



# IMPLEMENTASI STRATEGI DAKWAH: STUDI KASUS MASJID BAITUSSALAM SIDOARJO 2024

**Shofyan Affandy**  
STID Al-Hadid, Surabaya  
[shofyanaffandy@gmail.com](mailto:shofyanaffandy@gmail.com)

**Abstrak:** *Sebuah perencanaan strategi yang baik harus juga didukung oleh mekanisme implementasi strategi yang sistematis, realistik, dan sinergis. Agar perencanaan strategi dapat ditransformasikan menjadi program operasional yang terukur, jelas, dan mudah diaplikasikan dalam tindakan, maka dibutuhkan sebuah kerangka implementasi strategi. Masjid Baitussalam Sidoarjo telah berhasil merumuskan perencanaan strategis secara komprehensif, hingga menghasilkan beberapa rekomendasi strategi. Selanjutnya rekomendasi strategi tersebut perlu diimplementasikan dalam kerangka kerja yang lebih operasional. Artikel ini bertujuan untuk merancang sebuah implementasi strategi untuk mentransformasikan rekomendasi strategi Masjid Baitussalam ke dalam beberapa instrumen operasional. Metode yang digunakan adalah berbasis pada penelitian kualitatif lapangan (field-qualitative research) melalui pendekatan eksperimen rasionalistik, dengan menerapkan kerangka kerja teori implementasi strategi pada studi kasus empiris. Dengan menerapkan kaidah teori implementasi strategi, baik melalui analisis kualitatif maupun kuantitatif, maka rekomendasi strategi Masjid Baitussalam telah ditransformasikan menjadi beberapa instrumen operasional, yaitu program operasional, target yang terukur, alokasi waktu tahunan, restrukturisasi organisasi, kebijakan teknis (standard operational procedure) dan pengembangan kultur organisasi. Semua instrumen tersebut bisa menjadi panduan umum bagi semua level pengurus Takmir Masjid Baitussalam dalam mengimplementasikan strategi dakwahnya selama satu periode kepengurusan (lima tahun).*

**Kata Kunci:** *Implementasi strategi, perencanaan strategi, perencanaan operasional*

**Abstract:** *IMPLEMENTATION OF DA'WAH STRATEGY: CASE STUDY OF THE BAITUSSALAM MOSQUE SIDOARJO, 2024. A good strategic planning must also be supported by a systematic, realistic and synergistic strategy implementation mechanism. So that strategic planning can be transformed into operational programs that are measurable, clear and easy to apply in action, a strategy implementation framework is needed. The Baitussalam Mosque in Sidoarjo has succeeded in formulating a comprehensive strategic plan, resulting in several strategic recommendations. Furthermore, these strategic recommendations need to be implemented in a more operational framework. This article aims to design an implementation strategy to transform the Baitussalam Mosque strategy recommendations into several operational instruments. The method used is based on field-qualitative research through a rationalistic experimental approach, by applying the theoretical framework of strategy implementation to empirical case studies. By applying the principles of strategy implementation theory, both through qualitative and quantitative analysis, the Baitussalam Mosque strategy recommendations have been transformed into several operational instruments, namely operational programs, measurable targets, annual time allocation, organizational restructuring, technical policies (standard operational procedures) and development organizational culture. All of these instruments can be a general guide for all*

*levels of the Baitussalam Mosque Takmir management in implementing their da'wah strategy during one management period (five years).*

**Keywords:** *Strategy implementation, strategic planning, operational planning*

## Pendahuluan

Rencana strategis yang secara teknis sempurna, tidak akan banyak bermanfaat jika tidak diterapkan. Perubahan akan berlangsung melalui penerapan dan pengevaluasian, bukan melalui sebuah rencana. Sebuah rencana yang secara teknis tidak sempurna, yang diterapkan dengan baik, akan membawa hasil yang lebih besar daripada rencana yang sempurna yang tidak pernah lebih dari sekadar kata-kata yang tertulis di atas kertas (Dale McConkey: 1988).<sup>1</sup> Perencanaan yang baik hanya akan bermanfaat jika bisa diimplementasikan dengan cara yang baik pula. Perencanaan yang sempurna tidak akan menjamin keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya, jika rencana itu tidak pernah dapat diimplementasikan. Perencanaan yang sempurna, tanpa diiringi dengan desain implementasi yang jelas, sistematis, dan aspiratif bagi semua elemen organisasi, hanya akan menjadi sebuah dokumen rencana di atas kertas. Maka, sebuah desain implementasi perencanaan itu sama pentingnya dengan desain perencanaan itu sendiri. Dalam hal ini, Hrebiniak (2006) menyatakan bahwa *Formulating strategy is difficult. Making strategy work – executing or implementing it throughout the organization – is even more difficult.*<sup>2</sup>

Pada umumnya, organisasi banyak mengerahkan energi dan perhatian pada upaya untuk merancang perencanaan strategis. Berbagai teknik analisis yang rumit dan memakan waktu lama dilakukan demi menghasilkan strategi yang terbaik dengan tingkat akurasi yang tinggi. Banyak aspirasi dan tuntutan dari stakeholder ditampung dan dituangkan dalam berbagai dokumen perencanaan, disosialisasikan bahkan dipajang untuk mengingatkan semua anggota. Manajemen mungkin merasa bahwa organisasinya sudah lengkap karena memiliki dokumen perencanaan yang lengkap dan bisa diakses dengan mudah. Tapi sebenarnya, organisasi belum melakukan upaya apapun untuk mencapai visi dan misinya. Karena dokumen perencanaan yang lengkap dan kompleks itu tidak akan bertransformasi menjadi kenyataan hasil yang layak dibanggakan. Jika dokumen perencanaan itu tidak diimplementasikan dengan cara yang benar, oleh orang, pada waktu, dan biaya yang tepat, maka semua perencanaan akan sia-sia.

---

<sup>1</sup> Fred R. David. Manajemen Strategis: Konsep. Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat. Hal 386.

<sup>2</sup> Andersen, Magnus Alu & Magnus Svorstøl Lie. 2013. *The Theoretical Development of Strategy Implementation from 1980 to 2013*. Copenhagen Business School. Hal 3.

