan idul fitri, idul adha, ramadhan mabruk, sholat tarawih, dan kegiatan takjil. Berbagai cara tersebut dilakukan oleh pengurus masjid, agar pengurus memiliki kedekatan dengan masyarakat dan masyarakat ikut *cawe-cawe* dalam kegiatan masjid. Sedangkan menurut narasumber ketiga, masyarakat adalah jamaah masjid. kegiatan masjid dirancang untuk jamaah. Jadi maksud dari pernyataan narasumber adalah

semua kegiatan di masjid merupakan kegiatan yang dapat meningkatkan hubungan sosial kemasyarakatan. Berikut adalah pernyataan dari narasumber:

N2: “contoh kalo tahunan itu mesti kita bentuk panitia, panitia ramadhan mabruk itu nangani kegiatan bulan ramadhan, idul fitri, idul adha. Jadi panitia apaa.. ramadhan mabruk. Panitia ini ketuanya masyarakat sekitar sini kita gandeng supaya mereka mau terlibat dalam kegiatan masjid nah kita beri kewenangan untuk mensukseskan ramadhan mabruk. Jadimulai kegiatan takjil, jaga sholat tarawih, jaga sholat malem, penyelenggaraan idul fitri sholat idul fitri, nata shaff, itu jamaah perempuan laki ikut semua itu semua warga yang kita pasrahi untuk apa.. ehh..program ramadhan mabruk ini. Jadi panitia-panitia itu tidak semua dari takmir tapi kita diskusikan ke warga supaya apa target kita adalah supaya mereka mau cawe-cawe dengan masjid. Jangan sampai masjid agung ini berdiri sendiri”.

N3: “Yah semua kegiatan masjid agung ini dirancang untuk jamaah. Jamaah itu berasal dari masyarakat ya itu masyarakat itu semua baik

itu pengajian baik itu ee.. ibadah baik itu ibadah sosial semuanya itu untuk masyarakat tapi masyarakatitu bagi masjid itu adalah jamaah”.

c. **Evaluasi Program Kerja**

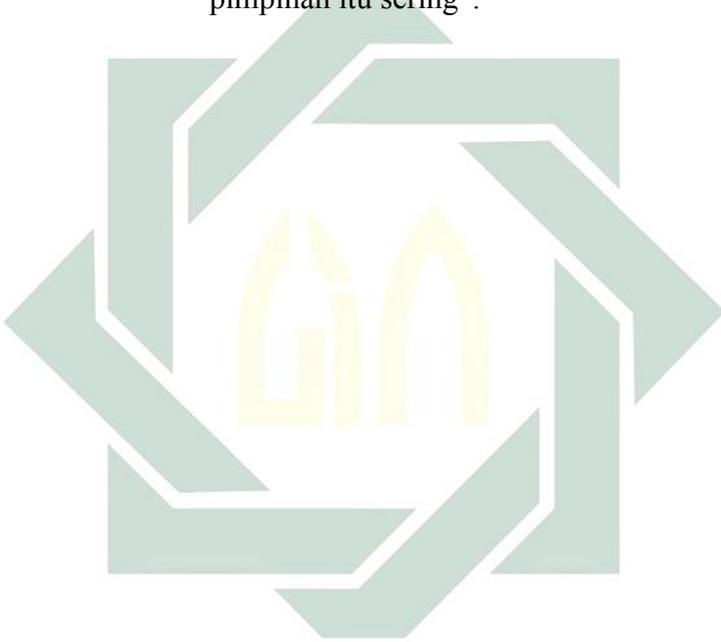
Evaluasi program kerja dilaksanakan pengurus masjid setiap setelah diadakannya kegiatan. Evaluasi yang diadakan pengurus juga diadakan setiap satu bulan, tiga bulan, enam bulan (semester), dan setiap akhir tahun. Evaluasi juga diadakan secara insidental. Jika ada masala yang harus dibicarakan secara mendadak, maka evaluasi akan diadakan seketika itu juga.

N1: “Evaluasi kerja dengan mitra setiap kita buat acara kita sebelum kita acara ini dibubarkan mereka kita ajak bicara coba acara yang kemarin apa begitu.”

N2: “kita evaluasi program kerja, pertama secara periodik, ada yang insidental. Jadi yang periodik itu ada bulanan, tribulan, ada semester, ada tahunan. Kalo insidental kalo ada masalah yah kita melakukan evaluasi seminggu yah ada dua kali persoalan yah kita evaluasi, seminggu dua kali jadi ada pola periodik ada pola insidental. Jadi pola insidental itu ada peristiwa-peristiwa mau nggak mau yah harus diselesaikan karena di luar rencana muncul tiba-tiba ini harus

diselesaikan dengan halo-halo tadi melalui WA, dengan telpon, kita rapat. Kalo periodik yah ada bulanan, ada tri bulanan, ada setahun sekali sudah itu”.

N3: “evaluasinya yah setiap tiga bulan, enam bulan jadi pimpinan itu rapat pimpinan itu sering”.



D. ANALISI DATA

1. Strategi Pengembangan Program Kerja

a. Faktor-Faktor Perumusan Strategi

Siagian membagi faktor-faktor perumusan strategi menjadi beberapa faktor. Beberapa faktor ini harus diperhatikan oleh organisasi dalam merumuskan strategi.⁷⁰

1) Menetapkan visi dan misi pokok suatu organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki sasaran yang ingin dicapai.

Teori tersebut menjelaskan, bahwa visi dan misi merupakan hal utama dari suatu organisasi. Dalam hal ini, organisasi harus memiliki sasaran. Sasaran merupakan bagian dari visi. Oleh karena itu, visi merupakan hal yang inti pada organisasi. Teori dan hasil wawancara memiliki kesamaan. Hasil wawancara dengan narasumber ketiga diperoleh data, yakni Masjid Agung memiliki visi sebagai berikut:

Visi: Menjadi masjid percontohan dalam manajemen, ibadah, tarbiyah, dakwah, ukhwah, pelayanan dan pemberdayaan jamaah. Misi:

- a) Melakukan pengelolaan masjid dengan prinsip manajemen ikhlas profesional.
- b) Menjadikan masjid sebagai pusat ibadah, tarbiyah, dakwah, dan ukhwah.

⁷⁰ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

- c) Melakukan penelitian, pengembangan, pelayanan dan pemberdayaan jamaah.

Motto:

“memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah”⁷¹

N3: “visi misi masjid ini nanti ada di kesekretariatan, ada di anggaran dasar, anggaran rumah tangga masjid itu ada itu visi dan misi masjid nanti minta ke kesekretariatan”.

N1: “menjadi masjid sebagai percontohan masjid se-kabupaten gresik, (...) kita di pacu dari visi tadi kemudian misinya itu ada tiga ada bagian Idarah, bagian Riayah, dan bagian Imaroh. Lah (...) visi dari misi besar itu tentu Idarah, Imaroh, dan Riayah ini tentu kita secara umum itu ini menjalankan Visi yang tadi itu sesuai dengan konteksnya sendiri-sendiri jadi ketika Idarah yah kan memang di masjid ini ada tiga komponen ini lah yang tiga komponen ini nanti akan mengacu supaya masjid ini layak sebagai masjid percontohan sekabupaten, kira- kira begitu.

Teori dan hasil wawancara memiliki kesinambungan. Karena, dari hasil wawancara di atas, narasumber memaparkan visi dan misi masjid. Berbeda

⁷¹ Hasil wawancara dengan narasumber 3 dan 2, 28 oktober 2019.

dengan narasumber kedua yang menyebutkan motto masjid. Namun, motto juga merupakan bagian dari visi masjid.

N2: “.... kalau sekarang memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah. Jadi kita nanti ingin bagaimana masjid ini menjadi makmur, jamaah yang kesini itu menjadi sejahtera. Sejahtera secara ekonomi, sejahtera secara sosial lah macem-macem lah. Jadi itu misi yang dibangun pengurus ketiga ini”.

- 2) Merumuskan dan menetapkan strategi melalui pengembangan profil organisasi.

Maksud dari mengembangkan profil di sini adalah organisasi harus menggambarkan kemampuan dan kondisi internal yang ada di dalam organisasi.⁷² Pengembangan profil organisasi yang dilakukan oleh Masjid Agung Gresik adalah dengan memberikan hal-hal positif diantaranya: pemberian materi, santunan anak yatim, bakti sosial, dan pengobatan gratis.⁷³ Pernyataan ini memiliki kesamaan dengan teori, yakni menggambarkan kemampuan dan kondisi internal masjid. Kemampuan yang dimiliki oleh Masjid Agung adalah dengan melakukan hal-hal positif dibidang sosial.

⁷² Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

⁷³ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

Kegiatan yang dilaksanakan Masjid Agung juga dapat menggambarkan kondisi internal masjid yang baik.

N1: “kita akan memberikan hal-hal yang positif. Hal-hal yang positif itu (...) dalam bentuk pemberian materi, ada santunan anak yatim, ada bakti sosial ada pengobatan gratis.”

Narasumber yang lain mengatakan, bahwa pengembangan profil organisasi dilakukan dengan menyusun buku. Buku tersebut akan berisi tentang kondisi internal masjid. Namun buku tersebut masih memiliki kekurangan, sehingga buku profil Masjid Agung masih dalam proses perbaikan. Narasumber kedua mengatakan, bahwa kondisi internal masjid difokan melalui layar TV atau LCD besar, souns system, dan lewat elektronik. Hal ini membuktikan, bahwa narasumber menerapkan teori di atas dalam organisasi masjid. Narasumber yang lain juga mengatakan, bahwa buku yang berisi tentang profil organisasi masih belum sempurna.

N2: (...) masih kita susun yang apa... pengetahuan tentang masjid ini kita informasikan lewat layar TV jadi kita punya LCD besar itu pengumuman yang bisa dibaca oleh masyarakat jadi kegiatan kita apa bulan ini minggu ini itu disana (...). Ini kita lagi menyusun profil masjid. Tapi kalau apa.. (eeee...) yang rutin-

rutin sudah kita umumkan baik lewat sound system maupun lewat elektronik juga”.

N3: “yah ini profilnya ini barangkali sudah ada cuman belum sempurna yah cuma memang perlu ditingkatkan itu profil masjid agung melalui sejarahnya, kegiatannya dan sebagainya itu memang perlu itu dan dulu pernah itu ada seminar membahas itu tapi dalam bentuk buku profil masjid agung itu masih belum, tapi kedepan itu profil sangat penting”.

- 3) Organisasi harus meningkatkan efektivitas dan produktifitas kerja. Pengenalan tentang lingkungan dengan mana organisasi akan berinteraksi. Situasi yang membawa suatu persaingan mau tidak mau harus dihadapi oleh organisasi, maka organisasi harus meningkatkan eksistensinya melalui peningkatan efektifitas dan produktifitas kerja.⁷⁴

Peningkatan eksistensi dan peningkatan kinerja dilakukan dengan menggunakan absensi dan rapat kerja setiap tahun. rapat kerja dilaksanakan dengan menyebarkan angket, sehingga para pengurus melakukan diskusi.⁷⁵ Sehingga, pernyataan narasumber berkesinambungan dengan teori. Yakni

⁷⁴ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

⁷⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

organisasi harus meningkatkan eksistensi melalui peningkatan produktivitas dan efektifitas kerja.

N1: “(...)biasanya tahun ini kita absen yah toh kita tiap tahun ada raker sehingga kita ajak semua pengurus kumpul kita buat kelompok Idaraoh, kelompok Imaroh, dan kelompok riayah, kita sebar kan angket mereka akan melakukan diskusi dikelompoknya itu (...)”

N3: “yah kita sering mengadakan rapat, rapat koordinasi”

Hal lain yang dilakukan narasumber dalam meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja adalah dengan melaksanakan kebijakan-kebijakan yang berlaku. Kebijakan ini diterapkan sesuai dengan sistem manajemen yang bagus.⁷⁶

N2: “Jadi pengurus masjid ini apa... punya tanggungjawab di bidang kebijakan-kebijakan, pengawasan-pengawasan dan kontrol. Secara teknis dari kebijakan itu dilakukan oleh karyawan. Jadi karyawan ini bekerja karena kebijakan dan aturan yang dibuat oleh pengurus. Nah pengurus tinggal memantau kegiatan karyawan.

Mendampingi, mengawasi,menasehati, mensupport, jadi semuanya dibangun dengan

⁷⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 2, 18 oktober 2019.

sistem manajemen yang menurut kami sudah bagus lah, meskipun ada kekurangan tidak seperti manajemen di pabrik. Disini manajemen harus dibedakan bahwa manajemen masjid pola pendekatannya berbeda dengan perusahaan".

Hal ini memiliki kesamaan dengan teori di atas. Sehingga, Masjid Agung memiliki dua cara yang digunakan untuk meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja, yakni dengan melakukan rapat kerja dan melaksanakan kebijakan yang berlaku.

- 4) Sasaran jangka panjang memiliki ciri yang menonjol, yakni sifatnya yang idealistik, jangkauan waktunya jauh ke masa depan, hanya bisa dinyatakan secara kualitatif, dan masih abstrak. Dari beberapa ciri tersebut, organisasi perlu memberikan arah tentang rincian jangka panjang yang harus dilakukan. Rincian jangka panjang ini memiliki kriteria, yakni jangkauan waktu ke depan spesifik, praktis dalam arti diperkirakan mungkin dicapai, dinyatakan secara kuantitatif, bersifat konkret.⁷⁷ Sasaran jangka panjang masjid adalah dengan memanfaatkan lahan kosong dan telaga masjid. Lahan kosong tersebut akan dibuat menjadi destinasi wisata. Destinasi wisata yang didirikan adalah dengan membuat wisata kuliner, kerajinan tangan, dll.