Strategi yang diformulasikan secara baik dan benar tidak menjamin akan dapat diimplementasikan dengan baik dan benar pula. Karena banyak faktor yang menentukan keberhasilan proses implementasi strategi yang telah ditetapkan sebelumnya pada tahap penyusunan strategi. Setidaknya terdapat lima faktor yang mempengaruhi keberhasilan implementasi strategi, yaitu faktor budaya organisasi, struktur organisasi, sistem organisasi, pemberian penghargaan, dan strategi organisasi (Jatmiko: 2003).<sup>3</sup> Agar organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka strategi harus dapat diwujudkan dalam suatu perangkat tindakan implementasi yang cermat, yaitu<sup>4</sup>: (1) Strategi harus diwujudkan menjadi pedoman untuk berkegiatan sehari-hari bagi seluruh anggota organisasi; (2) Strategi harus tercermin dalam cara organisasi mengelola kegiatannya serta dalam menghidupkan nilai, keyakinan dan warna organisasi; (3) Pimpinan harus dapat mengarahkan dan mengendalikan kegiatan dan hasilnya, serta mampu menyesuaikan diri dengan perubahan.

Organisasi yang telah merancang sebuah perencanaan strategis (renstra) yang sistematis berdasarkan analisis terhadap lingkungan internal dan eksternal yang komprehensif, perlu juga merancang sebuah perencanaan operasional (renop) untuk mengimplementasikan perencanaan strategisnya. Sebuah renstra yang baik harus diiringi dengan renop yang baik pula. Renop yang buruk, akan membuat renstra tidak mampu mencapai tujuan strategisnya secara efektif dan efisien sesuai kapasitas serta dinamika lingkungan organisasi. Sebaliknya, renop yang baik akan dapat melakukan transformasi dari renstra yang ideal menjadi tindakan-tindakan operasional yang berbasis pada situasi aktual.

Masjid Baitussalam Sidoarjo adalah salah satu lembaga dakwah yang berikhtiar untuk mengelola program dakwah secara profesional. Hal ini telah diwujudkan dalam bentuk penerapan prinsip-prinsip manajemen profesional, khususnya dalam mengembangkan sebuah perencanaan strategis yang sistematis dan dinamis. Ikhtiar ini berangkat dari kesadaran bahwa organisasi dakwah perlu untuk memiliki kemampuan beradaptasi dengan kapasitas lingkungan internalnya dan dinamika lingkungan eksternalnya. Dengan demikian, organisasi dakwah akan mampu mencapai visi-misinya secara lebih ramah lingkungan, fleksibel, solutif, kreatif dan responsif terhadap irama perubahan. Karena hanya dengan cara itu, sebuah organisasi dakwah akan bisa tetap eksis dan relevan dalam menjawab kebutuhan masyarakat yang dinamis.

Masjid Baitussalam Sidoarjo telah merancang sebuah perencanaan strategis melalui analisis SWOT terhadap lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif, hingga

---

<sup>3</sup> Gofur Ahmad, Manajemen TALU, Grasindo, 2012, hal. 34.

<sup>4</sup> Pearce, John A. & Richard B. Robinson. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid 1. Tangerang: Binarupa Aksara. Hal. 383.

menghasilkan seperangkat rekomendasi strategi dakwah. Strategi dakwah ini akan dijalankan dalam jangka panjang, yaitu selama satu periode kepengurusan yang biasanya berjalan selama 5 tahun, atau bisa dilanjutkan pada periode berikutnya. Untuk menjalankan strategi dakwah yang telah direkomendasikan, pengurus Masjid Baitussalam membutuhkan sebuah perencanaan operasional yang lebih rinci dan mudah diimplementasikan. Perencanaan operasional ini harus bisa membimbing pimpinan dan pengurus Masjid Baitussalam beserta seluruh sumber daya organisasinya dalam gerak langkah yang sinergis, mengikuti irama waktu yang selaras, agar strategi bisa berjalan efektif mencapai tujuannya. Semua bagian dalam organisasi dipandu oleh sasaran dan tindakan yang jelas, mengarah pada strategi yang tepat, sehingga tidak ada alokasi sumber daya manusia, dana dan waktu yang sia-sia. Artinya, semua individu dalam organisasi harus tahu apa yang akan dilakukan, bagaimana caranya, kapan waktunya, berapa biayanya, apa targetnya dan bagaimana mengukur keberhasilannya.

Berdasarkan latar belakang situasi tersebut, maka artikel ini bertujuan untuk melakukan eksperimentasi dalam merancang sebuah perencanaan operasional untuk mengimplementasikan strategi dakwah Masjid Baitussalam. Outcome yang diharapkan adalah memberikan seperangkat instrumen implementasi strategi dakwah bagi seluruh elemen pengurus Masjid Baitussalam yang akan dijalankan selama satu periode kepengurusan atau lima tahun. Instrumen implementasi strategi ini harus sudah mempertimbangkan seluruh kapasitas internal serta dinamika situasi lingkungan eksternal secara komprehensif. Sehingga seluruh elemen dalam organisasi Masjid Baitussalam memiliki pedoman teknis operasional dalam melakukan tindakan-tindakan yang terukur dan sinergis untuk mencapai sasaran di setiap bidang fungsional dalam setiap satuan waktu tertentu.

Instrumen implementasi strategi dakwah Masjid Baitussalam ini akan meliputi tiga aspek utama, yaitu aspek struktural organisasi, program tindakan, dan budaya organisasi. Artinya, untuk dapat mengimplementasikan strategi dakwahnya, Masjid Baitussalam harus melakukan penyesuaian berupa restrukturisasi organisasi, pengembangan program kegiatan, serta adaptasi budaya perilaku dan pola pikir (*mindset*) para anggotanya secara menyeluruh. Penyesuaian pada tiga aspek tersebut adalah konsekuensi yang harus dilakukan, agar seluruh elemen organisasi bisa berkontribusi secara sinergis dalam mengimplementasikan strategi dan mencapai target yang diinginkan. Karena itu dibutuhkan sebuah panduan yang terintegrasi untuk menentukan langkah-langkah teknis dan sistematis yang harus diambil, baik oleh pimpinan dan seluruh pengurus di semua tingkatan.

Untuk merancang langkah-langkah operasional dalam melakukan penyesuaian organisasi, perlu menggunakan kerangka kerja (*framework*) implementasi strategi yang diadopsi dari teori-

teori pengambilan keputusan manajemen strategik. *Framework* implementasi strategi ini merupakan prosedur analisis yang sistematis untuk mentransformasikan rekomendasi strategi dakwah Masjid Baitussalam menjadi seperangkat tindakan terstruktur, faktor-faktor yang berpengaruh dan indikator keberhasilannya, penanggungjawab pelaksanaanya, serta waktu implementasinya. Semua instrumen itu dirancang dengan mempertimbangkan kapasitas internal dan situasi dinamika lingkungan eksternal yang dihadapi. Sehingga desain implementasi strategi tidak hanya mampu mengeksekusi strategi secara efektif, tapi juga lebih efisien dalam alokasi sumberdaya, serta realistik sesuai kapabilitas lingkungannya. Hal ini selaras dengan prinsip perencanaan yang telah disampaikan di awal, bahwa perencanaan strategis yang sempurna harus juga dapat diimplementasikan melalui perencanaan operasional yang paling baik, agar bisa mencapai hasil yang paling optimal.

## Metode

Artikel ini disusun sebagai sebuah penelitian lapangan (*field research*) berbasis data empirik yang dianalisis menggunakan metode kualitatif berbasis pada pendekatan rasionalistik.<sup>5</sup> Tujuan studi ini adalah untuk merancang seperangkat instrumen implementasi strategi organisasi melalui penerapan prosedur teori perencanaan operasional pada studi kasus empiris. Proses analisis menggunakan sistematika tahap-tahap analisis pada kerangka kerja (*framework*) teori implementasi strategi berbasis pada rumusan strategi dakwah organisasi Masjid Baitussalam dengan mempertimbangkan data-data induktif tentang faktor-faktor strategis lingkungan yang berpengaruh. *Outcome* yang dihasilkan dari proses analisis penerapan teori implementasi strategi ini adalah seperangkat rekomendasi tindakan sistematis yang harus dilakukan oleh berbagai elemen dalam organisasi, dengan alokasi sumber daya tertentu, pada satuan waktu tertentu. Dalam hal proses analisis pada penelitian kualitatif yang interpretatif, maka peneliti sepenuhnya akan berperan sebagai instrumen yang utama<sup>6</sup> dengan berpedoman pada kerangka kerja manajemen strategis.

Subjek pada penelitian ini adalah Pengurus Takmir Masjid Baitussalam yang berada di Kabupaten Sidoarjo. Sedangkan obyek pada penelitian ini adalah formulasi instrumen implementasi strategi dakwah Masjid Baitussalam untuk periode tahun 2023-2028. Perspektif yang digunakan adalah kerangka kerja (*framework*) teori analisis implementasi strategi yang dikembangkan dalam studi perencanaan operasional pada disiplin ilmu manajemen strategis. Studi

<sup>5</sup> Prof. Dr. H. Noeng Muhamad, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi III, Yogyakarta : Rake Sarasin, 1996, 55.

<sup>6</sup> Dr. Lexy J. Moleong, M.A., *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rodakarya, 2000, 4-5.

ini bersumber pada data-data primer yang digali dari beberapa responden yang menjadi *stakeholder* Masjid Baitussalam, yang meliputi: pengurus inti takmir Masjid Baitussalam, struktur birokrasi di tingkat RT dan RW, jamaah Masjid Baitussalam serta warga sekitar. Instrumen penggalian data menggunakan teknik wawancara mendalam (*depth interview*) dan observasi partisipatif, sehingga diperoleh kualitas data kualitatif yang otentik dalam situasi lingkungan yang natural.<sup>7</sup>

## Hasil dan Pembahasan

### Konsep Implementasi Strategi

Implementasi adalah seperangkat kegiatan yang dilakukan setelah suatu lahir keputusan-keputusan yang dimaksudkan untuk mencapai sasaran tertentu. Jadi implementasi adalah operasionalisasi dari berbagai aktivitas guna mencapai suatu sasaran tertentu.<sup>8</sup> Pada hakikatnya, implementasi suatu perencanaan adalah suatu proses pemindahan rencana (misi, tujuan dan strategi) menjadi suatu hasil dan melibatkan suatu proses pengembangan struktur organisasi, alokasi sumber daya, budaya dan iklim perusahaan. Tahap implementasi ini membutuhkan aktivitas yang luas, komitmen yang kuat serta kerjasama dari seluruh unit, tingkat dan anggota organisasi jika ingin berhasil mencapai tujuannya.<sup>9</sup>

Li, Guohui dan Eppler (2008) memberikan gambaran tentang implementasi strategi sebagai, "*dynamic, iterative and complex process, which is comprised of a series of decisions and activities by managers and employees – affected by a number of interrelated internal and external factors – to turn strategic plans into reality in order to achieve strategic objectives*"<sup>10</sup> Hal ini menunjukkan bahwa implementasi strategi itu sebuah proses yang sangat kompleks, melibatkan banyak sekali faktor yang saling terkait, dimana semua unsur dalam organisasi harus bekerja secara sinergis untuk mewujudkan rencana strategi menjadi sebuah kenyataan. Untuk dapat mengendalikan dan mengatur banyak sekali faktor dalam organisasi itu agar dapat berkomitmen pada arah yang sama, adalah sebuah kerja yang kompleks dan dinamis. Membutuhkan seorang konduktor yang visioner dan mampu mengkomunikasikan visinya secara luas pada semua elemen organisasi.

<sup>7</sup> Prof. Dr. Emzir, M.Pd. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, 1.

<sup>8</sup> Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*. Jakarta: Grasindo. Hal. 409.

<sup>9</sup> Agustinus Sri Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Startegik*. Bina Rupa Aksara. Hal. 111.

<sup>10</sup> Magnus Alu & Magnus Svorstøl Lie Andersen. 2013. *The Theoretical Development of Strategy Implementation from 1980 to 2013*. Copenhagen Business School. Hal 4.

Setidaknya terdapat tiga perspektif tentang implementasi strategi atau juga bisa disebut sebagai eksekusi strategi, yaitu:<sup>11</sup> (1) Perspektif proses: implementasi strategi merupakan serangkaian langkah berurutan yang sudah direncanakan dengan sangat cermat (*a sequence of carefully planned consecutive steps*); (2) Perspektif perilaku (*behaviour*): implementasi strategi sebagai serangkaian tindakan dan menilai tindakan-tindakan yang dilakukan oleh pihak-pihak yang melakukan eksekusi strategi dari sudut pandang ilmu perilaku; (3) Perspektif hybrid: implementasi strategi sebagai suatu kombinasi antara proses implementasi strategi dan perilaku pihak-pihak yang mengeksekusi strategi. Dalam menjalankan implementasi strategi, harus didukung oleh beberapa perangkat aplikasi yang dapat dijadikan sebagai kerangka acuan pelaksanaan strategi di setiap tingkatan. Perangkat tersebut adalah program, anggaran, dan prosedur. Dari program organisasi dapat diturunkan menjadi kegiatan-kegiatan yang masing-masing memiliki target dan sasaran kinerja<sup>12</sup>.