⁷⁷ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

Destinasi wisata tersebut akan dinamakan dengan Kampung Syar'i.⁷⁸

Dari hasil wawancara dan teori dapat disimpulkan, bahwa anantara organisasi dan teori memiliki kesinambungan. Dari hasil wawancara tersebut diperoleh data, bahwa Masjid Agung memiliki sasaran jangka panjang, yakni memakmurkan masjid dan mensejahterakan jamaah.⁷⁹ Memakmurkan masjid dilakukan dengan mengembangkan TPQ, mengembangkan program tahfidz, menjadikan masjid sebagai tempat ibadah, pendidikan, pusat kegiatan sosial, dan pusat pengembangan dakwah. Sedangkan, dalam bidang mensejahterakan jamaah, Masjid Agung akan membangun Kampung Syar'i.⁸⁰

N1: "(...) tujuan jangka panjangnya itu kita ini yah sekali lagi ini masih rancang-rancangan dan masih belum jadi, jadi masjid ini kan kalau sebelah timurnya masjid ini kan masih kosong disitu kan ada telaga, nah telaga itu tahun 2020 rencana kita rubah dan itu nanti kita akan jadikan destinasi wisata gitu loh termasuk kuliner, kerajinan tangan dan yang lain lah itu yang kita labeli dengan kampung syar'i. (...)”

N2: “Sasaran jangka panjangnya yah dua itu tadi bagaimana masjid ini

⁷⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

⁷⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 2, 18 oktober 2019.

⁸⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

menjadi makmur, yang kedua bagaimana masjid ini menjadi sejahtera itu yang paling penting karena apa kemakmuran masjid itu cukup memberi apa kontribusi kepada masjid ini bagaimana jamaahnya sejahtera apa ndak itu terkait itu yah. Makanya dua hal ini nanti kita inginkan bagaimana masjid ini makmur bagaimana masjid ini bisa mensejahterakan jamaah. (Ee...) TPQ kita kembangkan. Program tahfidz juga kita kembangkan. Jadi semuanya itu yah untuk memakmurkan masjid”.

N3: “Menjadikan masjid ini sebagai pusat ibadah pusat pendidikan pusat kegiatan sosial sekaligus pusat dakwah ini untuk memadukan beberapa hal ini pusat ini memang yah sebuah tujuan yang sangat berat tapi yah akan terus diupayakan”.

- 5) Memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan organisasi di bidang anggaran, sarana, prasarana, dan waktu.⁸¹

Dalam memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan di bidang anggaran, Masjis Agung melakukan perencanaan dengan bidang Idarah. Bidang Idarah adalah bidang khusus yang menangani masalah keuangan. Selanjutnya,

⁸¹ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

dalam sarana dan prasarana, Masjid Agung telah melakukan perbaikan gapura masjid yang baru saja dilaksanakan. Dalam bidang waktu, Masjid Agung merencanakan kegiatan sesuai dengan agenda.⁸² Jadi kesimpulannya, hasil teori dan hasil wawancara memiliki kesinambungan.

N1: “kita perhitungkan pertama tentu dari sisi pendanaan jadi makanya ketika kita mau merencanakan itu mesti ini bagaian keuangan Idarah, (....)”

N2: “setiap akan melakukan kegiatan itu terutama kegiatan-kegiatan yang baru yah kita rapat dulu dengan para pimpinan kita mau membuat program melaksanakan program nah itu membuat gapura itu kita rapatkan dengan pimpinan. Kita butuh gapura karena satu dua tiga empat... dananya nanti kita carikan ini jadi semuanya harus ini mateng. Jadi gapura dibangun tanpa duit yah percuma jadi semuanya harus disiapkan. Duitnya juga disiapkan kalau ndak ada duit yah dicarikan dari apa.. sumbangan dari instansi yang lain”.

N3: “contohnya kita akan mengadakan hari besar Islam sehingga dananya sudah tersedia apa belum, anggarannya berapa,

⁸² Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

kemudian narasumbernya siapa, termasuk konsumsinya bagaimana, audiensnya itu darimana saja dari kalangan mana saja nah itu dibahas dalam rapat. Setelah itu kemudian dibentuk panitia itu yang hari besar Islam tapi kalau kegiatan rutin kajian-kajian rutin itu yah sudah di floor satu tahun itu kegiatannya ini yang harus dilaksanakan.”

Organisasi harus mempersiapkan tenaga kerja yang memenuhi persyaratan. Bukan hanya memilih dari sisi kualifikasi teknis saja, akan tetapi juga keprilakuan serta mempersiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berfokus pada pengakuan dan penghargaan harkat dan martabat manusia.⁸³

Masjid Agung mempersiapkan tenaga kerja dengan berbagai cara, yakni menyusun panitia disesuaikan dengan bidangnya masing-masing, memilih jenis kegiatan, memilih panitia yang memiliki kapasitas, kafabel, integritas, dan memiliki kemampuan mengkoordinasi yang baik, serta menyiapkan panitia yang cukup.⁸⁴ Sehingga, dari teori di atas dan hasil wawancara, ditemukan kesamaan antara hasil wawancara dengan teori yang

⁸³ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

⁸⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

digunakan. Hal ini dibuktikan, bahwa dalam melaksanakan kegiatan, pengurus Masjid Agung mengambil panitia yang memiliki integritas, keahliannya, dan kemampuan dalam bidang manajemen. Hal ini membuktikan, bahwa dalam pelaksanaan program kerja, Masjid Agung memiliki orang-orang yang berkompeten.

N1: “panitia itu lebih kepada representasi kan dari seksi-seksi yah jadi kalau seperti tadi misalnya Romadhon mabrur kita akan menyusun panitia yang memang kaitannya dengan ibadah, kaitannya disini itu ada berapa nanti dikasih ini yah dikasih, belum yah belum dikasih susunan pengurus macem-macam yah jadi disini ada bagian ibadah, (...) disini bagian santunan anak yatim dan yang lain. Nah kalau nanti maulud fair (...) ini bagiannya ini, ini bagian pemuda, bagian kemitraan, (...) program itu gimana terlaksana itu mengacu pada seksi-seksi yang ada. N2: “(ee...) pertama jenis kegiatan yang akan kita adakan itu nanti akan terkait dengan personil yang akan memegang amanat kepanitiaan. Jadi yang pertama kalau kepanitiaan yang bersifat (ee..) dakwah, dakwah yang menggunakan pendekatan (...) personality itu kita ambilkan dari warga sekitar. jadi warga sekitar ini kita ajak untuk

menjadi panitia itu.. dengan tujuan merangkul warga-warga yang ada disekitar masjid Agung supaya mau mencintai mau melakukan peribadatan mengikuti kegiatan-kegiatan di masjid lah itu kita serahkan kepada masyarakat yang memang punya kapasitas, punya kafabel dan punya integritas atau kemampuan mengkoordinasikan kegiatan yang banyak jadi diarahkan untuk warga.”

N3: “yah yang pertama tentang materinya, kedua narasumbernya, yang ketiga pembiayaannya, yang keempat yah sebut sajaSDM pendukungnya seperti panitia dan sebagainya. Untuk menyiapkan narasumber yah harus sesuai dengan ee.. materi kajian yang akan dilakukan acara apa yang apa yang akan dilakukan kemudian disesuaikan siapa yang akan memberikan materi sehingga harapannya itu menjadi pas apa yang diinginkan oleh jamaah sementara untuk SDM nya pendukungnya yangtentu saja kepanitiaan yang perlu di bentuk, kepanitiaan ini alhamdulillah sudah cukup karena sudah banyak”.

6) Memanfaatkan teknologi

Namun, organisasi perlu melakukan penyeleksian teknologi. Hal ini dikarenakan,

teknologi memiliki tingkat kecanggihan lebih. Sehingga, organisasi harus mengantisipasi dampak buruk dari teknologi untuk organisasi.⁸⁵ Pemanfaatan teknologi di Masjid Agung dilakukan melalui media sosial. Media sosial digunakan untuk berkomunikasi antar pengurus masjid. Media sosial juga digunakan untuk melancarkan kegiatan dengan melakukan koordinasi dengan beberapa narasumber. Kemudian, pemanfaatan teknologi yang digunakan untuk mensukseskan kegiatan masjid adalah LCD, media cetak. LCD digunakan untuk menginformasikan tentang kegiatan mingguan, harian, bulanan, termasuk laporan keuangan juga kita sampaikan secara terang-terangan pada media elektronik. Media cetak digunakan untuk menerbitkan Majalis MUI (majalah MUI).⁸⁶

N1: “sampai saat ini baru sebatas wa antar sekretariat aja.”

N2: “Yah kita tidak menafikkan bahwa, perkembangan teknologi IT itu luarbiasa canggihnya makanya yang kita pakai adalah medsos. Medsos itu kita pakai untuk mengkomunikasikan ke warga

⁸⁵ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197. 158

⁸⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

gresik dan seluruh warga umat Islam yang ada di (ee...) termasuk kalau medsos kan seluruh dunia kan yah..tapi minimal warga gresik pahami lah dengan medsos itu kita mengetahui ada WA. WA itu ada komunitas-komunitas yang di (apa...) dikumpulkan dalam satu grup. Jadi ada WA khusus komunitas kajian tasawuf alhikamah itu komunitas sendiri. Jadi kalau ada kegiatan-kegiatan yang ada kaitannya dengan tasawuf alhikamah maka mereka kita kasih pelayanan informasi lewat WA. Nah komunitas sholat malam itu juga ada. jadi lewat WA ini, ini menjadi media yang selama ini kita pakai. Yah itu termasuk layar LCD salah satu media yang kita pakai, media elektronikyng kita pakai untuk menginformasikan kegiatan-kegiatan di masjid ini jadi ada informasi tentang kegiatan mingguan, harian, bulanan, termasuk laporan keuangan juga kita sampaikan secara terang-terangan pada media elektronik seperti itu. Ada media cetak juga kita pakai lewat majalahnya MUI (Majalis)itu Majalah Islam itu majalahyang diterbitkan oleh MUI disitu kita banyak apa... diangkat kegiatan-kegiatan informasi kegiatan

masjid agung. Jadi semua media yang ada kita maksimalkan”.

N3: “Yah sementara melalui WA melalui Youtube, melalui apa itu yang sudah-sudah ada”.

7) Organisasi perlu menciptakan sistem pengawasan.

Hal ini bertujuan, agar organisasi memiliki inovasi, kreativitas, dan diskresi para pelaksana kegiatan tidak dipadamkan.⁸⁷

Sistem pengawasan yang dilakukan Masjid Agung adalah dengan menggunakan CCTV. Semua kegiatan selalu diawasi oleh pengurus masjid. Sistem Pengawasan berlaku pada semua kegiatan, yaitu kegiatan harian, keaktifan imam, keaktifan jamaah, perkembangan jamaah, dan sholat-sholat rawatib. Kegiatan tersebut diawasi, namun ketika masjid mendapatkan masalah, maka pengurus sesegera mungkin melakukan evaluasi. Sistem pengawasan juga sudah diterapkan pada struktur organisasi. Setiap organisasi memiliki susunan pengurus atau struktur pengurus. Dari struktur tersebut sudah mencerminkan pengawasan. Karena, di dalam susunan pengurus organisasi terdapat pelindung, penasehat, ketua, dan sebagainya.⁸⁸ Dengan hal ini dapat disimpulkan, bahwa antara teori dan hasil wawancara dengan narasumber memiliki

⁸⁷ Murniati, Nasir Usman, *Implementasi Manajemen Stratejik Dalam PEMBERDAYAAN Sekolah Menengah Kejuruan*, (Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2009), 196-197.

⁸⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1. 2. Dan 3

keterkaitan. Keterkaitan tersebut dalam hal diskresi para pelaksana kegiatan yang tidak dipadamkan. Diskresi merupakan keputusan yang dilakukan oleh seseorang tidak dipadamkan. Hal ini dibuktikan dengan adanya pernyataan dari narasumber sebagai berikut:

N1: “ (...) sistem pengawasan kita pakai CCTV”

N2: “Semua kegiatan diawasi jadi kita selalu mantau. Mantau pertama kalaudikegiatan harian itu sholat rawatib kita pantau keaktifan imam, keaktifan jamaah (ee...)perkembangan jamaah dan sholat-sholat rawatib itu kita pantau. Danselalu kita evaluasi terutama imamnya beberapa kali imam ini kita rancang supaya imam menjadi daya tarik bagi jamaah. Imam ini kita usahakan imam yang hafidz. Imam yang hafidz nah ini beberapa masih ada imam-imam yang belum hafidz jadi karena ini peninggalan lama. Jadi imam yang lama nggak mungkin kita gusur sehingga nanti secara lahan ini kita ingin imamnya hafidz jadi kita pantau terus. Jamaah juga begitu, jamaah kita pantau ketika jamaah jumlahnya menurun ketika jumlahnya banyak itu selalu kita evaluasi. Salah satu yang menjadi alat evaluasinya adalah kita memberikan kepada jamaah yang

aktif berupa tiket umroh jadi itu salah satu cara memancing kalau ada tiket umroh bagaimana atensi jamaah, atensi minat orang berjamaah.”

N3: “Yah kan sudah ada kepanitiaan, kepanitiaan itu kan sudah ada pelindung, penasehat, ketua, seksi-seksi dan sebagainya”.

b. Proses Pengembangan Strategi

1) Pengembangan struktur

Pengembangan struktur meliputi desain organisasi, evaluasi kapasitas, strategi mengenai fasilitas, dan sistem desain operasional.⁸⁹

Pada pengembangan struktur Masjid Agung menggunakan sistem inovasi. Masjid Agung melakukan inovasi pada program kerja. Program kerja yang sudah dilakukan inovasi, maka program kerja tersebut ditawarkan. Program kerja yang ditawarkan memiliki great yang bagus.⁹⁰ Hal ini bersinambungan dengan teori pengembangan struktur yang dilakukan dengan mengembangkan strategi mengenai fasilitas. Fasilitas yang dimaksud disini adalah fasilitas pada bidang program kerja yang ditawarkan.

N1: “inovasi yang kita lakukan kita tawarkan program-program yang lebih bagus, (...)”

⁸⁹ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 2006), 58.

⁹⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

Pengembangan struktur juga dilakukan Masjid Agung dengan melakukan studi banding ke berbagai masjid di luar kota. Para pengurus Masjid Agung melakukan studi banding ke Masjid Agung di Semarang. Dari hasil studi banding tersebut, pengurus mendapatkan Ilmu tentang tata kelola masjid. Tata kelola masjid kota Semarang dapat dilihat dari banyaknya pusat ekonomi yang ada disekeliling masjid. Disekeliling pagar masjid, stand-stand penjual didirikan, sehingga menarik minat masyarakat yang berkunjung. Hal ini memberikan inspirasi bagi pengurus Masjid Agung untuk mendirikan kampung syar'i.⁹¹

Hal ini sesuai dengan teori di atas, yakni pada bagian pengembangan struktur melalui strategi mengenai fasilitas.

N2: “kami sudah melakukan study banding di Masjid agung jawa tengah di semarang itu. Masjid nya itu di tengah tapi sekitar itu pusat-pusat ekonomi masyarakat itu jadi ada stand-stand mengelilingi pager-pager masjid itu banyak dijual barang-barang yang menjadi kebutuhan para tamu atau masyarakat kota semarang yang mencari produk yang dibutuhkan itu menarik itu jadi itu ekonomi masyarakat berkembang.”

⁹¹ Hasil wawancara dengan narasumber 2, 18 oktober 2019.

Proses pengembangan struktur juga dilakukan oleh Masjid Agung dengan mempertimbangkan desain organisasi. Desain organisasi ini diterapkan pada keanggotaan organisasi. mengembangkan organisasi dilakukan dengan cara sering melakukan rapat pimpinan untuk membahas perencanaan kedepan dan evaluasi program. Dalam hal ini, pernyataan narasumber berkesinambungan dengan teori pengembangan organisasi yaitu pada bidang desain organisasi dan evaluasi kapasitas. Dengan bukti, bahwa organisasi melakukan pengembangan organisasi melalui rapat pimpinan dan mengadakan evaluasi.⁹²

N3: “Yah itu tadi berkembang dan tidaknya itu sewaktu-waktu kan ada rapat pimpinan, rapat pimpinan itu untuk juga mengevaluasi program yang sudah ditanamkan sekaligus merencanakan untuk kedepannya sehingga masih dalam bentuk koridor perencanaan kemudian pengawasan pelaksanaan, pelaksanaan dan pengawasan”.

2) Pengembangan infrastruktur

Pengembangan infrastruktur meliputi perencanaan operasional, pengendalian kebutuhan bahan, JIT (*just in time*) merupakan suatu sistem produksi yang dirancang untuk mendapatkan kualitas, menekan biaya, dan mencapai waktu

⁹² Hasil wawancara dengan narasumber 3, 28 oktober 2019

penyerahan seefisien mungkin dengan menghapus seluruh jenis pemborosan yang ada dalam sistem produksi,⁹³ kualitas dalam pelayanan konsumen, produktivitas dan tenaga kerja, dan penggunaan teknologi manajemen.⁹⁴

Untuk mengembangkan infrastruktur, Masjid Agung mempertimbangkan kondisi keuangan. Sehingga, ketersediaan anggaran mempengaruhi penyediaan infrastruktur di masjid. Kondisi keuangan merupakan prioritas bagi pengurus dalam mengembangkan infrastruktur. Agar dalam pengembangan infrastruktur dapat berjalan dengan lancar, maka pengurus membuat klasifikasi daftar urutan pekerjaan.⁹⁵

Hal ini bertujuan untuk menekan biaya pembangunan dan pengendalian kebutuhan bahan,⁹⁶ sehingga masjid memperoleh hasil yang maksimal dalam pengembangan infrastruktur. Hasil wawancara dan hasil perbandingan teori, Masjid Agung melakukan pengembangan infrastruktur dengan melakukan pengendalian kebutuhan bahan dan JIT (just in time) yaitu suatu produksi yang dirancang untuk mendapatkan

⁹³ [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_\(JIT\)](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_(JIT)) (2019-09-05).

⁹⁴ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 2006), 58.

⁹⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

⁹⁶ Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama: 2006), 58.

kualitas, menekan biaya, dan mencapai waktu yang seefisien mungkin.⁹⁷

N1: “(...) tergantung dengan kondisi keuangan kita sehingga kalau kondisi keuangan kita ini lagi sehat yah bisa apa aja kita kerjakan.”

N2: “kita mengembangkan infrastruktur itu selalu rapat dipimpin. Selalu membuat klasifikasi daftar urut prioritas pekerjaan yang mau diselesaikan. Jadi di masjid ini apa yang paling penting untuk diurus infrastrukturnya itu di urut dirumuskan, didata mulai nomor satu yang terpenting sampai nomor yang kesekian yang tidak terpenting. Jadi kalo itu kemudian menjadi skala prioritas membangun infrastruktur. Cat masjid ini sudah lama ndak di cat, itu masjid ini sudah tampak ndak cantik lagi ini baru menjadi perhatian utama kita apa.... pengecatan menjadi program utama yang kita jalankan nah ini yang kemudian setelah ada skala prioritas itu kemudian diukur anggarannya cukup ndak ini, anggarannya kalo nggak cukup darimana supaya anggaran cukup. Pola rekrutmen donatur itu harus di lakukan kalo memang kurang. Jadi kita ketika anggaran-anggaran besar

⁹⁷ Ibid.,58.

itu selalu kita mencari donatur yang bisa berpartisipasi untuk membangun infrastruktur yang kita butuhkan jadi ada beberapa donatur yang selalu membantu kebutuhan masjid dalam skala besar. Kalo infaq jamaah itu yah hanya cukup bidang operasional keseharian. Itu kalo infrastruktur yang besar yang butuh dana besar kita mestimencari donatur atau sponsor yang menurut kami itu tidak mengikat dan halal”.

N3: “yah sesuai dengan kemampuan jadi kalau (apa.. ee..) perencanaan tentang apa.. tentang penyediaan infrastruktur yang memadai harus didasari anggaran ketersediaan anggaran kalo memang anggarannya nggak cukup yah ditanggihkan tapi kalo anggarannya cukup yah dilaksanakan.”

c. Strategi Penyusunan Program Kerja

1) Waktu yang tepat

Program kerja biasanya disusun pada awal masa jabatan. Oleh karena itu, dalam menyusun program kerja diperlukan kecermatan dan juga pemikiran yang matang agar pelaksanaannya dapat tepat waktu. Apabila suatu program tidak dapat dilaksanakan sesuai rencana biasanya akan berpengaruh pada program kerja lain. Salah satu alat yang dapat digunakan untuk memperhitungkan waktu dalam penyusunan

program kerja ialah kalender pendidikan.⁹⁸

Penyusunan program kerja Masjid Agung dilakukan dengan melaksanakan rapat kerja. Rapat kerja bertujuan untuk membahas program kerja. Pada pelaksanaan rapat ketua pengurus membuat kelompok yang terdiri dari kelompok idarah, imarah, dan riayah. Ketiga kelompok tersebut akan melakukan diskusi mengenai program kerja yang akan dirancang. Tahun 2020 merupakan tahun terakhir pengabdian pengurus, maka pengurus hanya menyalisir program apa saja yang belum dan sudah dilaksanakan. Sehingga, semua program kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat. Program kerja disusun lima tahun sekali. Pada tahun pertama merupakan tahun untuk merancang program besar. Sedangkan, dalam satu tahun sekali program kerja yang dirancang adalah program yang sesuai dengan kebutuhan prioritas. Program kerja yang disusun lima tahun sekali merupakan program dalam meletakkan visi misi, jenis-jenis program yang dibangun di bidang riayah, imarah, idarah, dan Prinsip-prinsip kerja. Teknis pelaksanaan program dirancang setiap satu tahun sekali. Setelah masa pengabdian selesai selama lima tahun, maka pergantian pengurus dilakukan. Pada pergantian pengurus baru, program besar Masjid Agung juga akan dirancang.⁹⁹

⁹⁸ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 46-47

⁹⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

Semua pernyataan di atas sesuai dengan teori yang dikemukakan Rudy. Rudy mengatakan, bahwa program kerja disusun di awal masa jabatan. Sedangkan, di Masjid Agung, masa kepengurusan dilaksanakan selama lima tahun sekali. Setiap lima tahun sekali dilakukan rapat kerja untuk membahas program kerja. Strategi yang dilakukan oleh pengurus Masjid Agung di akhir masa jabatan adalah dengan menyisir program-program yang sudah terlaksana maupun program yang belum terlaksana. Kemudian, setelah masa pengabdian selesai, program kerja yang dirancang lima tahun tersebut akan selesai di akhir masa jabatan.¹⁰⁰

N1: “tiap tahun ada raker sehingga kita ajak semua pengurus kumpul kita buat kelompok Idaroh, kelompok Imaroh, dan kelompok riayah, kita sebarkan angket mereka akan melakukan diskusi dikelompoknya itu raker inilah yang menjadi acuan dasar kita membuat program kerja itu tahun-tahun sebelumnya seperti itu, untuk tahun ini kan kita nyisir mana program kerja yang terlaksana mana yang belum”

N2: “Program kerja disusun lima tahun sekali, itu program besarnya lalu setahun sekali adalah program

¹⁰⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

yang bersifat kebutuhan prioritas tadi. Jadi program kerja lima tahun sekali itu meletakkan visi misi, jenis-jenis program yang dibangun di bidang riayah, imarah, idarah, itu dibangun lima tahun. Prinsip-prinsip kerja itu dibangun lima tahun dan teknisnya dikerjakan setiap tahun”.

N3: “Yah bersamaan begitu pergantian pengurus kemudian pengurus yang baru menyusun program kerja, yang itu kemudian dibahas rapat kerja”.

2) Bahan program kerja

Program kerja yang akan atau ingin disusun hendaknya berdasarkan aspirasi dan kebutuhan anggota organisasi. Maka dalam menyusun program kerja diperlukan aspirasi dari anggota. Dengan demikian, program kerja yang disusun benar-benar merupakan hal yang dibutuhkan bagi organisasi dan membantu pengembangan organisasi itu sendiri.¹⁰¹

Bahan program kerja Masjid Agung merupakan hasil dari aspirasi anggota. Pada saat rapat kerja, anggota akan berbicara. Bahkan, tidak hanya setiap anggota saja, namun pimpinan juga mengeluarkan aspirasinya. Kepemimpinan yang dimiliki oleh pengurus Masjid Agung merupakan model kepemimpinan kolektif kolegial. Jadi, semua berhak menyampaikan pendapat.

¹⁰¹ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 46-47

Sehingga, setiap bidang akan mengeluarkan hal-hal yang akan dibutuhkan dalam melaksanakan program. Pimpinan mengarahkan proses rapat dengan sepenuhnya. Untuk pembahasan program kerja dilakukan oleh masing-masing seksi.¹⁰² Hal ini dapat disimpulkan, bahwa bahan rancangan program kerja Masjid Agung Gresik adalah dari aspirasi seluruh anggota. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Rudy, bahwa program kerja hendaknya disusun berdasarkan aspirasi anggota. 103

N1: “kita ada rapat tadi nah dari rapat itu tadi anggota ini kan akan berbicara begitu”.

N2: “Loh iya, bukan setiap anggota tapi pimpinan itu mengeluarkan aspirasi. Jadi disini itu kalo kepemimpinannya adalah kolektif kolegia. Jadi semuanya punya hak bersuara dan semua punya hak untuk menyampaikan pendapat, menyampaikan anggaran, yah macam-macam jadi dari rapat itu dijabarkan bidang karyawan yah dijabarkan bidang karyawan. Bidang pembangunan yah dijabarkan oleh bidang pembangunan”.

N3: “iya, iya kan kita masing-masing seksi jadi pimpinan mengarahkan saja secara penuh dan

¹⁰² Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

setelah itu dibahas dimasing-masing seksi.”

3) Sifat program kerja

Program kerja disusun berdasarkan usulan, masukan, atau kegiatan yang ingin dilakukan oleh suatu anggota organisasi. Program kerja merupakan kebutuhan suatu organisasi. Disamping mencerminkan aspirasi dan kebutuhan organisasi, program kerja yang disusun hendaklah disepakati seluruh anggota dan disetujui oleh pimpinan organisasi. Dengan demikian program kerja organisasi bukan hanya milik pengurus organisasi saja melainkan menjadi pemilik dari seluruh anggota organisasi.¹⁰³

Sifat program kerja yang dimiliki oleh Masjid Agung merupakan hasil dari representasi anggota. Anggota menyalurkan aspirasinya. Kemudian, seluruh anggota menyetujui program kerja tersebut. Sehingga, sifat program kerja merupakan hasil persetujuan seluruh anggota. Seluruh narasumber mengatakan, bahwa semua anggota pengurus menyetujui rancangan program kerja yang di sahkan. Namun, menurut narasumber yang lain, jika ada kemungkinan salah satu program tidak disetujui anggota dalam beberapa alasan, maka program kerja tersebut akan ditangguhkan. Kemudian, program kerja yang tidak disetujui tersebut dicarikan

¹⁰³F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 45-46.

solusinya.¹⁰⁴ Kondisi ini sesuai dengan teori sifat program kerja, yakni program kerja disusun, disetujui, dan disepakati oleh seluruh anggota.¹⁰⁵

N1: “iya kan memang jadi lahirnya program kerja ini itu berawal dari raker kita ini lima tahun itu rakernya dua kali gitu awal tahun yah toh kita bicarakan kemudian pertengahan tahun kita rencanakan ulang nah dari raker pertama raker kedua ini tinggal ngambil mana yang belum mana yang belum tinggal kita tata untuk tahun ini, itu berarti aspirasi dari anggota.”

N2: “yah harus! Kalo nggak menyetujui yah berarti program kerja itu disisihkan dulu tapi yang harus disepakati yah semuanya harus sepatat. Sepakat untuk dilaksanakan dan ada program yang sepatat untuk tidak dilaksanakan”.