Berdasarkan uraian tentang pengertian implementasi strategi dari beberapa teori di atas, maka dapat disimpulkan bahwa implementasi strategi adalah sebuah proses yang kompleks untuk mentransformasikan rencana strategi organisasi menjadi sistem kerja operasional sehari-hari. Implementasi strategi dilakukan setelah perumusan strategi dan harus melibatkan berbagai sumber daya dan sistem di dalam organisasi yang harus bekerja secara sinergi demi mencapai visi-misi dan tujuan organisasi. Implementasi strategi yang terpadu dan terkendali dengan baik, akan menentukan efektivitas berjalannya strategi organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuannya.

### Instrumen Implementasi Strategi

Dalam mengimplementasikan strategi, organisasi perlu merancang berbagai instrumen manajerial secara sistematis, agar rencana strategi bisa ditransformasikan menjadi sistem dan tahapan kerja yang operasional. Dimana sistem dan tahapan kerja operasional ini akan memandu semua elemen dalam organisasi agar bekerja secara harmonis dan sinergis untuk mencapai tujuan yang sama. Dalam hal ini, Fred R. David mengidentifikasi beberapa isu utama manajemen yang sangat terkait dengan proses implementasi strategi, yaitu penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, minimalisasi penolakan terhadap perubahan, pengenalan manajer pada strategi, pengembangan budaya yang mendukung strategi, adaptasi

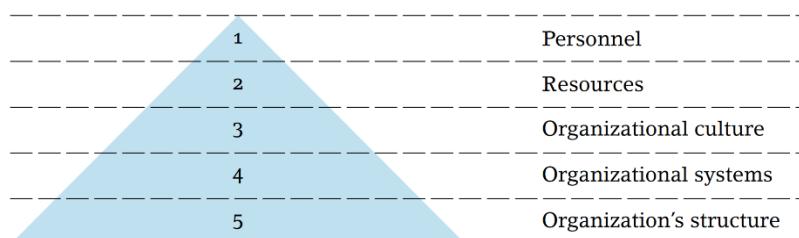
<sup>11</sup> Yang Li, Sun Guohui & Martin J. Eppler. 2008. *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*. ICA Working Paper. Hal 4-5.

<sup>12</sup> Gofur Ahmad, Manajemen TALU, Grasindo, 2012, hal. 36.

proses produksi, dan pengembangan fungsi sumber daya manusia yang efektif<sup>13</sup>. Hal ini menunjukkan betapa kompleks faktor-faktor yang harus diantisipasi dan disesuaikan ketika organisasi akan melakukan implementasi strategi.

John A. Pearce dan Richard B. Robinson mengidentifikasi beberapa langkah yang harus dilakukan dalam proses implementasi strategi, yaitu:<sup>14</sup> (1) Mengidentifikasi sasaran tahunan yang dapat diukur dan ditentukan bersama. Sasaran tahunan menerjemahkan aspirasi jangka panjang ke dalam target tahunan. Sasaran tahunan ini memberikan kejelasan dan memotivasi serta menjadi fasilitator yang kuat untuk mengimplementasikan strategi yang efektif; (2) Mengembangkan strategi-strategi fungsional spesifik yang menerjemahkan strategi umum di tingkat organisasi secara keseluruhan menjadi kegiatan-kegiatan unit-unit organisasi; (3) Mengkomunikasikan kebijakan yang ringkas sebagai pedoman keputusan. Kebijakan adalah pedoman spesifik bagi para manajer operasional dan bawahan mereka. Kebijakan merupakan alat yang ampuh untuk mengimplementasikan strategi jika dikaitkan dengan strategi fungsional dan sasaran jangka panjang.

Agustinus Sri Wahyudi juga menjelaskan bahwa dalam penerapan strategi yang berhasil diperlukan upaya penyesuaian pada tiga sistem utama dalam organisasi, yaitu:<sup>15</sup> (1) Sistem Teknis, terkait pengalokasian sumber daya dan pembuatan struktur organisasi; (2) Sistem Manajerial, terkait menyempurnakan sistem kepemimpinan dan tanggungjawab; (3) Sistem Kebudayaan, terkait menentukan proses tingkah laku dan nilai-nilai anggota organisasi. Senada dengan pandangan Pearce-Robinson dan Agustinus Sri Wahyudi di atas, Palinkas (2015) juga telah mengidentifikasi terdapat lima faktor pendukung yang sangat signifikan dalam menentukan efektivitas eksekusi strategi pada setiap organisasi, yaitu *people, resources, structure, systems, and culture*.<sup>16</sup> Jika digambarkan secara hirarkhis berdasarkan tingkat urgensitasnya, maka lima faktor tersebut disusun dalam gambar berikut:



Gambar 1 – Hirarki Lima Faktor Pendukung Eksekusi Strategi

<sup>13</sup> David, Fred R. 2012. *Manajemen Strategis: Konsep*. Hal. 388.

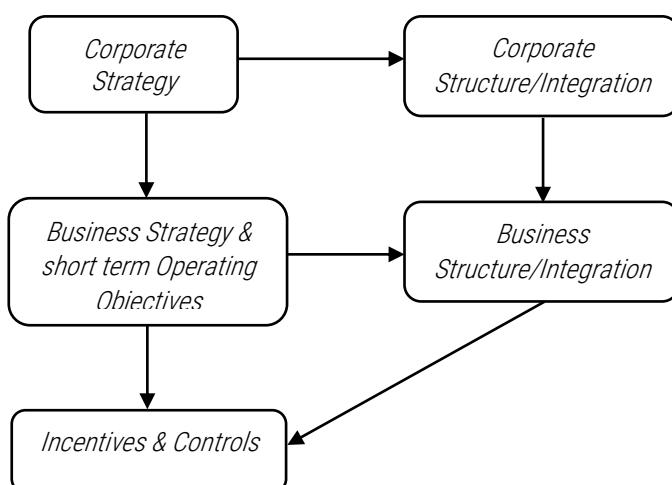
<sup>14</sup> Pearce, John A. & Richard B. Robinson. *Manajemen Strategik*. Hal. 386.

<sup>15</sup> Agustinus Sri Wahyudi. 1996. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Hal. 111.

<sup>16</sup> Pushpa Rani. *Strategy Implementation in Organizations: A Conceptual Overview*. Jurnal Management. Volume 14. Finlandia: University of Oulu, hal. 207

Dari gambar di atas, bisa dinyatakan bahwa faktor penentu paling utama adalah personnel atau sumber daya manusia yang menjadi aktor dalam pelaksanaan semua tahapan implementasi strategi. Kapasitas manusia baik terkait dengan kompetensi maupun mentalitas kerja sangat menentukan kemampuan organisasi untuk mengadaptasikan diri pada strategi yang akan dijalankan. Faktor manusia ini juga yang akan membentuk serta menentukan kinerja faktor-faktor yang lain, seperti sumber daya, kultur, sistem dan struktur organisasi. Karena itu, faktor personal menempati hirarkhi yang paling tinggi diatas faktor-faktor yang lain. Selain itu, faktor sumber daya adalah instrumen pendukung yang dikendalikan oleh personnel untuk menjalankan tahap-tahap implementasi strategi. Faktor personnel dan resources ini secara bersamaan akan bisa membentuk kultur, sistem dan struktur organisasi secara keseluruhan.

Sebagaimana model hirarkhis dari Palinkas di atas, Hrebiniak (2005),<sup>17</sup> juga membuat model implementasi strategi yang berbentuk hirarkhi secara vertikal. Tetapi perbedaannya, Hrebiniak tidak menyusun hirakhi berdasarkan tingkat urgensitas faktor-faktor penentu, melainkan berdasarkan pada hirarkhi tahapan penyusunan perencanaan implementasi strategi dari level *corporate strategy* dan *corporate structure* kepada level *business strategy* dan *business structure*. Artinya, strategi di tingkat unit usaha harus diturunkan dari strategi di tingkat korporasi, demikian juga dengan struktur usaha di tingkat unit usaha harus diturunkan dari struktur di tingkat korporasi. Setelah itu, dalam implemetasi strategi di tingkat unit usaha harus dikendalikan dan didorong oleh insentif yang tepat agar bisa berjalan secara konsisten. Hirarkhi implementasi strategi dari Hrebiniak dijelaskan dalam gambar berikut:



Gambar 2 – Hirarki Implementasi Strategi dari Hrebiniak

<sup>17</sup> Lawrence G. Hrebiniak. 2006. *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, Published by Elsevier Inc. Hal. 12.

Berdasarkan deskripsi beberapa teori tentang mekanisme implementasi strategi di atas, maka perlu dirangkum dalam beberapa poin berikut: *Pertama*, Implementasi strategi adalah proses yang kompleks untuk mentransformasikan rencana strategi pada sistem kerja operasional yang berjalan reguler setiap hari. *Kedua*, berjalanannya sistem kerja operasional akan melibatkan seluruh elemen dalam organisasi yang meliputi personil (manusia), sumber daya (dana, waktu, teknologi), struktur dan kultur organisasi. *Ketiga*, sistem kerja operasional ini dituangkan dalam bentuk berbagai instrumen yang akan menjadi pedoman dan arahan sehari-hari yang meliputi: tujuan tahunan dan tujuan fungsional, program kerja dan program fungsional, struktur organisasi, kultur organisasi, target kinerja (KPI), kebijakan standar pelaksanaan (SOP), rencana alokasi anggaran (*budgeting*), rencana alokasi waktu (*scheduling*), hingga pengendalian dan evaluasi.

Dalam konteks organisasi dakwah yang lebih sederhana, khususnya pada Masjid Baitussalam Sidoarjo, instrumen implementasi strategi yang dibutuhkan meliputi program fungsional, struktur organisasi, kultur organisasi, target kinerja, dan rencana alokasi waktu (*scheduling*).

### **Profil Masjid Baitussalam Sidoarjo**

Masjid Baitussalam dibangun di dalam kompleks perumahan kelas menengah di kawasan permukiman yang padat di kecamatan Sukodono Sidoarjo. Secara fisik, bangunan masjid Baitussalam telah mengalami berbagai pengembangan dan perluasan, hingga saat ini sudah bisa menampung lebih dari 200 jamaah. Karakter demografis warga perumahan yang sangat agamis, religius, dengan tradisi Aswaja yang kental, sangat mewarnai corak keagamaan di Masjid Baitussalam. Karena itu program-program dakwah yang dijalankan di Masjid Baitussalam sangat kuat menjalankan tradisi kalangan nahdliyin, seperti istighosah, kajian yasinan-tahlilan, sholawatan, diba'an, al-banjari, dan sebagainya.

Secara umum, gambaran karakter demografis dan sosiologis warga kompleks perumahan yang menjadi bagian dari jamaah Masjid Baitussalam adalah sebagai berikut:<sup>18</sup> (1) Jumlah warga sekitar 150 KK yang berada dalam satu RW dan terdiri atas empat RT; (2) Mayoritas penghuni kompleks perumahan adalah warga pendatang dari kota-kota di Jawa Timur yang bekerja di Surabaya. Mereka memilih tinggal di wilayah Sukodono karena dekat dengan Surabaya dan harga rumah masih terjangkau. Sehingga ikatan antar warga tidak terlalu kuat jika dibandingkan dengan penduduk desa asli di luar kompleks perumahan; (3) Sebagian besar penghuni adalah keluarga

---

<sup>18</sup> Shofyan Affandy. 2023. *Perumusan Strategi Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo*. Jurnal Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah. Vol 05-No 01. Juni 2023. Hal. 1-22.

pada tingkat usia menengah, yaitu kepala keluarga rata-rata berusia antara 40-50 tahun, anak pertamanya masih menjalani studi setingkat pelajar atau mahasiswa dengan usia antara 15-25 tahun; (4) Tingkat ekonomi keluarga pada kelas menengah-bawah, selaras dengan kelas perumahan sederhana yang memiliki luas tanah antara 90 m<sup>2</sup>- 105 m<sup>2</sup>; (5) Profesi kepala keluarga sebagian besar adalah pegawai/karyawan (swasta/ASN) tingkat menengah-bawah, atau TNI/Polri dengan pangkat menengah-bawah, yang memiliki jam kerja rutin selama 7-8 jam per hari; (6) Tingkat pendidikan kepala keluarga rata-rata setingkat SLTA, sebagian juga ada yang setingkat sarjana; (7) Agama mayoritas warga perumahan adalah muslim. Warga yang non muslim memiliki sikap yang sangat moderat dengan toleran terhadap perbedaan.