N3: “yah dalam rapat itu kadang-kadang yah tidak setuju dengan berbagai alasan tertentu kemudian mengusulkan solusinya bagaimana yah itu namanya musyawarah”

4) Faktor pendukung

Faktor pendukung kelancaran program kerja antara lain, potensi anggota, kesempatan yang tersedia, dana, bahan dan alat, serta mitra kerja. Faktor-faktor tersebut

¹⁰⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

¹⁰⁵ Ibid., 45-46

memang sebagai faktor yang dominan dalam suatu program. Jika tidak ada faktor tersebut, maka tidak akan ada program kerja.¹⁰⁶

Faktor pendukung program kerja Masjid Agung merupakan pimpinan. Pimpinan memberikan dukungan sepenuhnya pada program kerja yang disusun. Apabila pimpinan tidak mendukung hasil penyusunan program kerja, maka program tersebut menemui kebuntuhan. Keseluruhan narasumber menjawab, bahwa program kerja yang disusun telah didukung oleh pimpinan.¹⁰⁷ Bahkan, pada wawancara dengan pimpinan Masjid Agung, pimpinan menjawab, bahwa pimpinan menjadi seorang yang mengkoordinir aspirasi anggota.¹⁰⁸

N1: “Kan saya ini mengkoordinir apa yang disampaikan oleh peserta”

N2: “Loh iya, bukan setiap anggota tapi pimpinan itu mengeluarkan aspirasi.

N3: “yayah pasti kalau itu sudah dimusyawarahkan secara mufakat”.

d. Strategi Pelaksanaan Program Kerja

1) Sesuai tujuan

Melaksanakan program harus sesuai dengan visi organisasi. Jika pelaksanaan program

¹⁰⁶ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 45-46.

¹⁰⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3

¹⁰⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

tidak disesuaikan dengan visi organisasi, rancangan program yang dibuat akan sia-sia.¹⁰⁹

Dari hasil analisis, penulis memperoleh data, yakni pelaksanaan visi dan misi masjid dilakukan dengan membuat tiga bidang. Bidang tersebut adalah bidang Imarah, Idarah, dan Riayah. Ketiga bidang tersebut bergerak bersama-sama untuk mewujudkan visi dan misi masjid. Dengan begitu, dapat disimpulkan, bahwa proses pelaksanaan program kerja mengacu pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Sehingga, Masjid Agung dapat menjadi masjid yang pelaksanaan programnya disesuaikan dengan kebutuhan. Karena Masjid Agung bukan hanya sebagai tempat ibadah saja, tetapi masjid juga sebagai tempat pendidikan, sebagai tempat sosial keagamaan dan sebagainya.¹¹⁰

N1: “Iya, sehingga program kerja itu berbasis sesuai kebutuhannya apa apa gitu”

Strategi pelaksanaan program kerja di Masjid Agung dilakukan dengan mengacu pada tujuan masjid. program yang dilaksanakan pertama kali adalah dalam bidang layanan fasilitas. Layanan bidang fasilitas belum menunjukkan masjid yang

¹⁰⁹ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47.

¹¹⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

Agung. Sehingga, program yang dilakukan adalah mengecat tembok masjid. Kamar mandi juga dilakukan pembenahan. Kebersihan Masjid juga ditingkatkan, dan Masjid Agung juga menyediakan air gratis untuk para jamaah. Program-program tersebut dilaksanakan sesuai visi dan misi masjid.¹¹¹ Hal ini membuktikan, bahwa hasil wawancara dengan narasumber memiliki keterkaitan dengan teori yang dikemukakan oleh Rudy. Rudy mengatakan, bahwa pelaksanaan program kerja harus disesuaikan dengan visi organisasi.¹¹²

N2: “Yang pertama layanan bidang fasilitas, fasilitas itu dari sisi fisik gedung masjid ini belum menunjukkan masjid yang agung karena sekian tahun itu kan tidak pernah di cat jadi orang-orang yang disini ini rata-rata melihat masjid ini kurang nyaman untuk dipakai untuk jamaah jadinya layanan bidang fisik ini kita anuh kita benahi sedikit demi sedikit. Cat ini sekeliling semuanya di cat semuanya termasuk kamar mandi itu kita benahi untuk layanan jamaah, kebersihan juga kita tingkatkan, air juga kita sediakan nah Itu semuanya dalam rangka

¹¹¹ Hasil wawancara dengan narasumber 1 dan 2.

¹¹² 113F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47.

bagaimana memakmurkan masjid dari sisi visi.

N3: “iya. Yah itu memang harus menyesuaikan visi”.

2) Tepat waktu

Disiplin waktu merupakan hal yang harus diterapkan, agar pelaksanaan program dapat berjalan lancar. Maka, setiap organisasi harus merancang kegiatan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.¹¹³ Organisasi masjid adalah organisasi sosial keagamaan yang sistem manajemennya mengacu pada sistem manajemen kemasjid. Disiplin waktu diterapkan Masjid Agung secara kondisional. Namun, apabila masjid mengadakan kegiatan dan sudah masuk waktu shalat, maka kegiatan tersebut harus diberhentikan sebentar untuk melaksanakan shalat. Disiplin waktu juga berlaku untuk pengurus masjid. Apabila dalam pelaksanaan kegiatan, pengurus yang menghadiri kegiatan tersebut sedikit, maka kegiatan akan tetap dilanjutkan. Tidak hanya dalam pelaksanaan kegiatan saja, disiplin waktu juga diterapkan pada program lima tahunan masjid. Program tersebut harus diselesaikan secara bertahap. Sehingga, setiap tahun pengurus masjid harus melihat sejauh mana progress peningkatan program kerja yang dijalankan. Apabila catatan menunjukkan progres meningkat, maka

¹¹³ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

program kerja yang dilaksanakan akan dapat terselesaikan dalam waktu lima tahun.¹¹⁴ Pernyataan ini memiliki kesamaan dengan teori. Pernyataan tersebut menandakan, bahwa Masjid Agung menerapkan disiplin yang tinggi dengan tujuan, agar program kerja yang dirancang dapat dilaksanakan dengan baik.

N1: “jadi kita kondisional, kalau acaranya itu dalam bentuk ceremony yah tentu ketika waktunya sholat karena ini masjid yah harus berhenti begitu sesibuk apapun yah harus berhenti begitu.”

N2: “Iya jadi selama lima tahun itu kita punya target yang harus diselesaikan bidang riayah apa, imarah apa, idarah apa. Itu lima tahun harus diselesaikan secara bertahap setiap tahun di potret progress report nya jadi setiap tahun itu kegiatan di evaluasi reportnya ini bagus ndak jadi kalo bagus sehingga lima tahun kedepan sudah tuntas semuanya”.

N3: “Yah karena masing-masing itu banyak kesibukan sehingga yah eee.. kalo yang satu ndak bisa hadir yah kemudian acaranya ditangguhkan harapannya semua bisa hadir, tapi kemudian mengharapkan semua bisa hadir yah itu sulit jadi yah di atas

¹¹⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

dua pertiga yang hadir kita laksanakan”.

3) Persiapan yang baik

Program yang dilaksanakan secara mendadak atau tanpa melalui pemikiran dan persiapan matang akan tidak baik bagi pelaksanaan program. Mengatur kesiapan program adalah hal yang dianggap sangat penting dalam organisasi.¹¹⁵

Masjid Agung melakukan persiapan yang baik dalam melaksanakan program. Hal ini dibuktikan, bahwa dalam melaksanakan kegiatan, para pengurus Masjid Agung mempersiapkan anggaran terlebih dahulu. Kemudian, setelah anggaran tercukupi, selanjutnya pengurus menyiapkan panitia, narasumber, audiens, konsumsi, menyusun manajemen yang baik, dan menyediakan barang-barang pendukung atau *material*.¹¹⁶ Pernyataan keseluruhan narasumber ini berkesinambungan dengan teori yang dipakai. Teori menyebutkan, bahwa mengatur kesiapan program kerja adalah hal yang dianggap sangat penting dalam organisasi.¹¹⁷ Persiapan yang baik sudah dilakukan oleh Masjid Agung dalam melaksanakan program kerja.

¹¹⁵ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47.

¹¹⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

¹¹⁷F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

N1: “kita perhitungkan pertama tentu dari sisi pendanaan jadi makanya ketika kita mau merencanakan itu mesti ini bagian keuangan”

N2: “Sederhananya kalo ada kegiatan itu yang pertama itu harus ada *man* (manusianya) lalu ada *money*, lalu harus ada *material*, harus ada manajemen. Jadi komponen-komponennya ini harus disiapkan dulumannya ada ndak, orangnya ada ndak yang mengerjakan, *money*nya ada ndak uangnya yah, trus apalagi *material*nya ada ndak, manajemennya ada ndak jadi apa M4 ini menjadi pijakan untuk menjalankan kegiatan apa saja. Kegiatan ramadhan mabruk itu *mannya* siapa, *material*nya ad ndak, manajemennya seperti apa itu semuanya di tata secara baik. Supaya nanti pelaksanaan program berjalan dengan baik”.

N3: “contohnya kita akan mengadakan hari besar Islam sehingga dananya sudah tersedia apa belum, anggarannya berapa, kemudian narasumbernya siapa, termasuk konsumsinya bagaimana, audiensnya itu darimana saja dari kalangan mana saja nah itu dibahas dalam rapat.”

4) Publikasi yang baik

Cara yang baik dalam mempublikasikan program kerja adalah dengan membuat suatu papan pengumuman melalui media sosial, pamflet, poster dsb.¹¹⁸

Kegiatan yang tidak dipublikasikan, maka kegiatan tersebut akan menjadi sepi. Organisasi perlu menyiapkan strategi khusus untuk menarik minat masyarakat untuk menghadiri kegiatan yang diselenggarakan. Strategi ini berasal dari publikasi yang baik. Jika, organisasi tidak memiliki strategi publikasi yang baik, maka kegiatan yang diselenggarakan organisasi tersebut tidak akan diketahui oleh khalayak umum.

Strategi publikasi yang digunakan oleh Masjid Agung adalah dengan menggandeng mitra, membuat banner, spanduk besar, spanduk kecil, lewat media sosial, media elektronik, mengumumkan di papan pengumuman manual, menggandeng pengurus RT dan RW, menggandeng kelompok pemuda, mengumumkan pada selesai sholat jumat, dan tokoh agama.¹¹⁹ Cara-cara tersebut digunakan oleh Masjid Agung untuk menarik minat masyarakat, sehingga kegiatan yang diselenggarakan akan memiliki jamaah yang banyak.

N1: “(...) kita ada kalau masjid ini itu ingin dikenal ke seluruh kita

¹¹⁸ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

¹¹⁹ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

kerjanya dengan mitra YDSF maka setiap kegiatan YDSF kita taruh disini, dengan nurul hayat maka setiap acara nurul hayat ditaruh disini dengan muslimat ditaruh disini lah ini setidaknya-tidaknya kita memberikan informasi bahwa kita melakukan kegiatan. kalau masyarakat sekitar sini itu sudah mesti tahu karena memang basis kita ini kan sedikit jadi kalau dihitung dengan jari jamaah kita ini sedikit”

N2: “yah kita menggunakan itu (...) banner, spanduk besar, spanduk kecil dan semuanya. Lewat medsos lewat WA lewat media elektronik, media cetak, papan pengumuman manualitu kita eksplor (...) untuk kegiatan itu. Kita gandeng pengurus RT, RW, kelompok-kelompok pemuda, remaja masjid itu kita kumpulkan disini semuanya itu kita kasih informasi seperti itu nah mereka ini yang menggerakkan warganya sendiri-sendiri. Kalau kita sendiri nggak bisa makanya agen-agen kita apa.. tunjuk itu mereka yang bergerak bisa.. makanya kita tidak melepas tokoh-tokoh masyarakat sini kemudian dibiarkan. Jadi mereka kita gandeng jadi tokoh-tokoh agama, tokoh perangkat desa itu kita gandeng. Jadi kalau ada apa-

apa mereka tinggal kita halo-halo mereka datang”.

N3: “Yah ada spanduk, banner-banner, lalu pada saat jumatatan diumumkan. Yah ada banner, sekarang ini kan sosial itu paling mudah melalui WA, disamping banner WA, kemudian juga selebaran-selebaran dan madin-madin masjid dan sebagainya jadi masing-masing mitra masjid agung ketika ada kegiatan itu mereka sudah punya itu sudah sosialisasi sendiri”.

5) Potensi anggota

Meningkatkan potensi anggota sebagai upaya pelaksanaan program kerja dirasa sangat penting bagi berjalannya suatu program. Anggota yang memiliki potensi-potensi unggul dapat dijadikan suatu alat sebagai pengisi program yang akan dilaksanakan. Sebagai contoh anggota yang memiliki potensi dalam bidang qiro'ati dapat dimanfaatkan pada saat organisasi melaksanakan programnya yakni pelatihan bidang tilawah.¹²⁰Meningkatkan potensi anggota dilakukan dengan memanfaatkan pengurus yang memiliki kemampuan dalam bidang tertentu. Sehingga, cara tersebut dapat menambah dan meningkatkan

¹²⁰ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

kemampuan anggota. Seperti contoh pada kegiatan pengajian-pengajian, organisasi memanfaatkan anggota yang bisa membaca kitab. Masjid Agung juga memberikan kesempatan bagi pengurus untuk khutbah dalam kegiatan sholat jum'at di Masjid Agung. Potensi anggota juga dimanfaatkan pada kegiatan pengajian rutin masjid. Anggota yang dimiliki masjid adalah jamaah. Jamaah merupakan anggota dari masjid. Sehingga, masjid mengajak jamaah menjadi team work dalam organisasi. Anggota tersebut dimanfaatkan tenaganya dengan tujuan memaksimalkan program kerja.¹²¹ Seluruh pernyataan narasumber berkesinambungan dengan teori di atas. Hal ini dibuktikan dengan adanya pemanfaatan potensi anggota yang dilakukan oleh pengurus masjid.

N1: “tadi kan ada pengajian-pengajian tentu kita memanfaatkan pengurus-pengurus yang bisa baca kitab dan yang lain begitu.”

N2: “jadi kita di pengurus itu punya anggota. kalo (...) anggotanya yah jamaah. Jadi jamaah itu semestinya yah menjadi tim work nya masjid agung kalo karyawan yah menjadi tenaga teknis untuk mengoperasikan program kerja masjid. Kalo anggota yah itu dipengurusan maengada kolektif kolegiaada anggota

¹²¹ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

pengurus yang penting apa dalam rangka memaksimalkan program kerja itu semua pengurus harus memahami bahwa programnya imarah seperti ini programnya idarah riayah seperti ini. Itu semua harus saling memahami saling mengerti sehingga saling mendukung, sehingga tidak bisa dijalankan sendiri-sendiri karena ini pertanggungjawabannya adalah pertanggungjawaban bersama-sama”.

N3: “yah kalau tugas-tugas seperti bilal, khotib itu kita ambil dari luar, tapi saya juga kadang mengisi sebagai khotib dan pengajian disini.”

6) Ketersediaan dana

Dana merupakan suatu hal yang tidak akan lepas dari terlaksananya suatu program. Tanpa dana organisasi mungkin tidak bisa melaksanakan programnya, maka dari itu, ketersediaan dana yang cukup adalah sebagai penunjang terlaksananya program kerja. Dana bisa didapatkan melalui sumbangan masyarakat atau donatur tetap suatu organisasi.¹²² Seluruh narasumber menjawab, bahwa ketersediaan dana cukup berpengaruh pada terlaksananya kegiatan. Ketika akan melaksanakan kegiatan, pengurus melihat kondisi keuangan masjid. Apabila dalam

¹²² Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

melaksanakan program, organisasi memiliki kesulitan dalam bidang dana, maka cara yang dilakukan adalah dengan merekrut donatur.

Donatur digunakan untuk menjalankan program yang berskala besar. Untuk menunjang kegiatan sehari-hari masjid, pengurus menggunakan dana infaq dari jamaah. Karena, anggaran adalah kunci dari terlaksananya kegiatan, maka pengurus cukup berhati-hati dalam merekrut donatur. Donatur yang dipilih adalah donatur yang sifatnya tidak mengikat dan halal.¹²³ Dalam hal ini, kesesuaian antara hasil wawancara dan teori memiliki kesinambungan. Sebab, masjid juga menganggap, bahwa ketersediaan dana itu penting.

N1: “Yah itu kan tergantung dengan kondisi keuangan kita”.

N2: “Pola rekrutmen donatur itu harus di lakukan kalo memang kurang. Jadi kita ketika anggaran-anggaran besar itu selalu kita mencari donatur yang bisa berpartisipasi untuk membangun infrastruktur yang kita butuhkan jadi ada beberapa donatur yang selalu membantu kebutuhan masjid dalam skala besar. Kalo infaq jamaah itu yah hanya cukup bidang operasional keseharian. Itu kalo infrastruktur yang besar yang butuh dana besar

¹²³ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

kita mesti mencari donatur atau sponsor yang menurut kami itu tidak mengikat dan halal”.

N3: “yah itu kuncinya, jadi tulis saja punya kemauan tapi kalau anggarannya ndak ada yah nggak bisa masjid ini kan dari jamaah untuk jamaah.”

7) Koordinasi yang baik

Koordinasi antar anggota organisasi juga sangat penting bagi terlaksannya program kerja. Koordinasi tim pelaksana harus bekerja sesuai pembagian job masing-masing. Tim pelaksana yang sudah dibagi job harus bertanggungjawab atas jobnya masing-masing.¹²⁴

Koordinasi di Masjid Agung dilakukan dengan mengumpulkan jamaah dan menentukan koordinatornya. Koordinator dibagi menjadi tiga, yaitu koordinator bagian pengawasan listrik, bidang pelayanan, dan bidang keamanan. Selanjutnya, koordinasi juga dilakukan dengan memanfaatkan media sosial, dan dalam kegiatan rapat. Koordinasi yang dilakukan di Masjid Agung memiliki kesamaan dengan teori, yakni koordinasi tim pelaksana harus bekerja sesuai pembagian job masing-masing. Tim pelaksana yang sudah dibagi job harus bertanggungjawab

¹²⁴ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

atas jobnya masing-masing.¹²⁵ Pembagian job dilakukan di masjid dengan membagi menjadi tiga bidang, bidang pelayanan, keamanan, dan pengawasan.

N1: “masjid ini memang besar tapi sekali lagi jamaahnya kan ndak banyak lah jamaah yang ndak banyak ini kita kumpulkan koordinator gitu loh. (Ooo...) ini bagian pengawasan listrik siapa, (ooo...) ini bagian pelayanan siapa, (ooo...) ini bagian keamanan, sehingga ada tiga koordinator ini yang kita tunjuk nah pada waktu-waktu tertentu kita bisa keliling, yeopo kondisine nah gitu kira-kira seperti itu.”

N2: “kita koordinasi sesama pengurus itu yah lewat handphone lewat WA lewat rapat-rapat pengurus. jadi kita ini selalu berkomunikasi katakanlah kita tidak bisa bertemu di forum satu majelis yah.. lewat telfon, lewat WA untuk membahas terutama kalo memang itu persoalan mendadak dan penting dan itu ndak bisa dibahas dalam satu majelis maka telpon merupakan media paling efektif tapi beberapa masalah yang harus diselesaikan

¹²⁵ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 47

secara musyawarah yah harus dibahas di majelis”.

N3: “yah itu rapat-rapat itu rapat-rapat”

2. Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja

1. Tahap Implementasi Strategi

1) Kemampuan berinteraksi (*interacting skills*)

Kemampuan ini diekspresikan dengan cara berinteraksi dengan berbagai sikap dan perilaku orang lain. Hal ini dilakukan untuk mencapai tujuan. Interaksi ini dibutuhkan, agar setiap interaksi yang dilakukan terhadap berbagai macam elemen masyarakat menimbulkan suatu strategi baru yang dapat diterapkan dalam organisasi.¹²⁶

Kemampuan berinteraksi dilakukan oleh pengurus masjid dengan memberikan keteladanan kepada seluruh jamaah. Pengurus masjid melakukan obrolan dengan jamaah didasari dengan sikap keteladanan.¹²⁷ Cara lain yang digunakan pengurus untuk berinteraksi dengan jamaah adalah dengan mengajak sholat tarawih bersama, diul fitri bersama. Setelah sholat juga diajak ngobrol bersama. Pada saat idul fitri, jamaah diajak halal bi halal bersama, makan bersama, pembagian zakat diutamakan untuk jamaah, dan memberikan tiket umroh gratis kepada jamaah teraktif.

¹²⁶ STIE Widya Dharma Surabaya, “Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi”, *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

¹²⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 03 oktober 2019.

Tiket umroh diberikan kepada jamaah teraktif. Setelah jamaah melakukan finger print, jamaah yang terpilih mendapatkan hadiah akan diberangkatkan umroh. Interaksi dengan jamaah juga dilakukan dengan melalui kegiatan masjid, yakni pengajian-pengajian.¹²⁸ Dari pernyataan narasumber di atas, maka dapat ditarik kesimpulan, bahwa teori dan hasil wawancara memiliki kesinambungan. Interaksi yang dilakukan oleh pengurus masjid dengan jamaah memperoleh strategi baru, yaitu dalam hal reward. Reward digunakan sebagai acuansemangat jamaah dalam beribadah di Masjid Agung Gresik.

N1: “kami yang ada dimasjid ini akan semaksimal mungkin memberikan keteladanan yah kepada seluruh jamaah bagaimana kita bersikap, bagaimana kita ngobrol sama orang itu nanti basicnya ini adalah keteladanan.”

N2: “Jadi kita dekat dengan jamaah itu pertama yah itu pada kegiatan tahunan kita ngajak mereka untuk sholat tarawih bersama, sholat apa.. idul fitri bersama (itu yah.. ee..) kalau di harian itu yah kita itu yah selalu apa komunikasi setelah sholat itu, setelah sholat rowatib itu biasanya yah ngajak ngomong dibawah atau di atas gitu. Kalau ada

¹²⁸ Hasil wawancara dengan narasumber 2 dan 3.

acara-acara apa.. (eee...) idul fitri yah kita ajak anu halal-bi halal bersama, makan bersama. Nah jadi warga masuk kalau ada pembagian zakat fitrah nah itu jamaah kita yang kita dulukan dan ini yang terakhir kita adakan tiket umroh gratis untuk jamaah jadi itu salah satu komunikasi kita ke jamaah. insyaAllah tahun ini ada satu yang diberangkatkan. Jadi setelah mereka absen setelah sholat rawatib mereka finger print yah. Mau sholat finger print dulu trus anu dihitung ditimbang banyak si A yah si A nanti yang diberangkatkan umroh.”

N3: “yah disini kan ada pengajian-pengajian, pengajian itu sudah ada jadwalnya seperti halnya khotbah jumat sudah dijadwal satu tahun penuh. Kemudian pengajian ini disini habis maghrib ada, minggu ada, kemudian hari besar Islam ada. itu sudah terjadwal satu tahun itu sehingga tinggal mengingatkan saja kepada bagian administrasi masjid mohon diingatkan jadwalnya siapa saja yang masuk jadi yah begitu”.

2) Kemampuan mengalokasikan (*allocatingskills*)

Kemampuan ini diperlukan untuk menunjang kemampuan manajemen dalam menjadwalkan tugas-tugas, anggaran, waktu, serta sumberdaya-sumberdaya lain secara

efisien. Strategi yang baik ialah strategi yang dibuat dan dialokasikan dengan baik pada setiap aspek yang ada dalam organisasi.¹²⁹

Kemampuan mengalokasikan diterapkan di Masjid Agung dengan cara menggandeng mitra. Tujuan menggandeng mitra adalah untuk bersama-sama memakmurkan masjid. Kemampuan mengalokasikan diterapkan di Masjid Agung, dengan membagikepengurusan menjadi tiga bidang. Ketiga bidang tersebut antara lain: bidang Idarah, Imarah, dan Riayah. Semua bidang tersebut setiap sebulan sekali melakukan rapat. Rapat dilakukan untuk membahas kebutuhan biaya yang dibutuhkan oleh ketiga bidang tersebut. Selain itu, pengurus Masjid Agung juga pernah melakukan studi banding ke Jogokarian Jogjakarta, Semarang, Tuban, dan probolinggo. Tujuan dari studi banding tersebut adalah mencontoh masjid-masjid yang memiliki kelebihan. Sehingga, masjid-masjid tersebut dapat dijadikan contoh untuk mengembangkan Masjid Agung ke arah yang lebih baik.¹³⁰

Dari pernyataan semua narasumber di atas, dapat disimpulkan, bahwa kemampuan mengalokasikan diterapkan dengan cara menggandeng mitra, melakukan studi banding, dan melakukan rapat untuk

¹²⁹ STIE Widya Dharma Surabaya, "Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi", *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

¹³⁰ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

membahas kebutuhan biaya yang diperlukan setiap bidang organisasi masjid.

N1: “disini kami menggandeng mitra untuk mengambil bagian memakmurkan masjid dan memang pendanaan yang disini ini berdasarkan uang masuk dari jamaah tidak di siapkan oleh APBD tapi memang kita dapat mengelola aula itu. lah hasil pengelolaannya itu kita kelola untuk kemakmuran masjid.”

N2: “Jadi manajemen masjid ini ditempuh tiga jalur yaitu manajemen bidang idarah yaitu administrasi keuangan, bidang imarah, imarah itu tentang peribadatan, pengajian dan yang ketiga bidang riayah, riayah ini tentang sarana prasarana. Jadi masing-masing bidang ini ada ketuanya. merekayang bertanggungjawab. Bidang imarah yah imarah, bidang idarah yah idarah, bidang riayah yah riayah. Dan ketiga bidang ini tiap (apa... ee...) sebulan sekali mengevaluasi, menyusun, merancang, mengadakan kegiatan masing-masing sekaligus nanti untuk menghitung kebutuhan biayanya.(...)”

N3: “(...) sering ada rapat-rapat, (.....) Kita sudah pernah melakukan studi banding ee.. ke jogokarian jogja ke semarang pernah ke tuban pernah ke probolinggo pernah dan

itu dalam rangka supaya bagaimana masjid agung yang berada di tengah-tengah kanan kirinya sudah banyak masjid ini tetap juga dimakmurkan bersama karena masjid agung ini berada di pinggir jalan yah disamping adalah masjid transit jadi orang-orang yang ziarah jamaah haji yang baru datang maupun berangkat, kemudian musafir-musafir itu banyak kesini sholat disini sehingga adalah masjid transit. Sementara jamaah rawatibnya jamaah tetapnya dari lingkungan sini.”

3) Kemampuan monitoring (*monitoring skills*)

Kemampuan monitoring meliputi penggunaan informasi yang efisien. Penggunaan informasi ini bertujuan untuk memperbaiki atau menyelesaikan berbagai masalah yang timbul dalam proses implementasi. Kemampuan monitoring ini merupakan kemampuan memantau dengan memanfaatkan informasi yang ada. Tujuan monitoring adalah agar proses monitoring dapat memperbaiki aspek yang kurang dalam organisasi. Monitoring dapat dilakukan menggunakan alat yang ada. Monitoring merupakan kegiatan terstruktur. Maka dari itu, setiap organisasi memiliki pola struktur yang bagus.¹³¹

Kemampuan monitoring di Masjid Agung dilaksanakan dengan membuat

¹³¹ STIE Widya Dharma Surabaya, “Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi”, *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

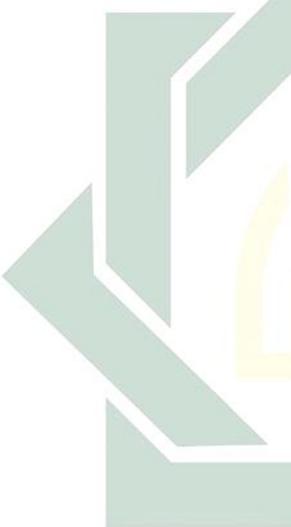
koordinator. Koordinator ini bertugas sekaligus menjadi pemantauan kegiatan. monitoring kegiatan juga dilakukan dengan memanfaatkan alat CCTV. Dari alat tersebut pengurus dapat memantau seluruh bagian masjid. Monitoring kegiatan juga dilakukan dengan cara absensi. Absensi digunakan untuk mengadministrasikan kegiatan dan mengadministrasikan keuangan.