Sejak awal dibentuk, kepengurusan Takmir Masjid Baitussalam telah mengalami tiga kali pergantian periode kepengurusan. Pada tahun 2023 lalu, kepengurusan masjid Baitussalam yang baru telah memasuki periode yang ketiga sejak berdirinya. Dalam periode kepengurusan yang baru ini, pimpinan takmir memiliki komitmen yang kuat untuk memberikan perubahan dan kemajuan dalam kegiatan dakwah Masjid Baitussalam. Komitmen ini diwujudkan dalam bentuk upaya-upaya untuk mengevaluasi serta mengembangkan program-program kegiatan dakwah baru yang harapannya mampu mendorong partisipasi luas dari warga dan jamaah masjid. Untuk itu, pimpinan masjid berupaya mengembangkan sebuah perencanaan strategis yang berbasis pada pemetaan situasi riil di lingkungan internal dan eksternal organisasi masjid. Dalam hal ini, masjid menerapkan metode analisis SWOT untuk menggambarkan situasi lingkungan organisasi secara komprehensif. Berdasarkan analisis lingkungan menggunakan metode SWOT, maka telah dihasilkan dua belas rekomendasi strategi dakwah Masjid Baitussalam sebagai berikut: *Pertama*, kekompakan internal ini harus bisa dirawat dan dioptimalkan untuk membentuk team work yang produktif dan kreatif demi mendukung program-program dakwah masjid. *Kedua*, jaringan birokrasi vertikal dan horizontal yang kuat ini harus bisa dioptimalkan untuk koordinasi, komunikasi dan mobilisasi yang memberikan manfaat langsung bagi pelaksanaan program dakwah masjid. *Ketiga*, fasilitas fisik yang cukup memadai, lengkap dan luas berpotensi bisa dimanfaatkan untuk penyelenggaraan kegiatan dakwah secara paralel pada waktu yang bersamaan. Sehingga kegiatan dakwah bisa terfokus pada hari atau waktu yang paling strategis sehingga memungkinkan partisipasi warga secara lebih luas. *Keempat*, fasilitas fisik yang sudah cukup memadai dan berkualitas saat ini bisa membuka ruang untuk mengalihkan prioritas program dan alokasi dana, dari program pengembangan fisik masjid menjadi lebih prioritas pada pengembangan program dakwah. *Kelima*, perlu inovasi program-program dakwah baru yang terkait secara langsung dengan problema atau kebutuhan riil jamaah. Departemen atau divisional dalam struktur organisasi takmir Masjid Baitussalam bisa direvitalisasi kembali untuk berinisiatif merancang ide-ide program sesuai

dengan ruang lingkup tupoksinya. *Keenam*, perlu melakukan upaya intensifikasi dan ekstensifikasi donatur tetap dengan menawarkan berbagai paket donasi yang beragam dan kreatif. *Ketujuh*, partisipasi dakwah bisa dikembangkan dan dikonsolidasikan melalui saluran komunikasi online secara berkala. *Kedelapan*, jika program intensifikasi dan ekstensifikasi bisa memberikan prospektus yang sangat baik, maka perlu dimulai melakukan profesionalisasi SDM penggalian dana donasi. *Kesembilan*, surplus demografis kalangan remaja di kompleks perumahan harus dimanfaatkan dan didorong untuk mewujudkan wadah komunitas dakwah remaja, baik berbasis remas atau karang taruna. *Kesepuluh*, jaringan birokrasi vertikal ini harus bisa dioptimalkan untuk memberikan keuntungan bagi Masjid Baitussalam, khususnya dalam hal ekstensifikasi jaringan donasi atau kolaborasi program-program dakwah yang lain. *Kesebelas*, perlu merancang program dakwah yang bisa mengoptimalkan waktu partisipasi yang terbatas dari warga. *Keduabelas*, perlu mengakomodasi dan melibatkan warga non-nahdliyin dalam struktur kepengurusan atau kepanitiaan *ad-hoc*, dengan variasi program dakwah yang berbasis multikultural, demi mendorong partisipasi warga secara lebih luas.

Berdasarkan rumusan dua belas rekomendasi di atas, pengurus Masjid Baitussalam perlu melakukan analisis lebih lanjut untuk merancang sebuah perencanaan operasional. Perencanaan operasional ini dilakukan untuk mengimplementasikan 12 rekomendasi strategi tersebut dalam bentuk aktivitas-aktivitas yang lebih teknis dan terpadu dalam bentuk program, kebijakan, struktur, target fungsional, hingga alokasi waktu. Masjid Baitussalam telah melakukan proses perumusan strategi berbasis analisis SWOT melalui pemetaan lingkungan internal dan eksternal secara komprehensif. Dari proses tersebut, telah dihasilkan sebanyak dua belas rekomendasi strategi yang harus dijalankan oleh pengurus Masjid Baitussalam setidaknya selama satu periode atau lima tahun. Analisis SWOT terhadap lingkungan selalu menghasilkan rekomendasi strategi yang berasal dari empat kuadran SWOT, sehingga rumusan strateginya akan bersifat parsial. Artinya, antar strategi satu dengan strategi yang lainnya seringkali tidak memiliki relasi dan tidak saling mempengaruhi, karena mereka lahir dari proses sintesa di kuadran yang berbeda, dan dipengaruhi faktor strategis yang berbeda.

Strategi-strategi yang bersifat parsial ini akan sulit untuk diimplementasikan secara simultan, karena bisa jadi akan terjadi pertentangan antar strategi karena membutuhkan sumber daya yang sama, pada waktu yang sama. Analisis SWOT tidak bisa memberikan pedoman pelaksanaan strategi secara teratur dalam tahap-tahap yang jelas dan mudah diaplikasikan. Karena itu, perlu upaya analisis lanjutan untuk melakukan pengelompokan atau konsolidasi strategi dan menyusun tahapan pelaksanaannya secara sistematis. Hal ini perlu dilakukan agar setiap strategi bisa bersinergi dengan strategi yang lain, memiliki kedudukan dan hubungan logis yang jelas,

sehingga bisa disusun suatu tahapan implementasi strategi yang lebih teratur dan berkesinambungan.