Dari absensi inilah, pengurus dapat melihat keluar masuknya uang. Absensi disimpan pada bagian administrasi. Bidang administrasi ini memudahkan pengurus untuk mencari informasi. Jadi, pengurus hanya datang menemui bagian administrasi untuk melihat bagaimana perkembangan kegiatan atau keuangan di Masjid Agung. Kemudian, cara yang dilakukan dalam memonitoring adalah sering mengadakan rapat pimpinan ketua umum idarah, imarah, dan riayah. Ketiga bidang ini sering mengadakan pertemuan untuk merumuskan apa yang kurang dan apa yang harus dilaksanakan. Sehingga, hal tersebut dilakukan sesuai dengan visi dan misi Masjid Agung.¹³²

N1: “masjid ini memang besar tapi sekali lagi jamaahnya ndak banyak, nah jamaah yang nggak banyak ini kita tentukan koordinatornya.”

N2: “Monitoring kegiatan kita... membuat itu nanti tergambar di

¹³² Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.



absensi jadi hari ini pengajian kegiatan pengajian itu absen. Absen ini itu apa untuk mengadministrasikan kegiatan sekaligus mengadministrasikan keuangan. Jadi setiap kegiatan disini memunculkan anggaran. Anggaran tidak boleh keluar kalau tidak ada kegiatan. Jadi apa istilahnya. monitoringnya dengan cara absen. Absen itu menimbulkan anggaran. Kalau tidak ada absensi berarti ndak ada anggaran yang keluar. Jadi nanti pertanggungjawaban keuangan itu berdasarkan pertanggungjawaban kegiatan yang dilaksanakan. Itu uda otomatis nanti saling.. saling apa (...eee..) memonitor. (...). Jadi ini monitoringnya ada di administrasi yang efektif. Kita nggak perlu istilahnya keliling kesana kesini cukup di administrasi itu. Jadi verifikasi administrasinya disitu nanti verifikasi faktualnya yah sampling akan kita data. Sekalian juga kita nanti ceknya juga lewat cctv.

N3: “yah yah itu sering ada rapat pimpinan, sering rapat pimpinan ketua umum, idarah, imarah, riayah ini sering pertemuan untuk merumuskan apa yang kurang apa yang harus dilaksanakan sehingga kemudian yah yang pasti untuk

sesuai dengan visi misi masjid agung. (...)"

Dari pemaparan di atas, dapat disimpulkan, bahwa teori dan hasil wawancara memiliki keterkaitan. Hal ini dibuktikan dengan pernyataan narasumber yang berkaitan dengan proses monitoring. Sehingga, di dalam Masjid Agung terdapat kegiatan monitoring baik terstruktur maupun tidak terstruktur. Proses monitoring terstruktur dilakukan oleh tiga bidang yang mengurus berbagai aspek di dalam Masjid Agung. Proses monitoring tidak terstruktur dibuktikan dengan adanya jamaah yang ditunjuk sebagai koordinator untuk mengawasi kegiatan di Masjid Agung. Monitoring yang dilakukan di Masjid Agung juga dengan memanfaatkan alat teknologi, yakni CCTV. Hal ini sesuai dengan teori yang mengatakan, bahwa Monitoring dapat dilakukan menggunakan alat yang ada.¹³³

4) Kemampuan mengorganisasikan (*organizing skills*)

Kemampuan mengorganisasikan merupakan kemampuan seseorang untuk menciptakan jaringan organisasi informal dalam rangka menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi di dalam organisasi. Kemampuan ini harus dimiliki setiap anggota organisasi. Karena, jika anggota tidak memiliki skil

¹³³ STIE Widya Dharma Surabaya, "Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi", *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

berorganisasi, maka akan berdampak pada perkembangan organisasi itu sendiri.¹³⁴

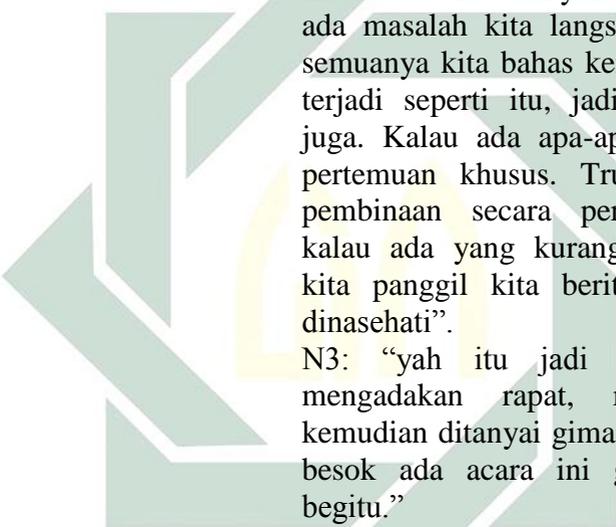
Kemampuan berorganisasi diterapkan di Masjid Agung dengan membagi menjadi beberapa bidang, yakni bidang Idarah, Imarah, dan Riayah. Tujuan dari pembagian bidang disini adalah, agar anggota dapat mengembangkan dan menerapkan skillnya sesuai dengan bidang tersebut. Untuk meningkatkan kemampuan berorganisasi anggota, di Masjid Agung juga diadakan pertemuan-pertemuan secara intensif. Dalam pertemuan tersebut, anggota dibebaskan untuk berbicara mengenai kesulitan apa yang sedang dialami. Di Masjid Agung juga terdapat pertemuan secara individual. Jika ada sesuatu dari anggota yang kurang, maka anggota tersebut dinasehati.¹³⁵

N1: “kan memang di masjid ini ada tiga komponen, idarah, riayah, dan imarah. Nah ketiga komponen ini akan mengacu pada visi supaya masjid ini layak menjadi masjid percontohan”

N2: “kemampuan organisasi dari sisi karyawan kita selalu mengintensifkan (.....) pertemuan-pertemuan bulanan, pertemuan-pertemuan mingguan kemudian ada pertemuan bulanan untuk seluruh karyawan ngomong apa yang kurang

¹³⁴ STIE Widya Dharma Surabaya, “Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi”, *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

¹³⁵ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.



apa yang sudah. Apa yang ndak bisa dan apa yang sudah bisa jadi dipertemuan itu disampaikan kurang apa perlu apa kenapa nggak bisa itu. Nanti terlihat (oo..) kamu nggak kerja males. Terus nanti ada pertemuan insidental untuk membahas ketika ada masalah yang khusus. Jadi security keamanan jadi ada masalah kita langsung panggil semuanya kita bahas kenapa sampai terjadi seperti itu, jadi kebersihan juga. Kalau ada apa-apa pasti ada pertemuan khusus. Terus ada lagi pembinaan secara personal. Jadi kalau ada yang kurang bener yah kita panggil kita beritahu supaya dinasehati”.

N3: “yah itu jadi kita sering mengadakan rapat, rapat terus kemudian ditanyai gimana tugasnya, besok ada acara ini gimana jadi begitu.”

Berdasarkan penjelasan di atas, anatara teori dengan hasil wawancara memiliki persamaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya rapat pertemuan dan pembagian bidang yang mengurus organisasi. Hal ini sesuai dengan teori Kemampuan mengorganisasikan merupakan kemampuan seseorang untuk menciptakan jaringan organisasi informal dalam rangka

menyesuaikan diri dengan berbagai masalah yang mungkin terjadi di dalam organisasi.¹³⁶

2. Mengoptimalkan Fungsi Masjid Melalui Implementasi Strategi Program Kerja.

1) Meningkatkan iman dan taqwa.

Kegiatan yang ada di Masjid Agung merupakan kegiatan cerminan dari peningkatan iman dan taqwa. Kegiatan di Masjid Agung antara lain: Program harian memiliki kegiatan seperti Sholat lima waktu, Sholat Rawatib. Program mingguan memiliki kegiatan pengajian Shubuh, pengajian rutin, sholat Jum'at. Program bulanan memiliki kegiatan pengajian tasawuf Al Hikam. Program tahunan memiliki kegiatan Romadhon Mabruk, sholat di 10 hari terakhir di bulan Romadhon, sholat tarawih dipimpin oleh Imam hafidz, maulud fair, hari raya idul fitri, idul adha.¹³⁷

N1: “Iya kan disini ada tadi saya sampaikan ada kajian-kajian tadi yah toh nah itu cerminan dari peningkatan iman dan taqwa jadi ada kajian bulanan, ada kajian mingguan dengan tema-tema yang berbeda”.

N2: Program tahunan bulan romadhon. Kalau anu sahur 10 hari di akhir bulan romadhon itu kita adakan sholat malem lail Sehabis

¹³⁶ STIE Widya Dharma Surabaya, “Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi”, *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011, 31-32

¹³⁷ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

sholat terus membaca Al Qur'an juga gitu sudah rutin lah dan yang lebih spesifik disini ini itu tarawih. Tarawih itu 30 juz jadi dipimpin oleh imam yang hafidz satu hari satu juz 23 rakaat. Jadi tarawih itu kita satu juz. Pas hari akhir yah kita khatam jadi yang kita harapkan program tahunan yah itu. Yang tahunan lagi yah penyelenggaraan maulud fair. Kalau hariannya ehhh yg bulanannya yah pengajian apa maulud itu eh bukan maulud pengajian...pengajian...tasawuf al hikam nah itu satu bulan sekali Yang mingguan yah pengajian shubuh".

N3: "banyak sekali kalo iman dan taqwa disini, masing-masing seksi dalam bidang imarah itu sudah ada kegiatan yang mengarah kepada peningkatan iman dan taqwa, bagian ibadahnya sekarang mengurus masalah ibadah rawatib, sholat jumat dan hari raya kemudian dakwahnya mengurus masalah pengajian-pengajian, kajian-kajian dan sebagainya".

Dari penjelasan di atas, bahwa di Masjid Agung telah menerapkan kegiatan yang berhubungan dengan teori. *Pertama*, penyelenggaraan pengajian berbagai Ilmu Islam yang bertujuan menyempurnakan kemampuan jamaah, sehingga dalam kehidupan sehari-hari akan lebih teratur dan

terarah. Sehingga, jamaah berpegang teguh pada ajaran agama Islam. Penyelenggaraan disesuaikan dengan kemampuan dan kehendak para jamaah.¹³⁸

Kegiatan Masjid Agung yang berhubungan dengan teori dibuktikan dengan adanya pengajian rutin yang masuk dalam program harian dan mingguan. Pengajian ini bersifat tidak memaksa jamaah. Karena, masjid merupakan organisasi sosial. *Kedua*, menyelenggarakan berbagai macam sholat baik sunnah maupun wajib. Teori ini dibuktikan dengan adanya kegiatan sholat baik sunnah maupun wajib. *Ketiga*, menyelenggarakan berbagai sosial keagamaan seperti, peringatan hari besar Islam, penyambutan Tahun baru Islam, pelepasan dan pemberangkatan jamaah haji. Teori ini dibuktikan dengan adanya kegiatan hari besar Islam seperti Maulid Fair, yakni acara yang diselenggarakan untuk memperingati maulid Nabi. Kegiatan hari raya Idul Fitri dan Idul Adha.¹³⁹

2) Meningkatkan pendidikan

Meningkatkan pendidikan ini merupakan strategi tidak lepas dari salah satu program kerja masjid. Masjid selain sebagai

¹³⁸ Mukrodi, "Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

¹³⁹ Mukrodi, "Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

berfungsi sebagai tempat peribadatan, masjid juga berfungsi sebagai sarana memperoleh pendidikan melalui program yang diadakan pengurus masjid. Kegiatan strategi ini meliputi. *Pertama*, menyelenggarakan pendidikan formal seperti TK/KB/SD dan lainnya. Penyelenggaraan pendidikan formal di Masjid Agung masih belum ada. *Kedua*, menyelenggarakan pendidikan non formal, seperti pengajian. Pendidikan non formal di Masjid Agung adalah dengan adanya TPQ yang berada di dalam Masjid Agung. *Ketiga*, menyelenggarakan kursus. Kegiatan ini dilaksanakan dengan adanya Program Tahfidzul Qur'an dan Tarjim Kids. Keempat, meningkatkan kemampuan seni bagi jamaah seperti seni membaca Al-Qur'an, naasyid, bela diri, hadroh dsb.¹⁴⁰ Untuk kegiatan yang berhubungan dengan seni di Masjid Agung masih belum ada. Kelima, meningkatkan kualitas perpustakaan masjid.¹⁴¹ Perpustakaan masjid di Masjid Agung hanya terdapat Al Qur'an dan buku-buku Islam. Perpustakaan masjid berada di dalam masjid dengan desain kecil.¹⁴²

N1: "Kalau di bidang pendidikan kita sementara punya pondok

¹⁴⁰ Mukrodi, "Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

¹⁴¹ Ibid., 87-88.

¹⁴² Hasil observasi peneliti, 11 November 2019.

tahfidz, kemudian kita punya TPQ, kemudian kita punya tarjim kidz yah belajar Al Qur'an bersama terjemahannya”

N2: “Ee... TPQ kita kembangkan. Program tahfidz juga kita kembangkan. Jadi semuanya itu yah untuk memakmurkan masjid”.

N3: “Tarbiyah atau pendidikannya itu disini ada program tahfidz dan kemudian TPQ nya bagaimana sehingga masing-masing itu arahnya yah meningkatkan iman dan taqwa”

3) Meningkatkan ekonomi jamaah

Strategi ini dapat dilakukan dengan berbagai cara diantara strategi kegiatannya meliputi. *Pertama*, menyelenggarakan kursus dan bimbingan usaha ekonomi produktif dari hal-hal yang sederhana sampai pada urusan ekonomi jamaah yang paling atas. *Kedua*, memanfaatkan sumber alam yang tersedia dengan tetap melestarikan lingkungan. *Ketiga*, mengusahakan permodalan melalui koperasi dan lembaga keuangan yang menguntungkan seperti membangun BMT dengan dukungan pengelolaan Zakat, kerjasama dengan perbankan, mencari modal dari luar negeri dan usaha lainnya. *Keempat*, membangun kerjasama anggota jamaah masjid dalam menumbuhkan ekonomi dengan memanfaatkan tenaga ahli sesuai dengan situasi setempat, seperti pembuatan sentra usaha ekonomi dan penciptaan hubungan

kerja ekonomis yang saling menguntungkan. *Kelima*, menjalin hubungan dengan Kementrian UKM dan Kementrian perdagangan. *Keenam*, menjadikan masjid sebagai pengelola zakat, infaq, dan shodaqoh. *Ketujuh*, mengajak para ahli ekonomi membantu pengembangan ekonomi jamaah dengan memberikan bimbingan secara terus-menerus serta meningkatkan pengetahuan dan kemampuan anggota jamaah masjid pada hal-hal yang diperlukan.¹⁴³

Kegiatan meningkatkan jamaah dilakukan melalui penyediaan kotak yang kemudian jamaah dapat menaruh infaqnya, merencanakan kampung syari. Kampung syari adalah kampung yang dikelola secara syariah. Di kampung tersebut terdapat kegiatan-kegiatan ekonomi yang bisa dimanfaatkan oleh jamaah. Sehingga, di kampung syar'i di bangun stand-stand kuliner, stand-stand fashion, dan stand-stand yang kaitannya dengan keseharian seperti sabun, sikat gigi. Handy craft juga akan melengkapi stand-stand tersebut. strategi yang diterapkan adalah dengan menerapkan model-model ekonomi syariah. Program tersebut sudah disiapkan akan terus didalami dan diintensifkan untuk dilaksanakan. Jadi, kampung syar'i masih dalam tahap mengatur kebijakan dan membangun fondasi

¹⁴³ Mukrodi, "Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid", *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

yangkuat. Agar, kampung syari berdiri sudah memiliki market sharenya sendiri. Jadi, Siapa pembelinya, apa saja yang dijual. Semua itu harus disiapkan dari sekarang. Masjid Agung juga memiliki sumber Infaq dari kotak amal para jamaah. Masjid Agung juga memiliki sumber infaq dari aula. Lalu ada sedekah di bulan Ramadhan. Program UPZ (unit pengumpulan zakat) juga dibangun.¹⁴⁴

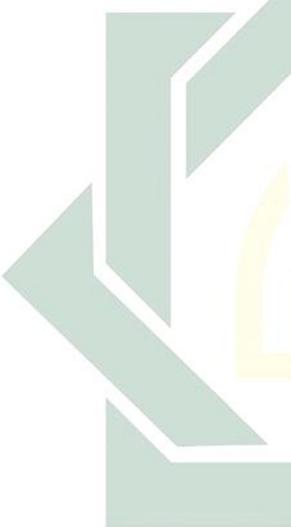
N1: “yah itu kita siapkan kotak-kotak kemudian jamaah menaruh infaqnya.”

N2: “Yah bidang ekonomi, memang visinya masjid agung itu memakmurkan jamaah jadi memakmurkan jamaah itu kami tidak menjadikan prioritas yang utama, yang utama sudah selesai ini apa... pembangunan-pembangunan fisik nah yang tahun ini sebetulnya kita tahun ekonomi. Tahun ekonomi itu untuk membangkitkan ekonomi umat. Kita sudah merencanakan yang apanamanya kampung syari, kampung syari itu adalah kampung yang dikelola secara syariah. Disitu ada kegiatan-kegiatan ekonomi yang bisa dimanfaatkan oleh jamaah. Jadi nanti kita bangun stand-stand yang kuliner ada stand-stand fashion, ada stand-stand yang kaitannya dengan

¹⁴⁴ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.



apa ee.. kebutuhan secara keseharian, sabun, sikat gigi, handy craft itu kita bangun secara syari itu nanti kita terapkan model-model ekonomi syariah itu kita siapkan sudah dan ini terus kita dalam kita intensifkan untuk dilaksanakan jadi ini masih dalam tahapan kebijakan membangun fondasi yang kuat supaya nanti kampung syari ini berdiri sudah punya marketnya, sudah punya market sharenya itu. Siapa pembelinya, apa saja yang dijual itu harus disiapkan sekarang jadi jangan sampai itu berdiri orang nggak nggak memahami ini stan ini untuk ini, ini stan untuk ini, itu satu stand hanya satu produk itu yah ada warung. (...) jangan sampek kita ini terus menerus kita menggantungkan infaq kotak amal para jamaah tapi harus ada kreasi tapi infaq ini juga dari sumber yang lain. Kita sudah punya sumber infaq itu dari aula. Aula ini sudah dikelola dengan baik tapi disini istilahnya tidak menggunakan istilah sewa tapi siapa yang menggunakan gedung ini kita kategorikan infaq. Sehingga dia bisa memanfaatkan gedung ini dengan kebutuhan keperluan dia juga ada pahalanya ini sudah jalan eee... kegiatan ini tidak melulu dari kotak amal jamaah, atau dari parkir itu.



Kalo dari situ saya pikir tidak cukup untuk memberi gaji karyawan, bisyarohnya Imam, Kyai trus makanan untuk jamaah pengajian, minuman, itu kan kita gratiskan semuanya kan ketika mereka datang kesini haus kta sediakan aquanya. Kita disini batreai casnya habis kita siapkan, bebas lah kalo mengecas hp 24 jam, untuk mandi, untuk wudlu, untuk sholat dengan air yang semuanya apa... kita sediakan untuk jamaah, kebersihan, ijinitas, fasilitas itu macam-macam kita fasilitasi jamaah dan yang lain-lain jangan sampai nggak ada air, tempatnya kotor, lantainya najis itu kita bersihkan semuanya. Itu dalam rangka meningkatkan pelayanan kami terhadap jamaah. Jadi semuanya yang ada disini full akhirnya adalah jamaah terlayani dengan syari jadi ini nanti peribadatannya sudah dilayani mereka ketika butuh makan butuh macam-macam yah harus kita layani juga jamaah ziarah disini ini yah sering mengeluh mau beli kopi nggak ada, mau beli makanan ndak ada ini nanti jadi potensi bagaimana membangun ekonomi jamaah dalam rangka meningkatkan pendapatan dan mensejahterakan jamaah jadi

visinya kan itu memakmurkan masjid mensejahterakan jamaah”.

N3: “Ada sedekah dibulan ramadhan, disini sudah dibentuk UPZ masjid Agung”

Hasil wawancara di atas setelah di analisis memiliki kesamaan dengan teori, yakni meningkatkan ekonomi jamaah dengan membangun kerjasama dengan anggota jamaah masjid dalam menumbuhkan ekonomi dengan memanfaatkan tenaga ahli sesuai dengan situasi setempat, seperti pembuatan sentra usaha ekonomi dan penciptaan hubungan kerja ekonomis yang saling menguntungkan. Menjadikan masjid sebagai pengelola zakat, infaq, dan shodaqoh.¹⁴⁵ Teori ini sama dengan hasil wawancara yang dibuktikan dengan akan dilaksanakannya Kampung Syar’i dan melakukan kerjasama dengan para pedagang untuk mensukseskan program tersebut. pengelolaan zakat, infaq, shodaqoh dilakukan dengan mendirikan UPZ, yakni Unit Pengumpulan Zakat.

4) Meningkatkan hubungan sosial kemasyarakatan.

Cara yang dilakukan Masjid Agung, agar dapat meningkatkan hubungan sosial kemasyarakatan adalah dengan bekerjasama

¹⁴⁵ Mukrodi, “Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid”, *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

dengan banyak lembaga sosial, mengikutsertakan masyarakat dalam kegiatan masjid. Seperti menjadikan masyarakat sebagai panitia pada hari besar Islam.¹⁴⁶

N1: “seperti yang saya sampaikan tadi kami bekerjasama dengan banyak lembaga sosial.”

N2: “contoh kalo tahunan itu mesti kita bentuk panitia, panitia ramadhan mabruk itu nangani kegiatan bulan ramadhan, idul fitri, idul adha. Jadi panitia apaa..ramadhan mabruk. Panitia ini ketuanya masyarakat sekitar sini kita gandeng supaya mereka mau terlibat dalam kegiatan masjid nah kita beri kewenangan untuk mensukseskan ramadhan mabruk. Jadi mulai kegiatan takjil, jaga sholat tarawih, jaga sholat malem, penyelenggaraan idul fitri sholat idul fitri, nata shaff, itu jamaah perempuan laki ikut semua itu semua warga yang kita pasrahi untuk apa.. ehhh..program ramadhan mabruk ini. Jadi panitia-panitia itu tidak semua dari takmir tapi kita diskusikan ke warga supaya apa target kita adalah supaya mereka mau cawe-cawe dengan masjid. Jangan sampai masjid agung ini berdiri sendiri”.

¹⁴⁶ Hasil wawancara dengan narasumber 1, 2, dan 3.

N3: “Yah semua kegiatan masjid agung ini dirancang untuk jamaah. Jamaah itu berasal dari masyarakat ya itu masyarakat itu semua baik itu pengajian baik itu ee.. ibadah baik itu ibadah sosial semuanya itu untuk masyarakat tapi masyarakatitu bagi masjid itu adalah jamaah”.

Teori mengenai meningkatkan hubungan sosial kemasyarakatan berkesinambungan dengan jawaban semua narasumber. Masjid dan hubungan masyarakat merupakan kondisi sosial yang tidak akan pernah lepas. Hubungan masyarakat dan masjid memiliki keterkaitan yang signifikan. Melalui hubungan ini pengurus masjid dapat merancang program kerja sebagai berikut. Pertama, pertemuan silaturahmi antara pengelola masjid. *Kedua*, menjadikan masjid sebagai pelaksanaan kegiatan seperti pernikahan, syukuran, penyelenggaraan pemandian jenazah, pelepasan dan penyambutan haji. *Ketiga*, menggiatkan dan menggairahkan sholat jamaah dengan bimbingan imam yang teratur.¹⁴⁷ Teori ini dibuktikan dengan adanya kegiatan masjid yang selalu berhubungan dengan masyarakat, seperti hari raya idul fitri, romadhon mabruk, maulud fair, dan berbagai kegiatan lain yang ada di Masjid Agung.

¹⁴⁷ Mukrodi, “Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid”, *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*, Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014, 87-88.

Dari hasil penelitian di atas, dapat disimpulkan bahwa peneliti menemukan teori baru. Teori baru yang ditemukan peneliti adalah strategi pengembangan program yang dilakukan oleh Masjid Agung adalah memunculkan program-program baru untuk mendukung kesuksesan pengembangan program-program yang lain sesuai tujuan Masjid. Di lapangan penulis menemukan program baru yang dirancang oleh Masjid Agung, yakni program Kampung Syar'i dan Program Haji dan Umroh bersama Masjid Agung.

d. Evaluasi Program Kerja

Pada setiap trimester akhir atau akhir periode pelaksanaan program kerja hendaklah dilakukan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa berhasilkah dari pelaksanaan suatu program kerja. Dengan demikian, organisasi dapat mengetahui faktor-faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan program kerja. Sehingga anggota organisasi mendapatkan kekayaan pengalaman pada periode berikutnya maupun pada pelaksanaan program berikutnya.¹⁴⁸ Evaluasi program kerja ini selain memperbaiki dan mengulas program kerja yang dilaksanakan selama satu periode, organisasi juga dapat mencari solusi jika terdapat hambatan-hambatan yang signifikan pada pelaksanaan program kerja.

¹⁴⁸ F. Rudy D, Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Knisius, 2008), 48.

Teori di atas dengan hasil wawancara di bawah ini memiliki kesinambungan. Hasil wawancara membuktikan, bahwa narasumber mengatakan evaluasi diadakan setiap akhir bulan, tiga bulanan, semester, dan setiap akhir tahun. Hal ini sesuai dengan teori pada setiap trimester akhir atau akhir periode pelaksanaan program kerja hendaklah dilakukan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa berhasilkah dari pelaksanaan suatu program kerja.¹⁴⁹

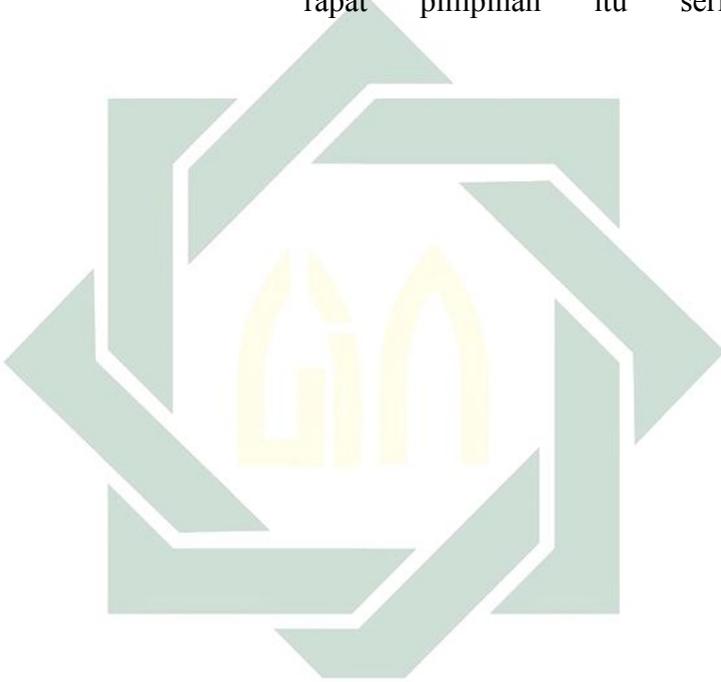
N1: “Evaluasi kerja dengan mitra setiap kita buat acara kita sebelum kita acara ini dibubarkan mereka kita ajak bicara coba acara yang kemarin apa begitu.”

N2: “kita evaluasi program kerja, pertama secara periodik, ada yang insidental. Jadi yang periodik itu ada bulanan, tribulan, ada semester, ada tahunan. Kalo insidental kalo ada masalah yah kita melakukan evaluasi seminggu yah ada dua kali persoalan yah kita evaluasi, seminggu dua kali jadi ada pola periodik ada pola insidental. Jadi pola insidental itu ada peristiwa-peristiwa mau nggak mau yah harus diselesaikan karena di luar rencana muncul tiba-tiba ini harus diselesaikan dengan halo-halo tadi

¹⁴⁹ Ibid., 48

melalui WA, dengan telpon, kita rapat. Kalo periodik yah ada bulanan, ada tri bulanan, ada setahun sekali sudah itu”.