Tahap analisis untuk mengkonsolidasikan dua belas rekomendasi strategi itu dilakukan dengan cara mengelompokkan rekomendasi strategi pada isu yang sama. Sehingga jumlah rekomendasi strategi yang pada awalnya sebanyak 12 item, akan bisa lebih disederhanakan menjadi hanya 8 isu strategi saja. Bahkan jika dikelompokkan lagi berdasarkan bidangnya, maka akan dihasilkan hanya 5 bidang strategi saja. Proses konsolidasi strategi ini digambarkan melalui tabel berikut:

*Tabel 1 – Rekomendasi Strategi Dakwah Masjid Baitussalam*

<b>Bidang Strategi</b>	<b>Rekomendasi Strategi</b>	<b>Isu Strategi</b>	<b>Pelaksana</b>
SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk <i>team work</i> yang produktif dan kreatif</li> <li>Mengakomodasi warga dari kalangan non-nahdliyin dalam struktur kepengurusan dan kepanitiaan kegiatan masjid</li> </ul>	<p>Membentuk <i>team work</i> yang kreatif &amp; produktif</p> <p>Mengakomodasi warga non-nahdliyin</p>	Pimpinan Takmir
Komunikasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menciptakan platform digital untuk ruang komunikasi online dengan pengurus dan jamaah</li> </ul>	Membuat media komunikasi online	
Jaringan	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisasi jaringan birokrasi vertikal untuk koordinasi dan mobilisasi yang mendukung program dakwah masjid</li> <li>Optimalisasi jaringan birokrasi vertikal untuk mendukung program yang lain, seperti pengembangan donasi dan inovasi program dakwah</li> </ul>	Optimalisasi jaringan birokrasi vertikal untuk mendukung seluruh program dakwah Masjid	Departemen Terkait
Program Kerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inovasi program dakwah yang mampu menjadi solusi riil bagi jamaah dan adaptasi struktural untuk mengakomodasi program inovatif tersebut</li> <li>Merancang program dakwah yang praktis dan tidak mengganggu kesibukan warga dalam bekerja</li> <li>Optimalisasi fasilitas fisik masjid dan dana pembangunan untuk kegiatan dakwah pada waktu yang tepat</li> </ul>	Inovasi program yang solutif, kreatif dan praktis	Departemen Dakwah
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membentuk wadah komunitas remaja muslim yang mampu memberikan ruang aktualisasi yang produktif dan kreatif</li> </ul>	Membentuk remaja Masjid yang produktif dan kreatif	Remaja Masjid
Donasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intensifikasi dan ekstensifikasi pemasukan donasi dengan mengembangkan berbagai paket donasi yang beragam dan kreatif</li> <li>Profesionalisme SDM penggalian donasi</li> </ul>	<p>Intensifikasi &amp; ekstensifikasi penggalian donasi</p> <p>Rekrutmen SDM penggalian donasi profesional</p>	Departemen Penggalian Donasi

Rekomendasi strategi yang dihasilkan dari analisis SWOT berjumlah 12, kemudian ada 2 rekomendasi yang digabung karena memiliki substansi yang sama, sehingga menyisakan 11 rekomendasi strategi. Dari 11 rekomendasi strategi tersebut, kemudian dikonsolidasikan berdasarkan pada isu atau tema yang sama, sehingga menghasilkan 8 isu strategi. Kemudian dari 8 isu strategi tersebut, diklasifikasikan dalam bidang kerja yang sama akan menghasilkan hanya 5 bidang strategi saja, yaitu bidang SDM, komunikasi, jaringan, program kerja dan donasi. Dari pembidangan strategi ini, akan bisa memberikan jalan bagi proses restrukturisasi organisasi Masjid Baitussalam untuk menjalankan strategi dakwah tersebut.

Lima bidang strategi tersebut bisa didelegasikan penanggungjawab pelaksanaannya pada departemen atau divisi yang telah ada pada struktur organisasi Masjid Baitussalam. Untuk bidang SDM dan komunikasi dijalankan oleh pimpinan Takmir Masjid Baitussalam, untuk bidang jaringan harus dilaksanakan oleh semua departemen sesuai tupoksinya. Khusus untuk bidang program kerja ini akan dijalankan oleh satu departemen yang sudah ada yaitu departemen dakwah, dan juga perlu dibentuk departemen baru sebagai pelaksananya yaitu remaja masjid. Karena berdasarkan hasil pemetaan lingkungan, potensi dan aspirasi masyarakat bagi terbentuknya organisasi remaja masjid sudah cukup besar. Sehingga takmir masjid harus mengakomodasi rekomendasi strategi tersebut dengan membentuk organisasi remaja masjid. Rekomendasi yang terakhir adalah bidang donasi, juga perlu dibentuk departemen yang baru yaitu departemen penggalian donasi. Sebelumnya, upaya penggalian donasi ini hanya dilaksanakan oleh bendahara takmir masjid. Saat ini, diharapkan upaya penggalian donasi bisa berjalan lebih intensif dan ekstensif, maka perlu dibentuk departemen khusus untuk menjalankan fungsi tersebut. Hal ini juga untuk mengakomodasi visi di masa mendatang agar penggalian donasi berjalan secara profesional dengan ditangani oleh manajemen yang kompeten di bidang fundraising.

Dari sini, bisa disimpulkan tentang implementasi strategi dalam bidang restrukturisasi organisasi Masjid Baitussalam meliputi beberapa poin berikut: *Pertama*, penambahan dua departemen atau divisi baru, yaitu departemen penggalian donasi dan departemen remaja masjid. Departemen Penggalian Donasi bertugas untuk melakukan ekstensifikasi dan intensifikasi penggalian donasi pada warga internal maupun eksternal dengan memanfaatkan jaringan birokrasi vertikal. Remaja masjid dibentuk untuk mengkonsolidasi ruang aktualisasi bagi remaja muslim pada kegiatan dakwah yang produktif dan kreatif. *Kedua*, Pengurangan tupoksi bendahara takmir hanya pada bidang penyimpanan dan pengadministrasian keuangan saja, tanpa melakukan upaya penggalian donasi. *Ketiga*, penambahan tupoksi pada semua departemen untuk melakukan optimalisasi jaringan vertikal untuk mendukung program dakwah tiap departemen. *Keempat*, penambahan tupoksi pada pimpinan takmir dalam bidang membangun

komunikasi intensif untuk menjaring aspirasi dari warga atau jamaah masjid serta membangun kesepahaman dengan warga dari kalangan non-nahdliyin untuk mendukung kegiatan dakwah masjid.

Strategi dakwah Masjid Baitussalam telah dikonsolidasikan menjadi delapan strategi dan untuk menjalankannya telah dilakukan penyesuaian pada struktur organisasi takmir dan kewenangan yang bertanggungjawab sebagai pelaksanaanya. Tentu saja tidak semua strategi tersebut memiliki bobot nilai penting dan kemendesakan yang sama. Ada strategi yang harus dijalankan segera dalam waktu jangka pendek, dan ada strategi yang bisa ditunda pelaksanaannya hingga organisasi takmir memiliki kesiapan dan sumber daya yang cukup. Karena tidak mungkin bagi pengurus takmir untuk menjalankan semua strategi tersebut secara bersamaan dalam waktu jangka pendek. Oleh karena itu, perlu melakukan penghitungan bobot nilai penting terhadap setiap strategi, agar bisa diketahui strategi prioritas jangka pendek dan strategi non-prioritas yang bisa dijalankan dalam jangka panjang.