N3: “evaluasinya yah setiap tiga bulan, enam bulan jadi pimpinan itu rapat pimpinan itu sering”.



BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

1. Strategi Pengembangan Program Kerja

Dalam proses pengembangan program kerja yang dilakukan di Masjid Agung memiliki beberapa strategi, sebagai berikut:

a. Faktor-faktor perumusan strategi

Faktor-faktor perumusan strategi dilakukan dengan memperhatikan beberapa faktor diantaranya menetapkan visi dan misi. Masjid Agung memiliki visi menjadi masjid percontohan seKabupaten Gresik. Misi Masjid Agung, yaitu melakukan pengelolaan masjid dengan prinsip manajemen ikhlas profesional, menjadikan masjid sebagai pusat ibadah, tarbiyah, dakwah dan ukhwah, melakukan penelitian, pengembangan, pelayanan, dan pemberdayaan jamaah. Faktor berikutnya adalah merumuskan dan menetapkan strategi, meningkatkan efektifitas dan produktifitas kerja, memiliki sasaran jangka panjang yang menonjol, memperhatikan dan memperhitungkan kemampuan organisasi, menyiapkan tenaga kerja, memanfaatkan teknologi. Masjid Agung memanfaatkan teknologi untuk mendukung kelancaran program kerja. Kemudian, sistem pengawasan.

b. Proses pengembangan strategi

Proses pengembangan strategi yang dilakukan Masjid Agung melalui dua cara, yaitu strategi pengembangan struktur dan strategi pengembangan infrastruktur. Strategi pengembangan struktur dilakukan dengan sering mengadakan rapat pimpinan. Strategi pengembangan infrastruktur dilakukan dengan

menghitung anggaran yang digunakan untuk pengembangan infrastruktur.

c. Strategi penyusunan program kerja

Strategi penyusunan program kerja yang dilakukan di Masjid Agung adalah melalui empat strategi, yaitu waktu yang tepat. Hal ini dilakukan dengan menerapkan sifat disiplin waktu. Bahan program kerja, bahan program kerja ini didapat dari aspirasi anggota. Sifat program kerja. Sifat program kerja yang sudah disusun merupakan hasil dari persetujuan semua anggota. Kemudian, faktor pendukung. Faktor pendukung ini didapatkan dari dukungan pimpinan organisasi.

d. Strategi pelaksanaan program kerja

Strategi ini dilakukan dengan berbagai cara, yakni sesuai tujuan. Pelaksanaan program kerja dilakukan dengan mengacu pada visi masjid. Tepat waktu, persiapan yang baik. Persiapan dalam melaksanakan program kerja dilakukan dengan mempertimbangkan anggaran masjid. Publikasi yang baik. Publikasi dilakukan dengan menggunakan banner, poster, media sosial, papan pengumuman. Potensi anggota. masji Agung memanfaatkan potensi anggota dalam berbagai kegiatan. Ketersediaan dana, dan koordinasi yang baik.

2. Implementasi Strategi Pengembangan Program Kerja

Implementasi strategi dilakukan dengan dua hal sebagai berikut:

a. Tahap implementasi strategi

Pada tahap ini memiliki beberapa bagian diantaranya kemampuan berinteraksi dilakukan dengan jamaah, kemampuan mengalokasikan melalui rapat diskusi mengenai kebutuhan biaya

yang dibutuhkan, kemampuan monitoring yang dilakukan setiap anggota, kemampuan mengorganisasikan diterapkan pada semua anggota, sehingga semua anggota memiliki kemampuan berorganisasi yang baik.

- b. Mengoptimalkan fungsi masjid melalui implementasi strategi program kerja.

Masjid Agung melakukan pengoptimalan fungsi masjid melalui beberapa kegiatan, yakni kegiatan dalam meningkatkan iman dan taqwa diterapkan melalui pengajian, shalat jamaah, kajian kitab kuning. Meningkatkan pendidikan dilakukan dengan mendirikan TPQ dan program tahfidz. Meningkatkan ekonomi jamaah dilakukan dengan mendirikan kampung syar'i dan UPZ. Hubungan sosial kemasyarakatan dilakukan dengan mengajak masyarakat ikut andil dalam berbagai kegiatan masjid. Program yang dikembangkan adalah shalat berjamaah, pengajian rutin mingguan, pengajian rutin harian, shalat jum'at, hari besar Islam, bakti sosial, romadhon mabruk, maulud fair, santunan anak yatim, pembinaan muallaf, serta perayaan idul fitri dan idul adha. Dari hasil penelitian ini ditemukan, bahwa strategi yang digunakan oleh Masjid Agung Gresik, dapat dikatakan sangat mendukung perkembangan program kerja di masjid.

- c. Evaluasi Program Kerja

Pada setiap trimester akhir atau akhir periode pelaksanaan program kerja hendaklah dilakukan evaluasi. Evaluasi bertujuan untuk mengetahui seberapa berhasilkah dari pelaksanaan suatu program kerja. Dengan demikian, organisasi dapat mengetahui faktor-

faktor yang menjadi pendukung maupun penghambat dalam pelaksanaan program kerja. Sehingga anggota organisasi mendapatkan kekayaan pengalaman pada periode berikutnya maupun pada pelaksanaan program berikutnya. Evaluasi program kerja ini selain memperbaiki dan mengulas program kerja yang dilaksanakan selama satu periode, organisasi juga dapat mencari solusi jika terdapat hambatan-hambatan yang signifikan pada pelaksanaan program kerja.

B. Saran dan Rekomendasi

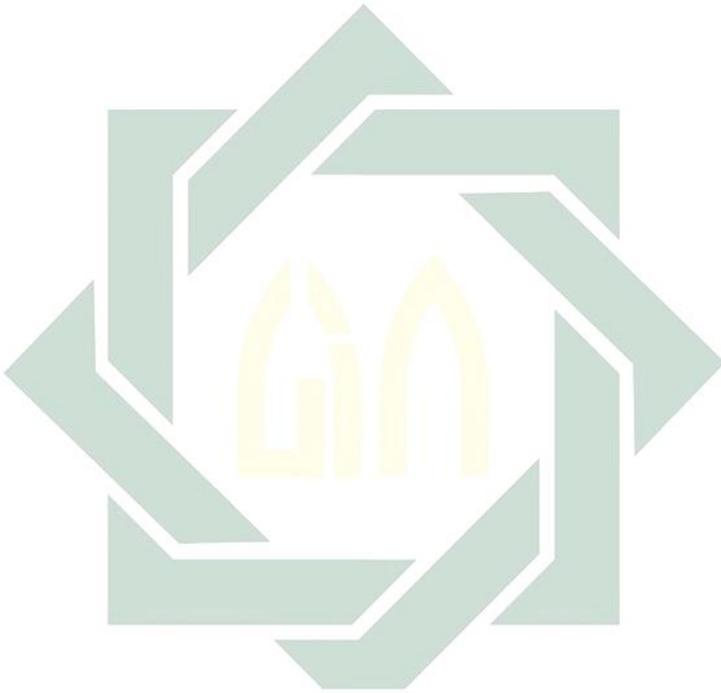
Berdasarkan hasil analisis sebelumnya, penulis mencoba untuk memberikan saran kepada Masjid Agung Syekh Maulana Malik Ibrahim Gresik. Penulis harap saran dan rekomendasi ini dapat memberikan hal positif kepada Masjid Agung.

1. Program kerja di Masjid Agung Gresik sudah cukup baik. Namun, penulis memberikan saran, agar masjid tidak hanya diramaikan dengan adanya kegiatan di aula. Sehingga, Masjid Agung harus membuat program yang dapat menarik jamaah yang lebih banyak lagi contohnya dengan menambah program kesenian untuk anak muda.
2. Fasilitas masjid sudah cukup baik, namun sebaiknya dikembangkan lagi, agar jamaah semakin nyaman baik di dalam maupun di luar masjid.
3. Masjid Agung sebaiknya mengaktifkan kembali web resmi dan diisi dengan info-info kegiatan dan aktifitas masjid sehari-hari.

C. Keterbatasan Penelitian

Dalam penelitian skripsi ini penulis merasa masih memiliki kekurangan. Penulis belum bisa memperoleh data secara menyeluruh dan mendetail tentang strategi pengembangan program kerja. Penulis menyadari, bahwa informasi data yang diperoleh masih

belum sempurna, sehingga penulis berharap skripsi ini dapat disempurnakan dan dijadikan acuan penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto. 2006. *Metodologi Penelitian* Jakarta : Rineka Cipta.
- Ayub, EMohammed dkk. 1996. *Manajemen Masjid*. Jakarta: Gema Insani.
- Afridhal Muhammad. Strategi Pengembangan Usaha Roti Tanjong di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen”. *Jurnal S. Pertanian*. Vol. 1, No. 3.
- Agustinus, S Wahyudi. “Manajemen Strategik”. Tangerang: Binarupa aksara, TT.
- Amin Muliaty. “Konsep Dakwah Melalui Program Posdaya Berbasis Masjid (suatu kajian metode dakwah bi al-hal)”. Vol. 13, No. 1, Tahun. 2012.
- Basit Abdul. “Strategi Pengembangan Masjid Bagi Generasi Muda”. *Jurnal Komunika*. Volume 3, Nomor 2, 2009.
- Bambang Sugiri. 2019. *Kiat Bangun Bisnis Lewat Perencanaan dan Anggaran*, Yogyakarta: Deepublish.
- Eriyanto. *Analisis Isi: Pengantar Metodologi Untuk Penelitian Ilmu Komunikasi Dan Ilmu-Ilmu Sosial Lainnya*. Jakarta: Prenadamedia Group, 2011.
- Eddy Yunus. 2016. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- F. Rudy D, Theo Riyanto. 2008. *Siap Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*. Yogyakarta: Knisius.
- Freddy Rangkuti. 2006. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Husein Umar. 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Lexy J, Moleong. 2009. *metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya. cet 17.
- Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Cet. 14. Jakarta Timur: Ghalia Indonesia. 1990. 222
- Murniati, Nasir Usman. 2009. *Implementasi Manajemen Strategik Dalam Pemberdayaan Sekolah Menengah Kejuruan*. Bandung: Citapustaka Media Perintis.
- M. Taufiq Amir. 2011. *Manajemen Strategik konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Mukrodi. "Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid". *Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang*. Vol. 2, No. 1, Tahun. 2014.
- Nandang Zoe, S ShofwanWawan. 2017.*Masjid dan Perwakafan*. Bandung: Tafakkur,
- Nilawaty Yusuf. Dkk. "Formulasi Strategi Pengembangan Program Studi S1 Akuntansi Universitas Negeri Gorontalo Dalam Meningkatkan Mutu Akreditasi". *Jurnal Kajian Ekonomi dan Bisnis*. Volume 9, Nomor, 3, Tahun. 2019
- Nurul Khurotin "Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT Beon Intermedia Cabang Malang". *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 64, No. 1, Tahun. 2018.
- Nurkholis. 2002. *Manajemen Berbasis Sekolah*. Jakarta: Greasindo.
- Piece F. AGregory. 2001. *10 Cara Menyeimbangkan Hidup Anda di Tempat Kerja*. Yogyakarta: Kanisius.
- Putu Rani Susanthi. Analisis Lingkungan Internal dan Akses Eksternal Dalam Mencapai Tujuan Perusahaan (studi kasus STIE Galileo Batam).*Jurnal Elektronik*. Vol. 1, No. 1, Tahun. 2017.
- Refki Rahman. "Perencanaan Program Kegiatan Masjid Al Hidayah Purwosari Sinduadi Mlati Sleman Yogyakarta". *Skripsi*. UIN Sunan Kalijaga, 2016
- STIE Widya Dharma Surabaya, "Ekonomi, Manajemen dan Akuntansi", *Jurnal Ekoma*, Vol. 12, No. 2, Tahun. 2011. 223
- Siswanto. *Persediaan, Model, dan Analisis*. Cet. 1. Yogyakarta: Andi Offset. 1985.
- SholichahWachdatus, "Strategi Pengembangan Program Kerja dalam Menunjang Dakwah Islamiyah Di Masjid Muhammad Cheng Ho Surabaya". *Skripsi*. Jurusan Manajemen Dakwah, UIN Sunan Ampel Surabaya. Tahun 2018.

- SidartaMawan. *Mengunjungi Masjid Jami' Gresik yang Kuno dan Bersejarah*, dalam https://www.kompasiana.com/wawan.sidarta/mengunjungi-masjid-jamik-gresik-yang-kuno-dan-bersejarah_58a7ac8c0323bded43a61d24 (31 Mei 2017), diakses pada (04 09 2019).
- Subiyantoro. "Strategi Kepemimpinan Pendidikan dalam Pengembangan MAN Propinsi DIY Perspektif Total Quality Management (TQM)". *Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*. Vol. 1, No. 2, Tahun. 2012.
- Shalfiah Ramandita. "Peran Pemberdayaan dan Kesejahteraan Keluarga (PKK) dalam Mendukung Program-Program Pemerintah Kota Bontang" *E-Journal Ilmu Pemerintah*. Vol. 1, No. 3, Tahun. 2013.
- Saefuddin Anwar. 2001. *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.
- Saryono, Mekar Dwi A. 2011. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta: Muha Medika.
- Wahyu Purhantara. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- YusufYunan, Ilahi Wahyu. *Manajemen Dakwah*. edisi pertama. Jakarta: Kencana, 2006.
- Yusup, SJamal. *Transformasi dan Optimalisasi Potensi Masjid Daerah Ujung Utara Kabupaten Tasikmalaya*. Tasikmalaya: Mangku Bumi, 2019.
- <http://www.Simas.kemenag.go.id/index.php/profil/masjid/383/>, diakses pada (2019-09-05) 224
- [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_\(JIT\)](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Just_In_Time_(JIT)) (2019-09-05)