Metode analisis yang bisa digunakan untuk menilai bobot nilai penting strategi adalah dengan menggunakan tiga kriteria, yaitu urgensinya dalam membantu pencapaian tujuan, kemendesakannya untuk segera dilaksanakan dalam waktu dekat, dan kesesuaiannya dengan kapasitas internal yang dimiliki oleh organisasi takmir. Untuk menyederhanakan analisis, ketiga kriteria tersebut bisa dianggap memiliki bobot yang sama. Artinya strategi yang paling prioritas adalah strategi yang memiliki tingkat urgensi yang tinggi dalam mendukung pencapaian tujuan, sangat mendesak untuk segera dijalankan dan realistik dilaksanakan dengan kapasitas yang dimiliki saat ini. Agar pengukurannya bisa akurat, maka perlu dihitung menggunakan metode kuantitatif dengan skala tertentu, misalnya skala 1-5 atau 1-10. Sehingga pengukuran bobot strategi secara keseluruhan akan ditentukan oleh skor total dari tiga kriteria tersebut. Dalam konteks strategi Masjid Baitussalam, menggunakan perhitungan skala 1-5, sebagaimana diuraikan pada tabel berikut:

Tabel 2 – Pembobotan Strategi Dakwah Masjid Baitussalam

Bidang	Strategi	Bobot Strategi (Skala 1-5)			Total Skor	Rank
		Urgensi	Kemendesakan	Kapasitas		
SDM	Membentuk <i>Team work</i> yang kreatif & produktif	5	5	3	13	2
	Mengakomodasi warga non-nahdliyin	3	3	2	8	4
Komunikasi	Membuat media komunikasi online	5	5	4	14	1
Jaringan	Optimalisasi jaringan birokrasi vertikal untuk mendukung seluruh program dakwah Masjid	5	4	4	13	2
Program	Inovasi program yang solutif, kreatif dan praktis	5	5	3	13	2
	Membentuk remaja Masjid yang produktif dan kreatif	5	4	3	12	3
Donasi	Intensifikasi & ekstensifikasi penggalian donasi	5	5	3	13	2
	Rekrutmen SDM penggalian donasi profesional	4	4	4	12	3

Berdasarkan tabel di atas, maka setiap strategi diukur dengan tiga kriteria menggunakan skala 1-5, sehingga menghasilkan skor total yang mencerminkan peringkat strategi. Strategi di bidang komunikasi memiliki skor tertinggi, yaitu 14, sehingga strategi tersebut menempati peringkat pertama. Sedangkan strategi untuk mengakomodasi kalangan non-nahdliyin memiliki skor paling rendah, yaitu 8, sehingga menempati peringkat paling bawah. Peringkat berdasarkan skor tiap strategi ini bisa menggambarkan tentang nilai penting strategi yang bisa menjadi pedoman untuk menentukan prioritas strategi dan target waktu pelaksanaanya. Semakin tinggi skor suatu strategi, maka dia semakin menjadi prioritas dan perlu segera diupayakan untuk dijalankan dalam waktu secapatnya. Sebaliknya, skor strategi yang rendah menunjukkan kurang prioritas dan bisa ditunda untuk dijalankan dalam jangka panjang. Sehingga berdasarkan hasil analisis tersebut, maka organisasi Masjid Baitussalam bisa merancang strategi dan target tahunan yang akan dicapai selama jangka waktu satu periode (lima tahun).

Setelah menentukan skala prioritas strategi, maka untuk mengimplementasikannya perlu menyusun program kegiatan dalam bentuk tahapan yang lebih operasional. Hal ini penting untuk dirumuskan secara detail agar pelaksana penanggungjawab strategi memiliki panduan yang jelas tentang apa saja yang harus dilakukan serta bagaimana cara melakukannya. Karena itu, 8 strategi dakwah yang dimiliki oleh Masjid Baitussalam kemudian diuraikan program implementasinya dalam tahapan yang lebih operasional, sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut:

*Tabel 3 – Program Implementasi Strategi Dakwah Masjid Baitussalam*

Prioritas	Strategi Dakwah	Program Implementasi Strategi
1	Membuat media komunikasi online	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pimpinan perlu membentuk beberapa grup sosial media (WA/Telegram) sesuai kelompok segmen warga muslim dan pengurus birokrasi, sebagai berikut:           <ol style="list-style-type: none"> <li>Grup pengurus masjid</li> <li>Grup pengurus gabungan masjid, ketua RT, ketua RW, dan Kelurahan.</li> <li>Grup warga/jamaah muslim setiap RT</li> <li>Grup para donatur (jika diperlukan)</li> </ol> </li> <li>Pimpinan dan pengurus takmir yang terkait mengaktifkan grup-grup komunikasi tersebut untuk berbagai keperluan: dakwah, jaring aspirasi, layanan informasi, konsolidasi, laporan keuangan, laporan pelaksanaan program, dll.</li> </ol>
2	Inovasi program yang solutif, kreatif dan praktis	<ol style="list-style-type: none"> <li>Pengurus Takmir Masjid perlu aktif menjarung aspirasi (pemetaan) terhadap kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh warga/jamaah</li> <li>Hasil pemetaan terhadap kebutuhan dan masalah warga/jamaah kemudian dianalisa tingkat urgensinya, kemendesakannya, dan disesuaikan dengan kapasitas organisasi masjid dalam menghadirkan solusinya. Sehingga bisa dipilih beberapa kebutuhan atau masalah yang paling relevan dan realistik untuk dijawab melalui program dakwah masjid.</li> <li>Seluruh pengurus beserta warga/jamaah merumuskan program-program dakwah yang mampu menjawab kebutuhan dan memberikan solusi bagi warga/jamaah</li> </ol>

Prioritas	Strategi Dakwah	Program Implementasi Strategi
2	Intensifikasi & ekstensifikasi penggalian donasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Membentuk departemen baru, yaitu Departemen Penggalian Donasi</li> <li>2. Melakukan evaluasi terhadap kendala-kendala yang selama ini terjadi dalam proses penggalian donasi dari warga muslim</li> <li>3. Melakukan perbaikan sistem dan intensifikasi penggalian donasi pada warga</li> <li>4. Melakukan pengembangan/ekstensifikasi dengan menambah jumlah donatur pada segmen warga internal dan eksternal dengan memanfaatkan jaringan birokrasi vertikal</li> </ol>
2	Optimalisasi jaringan birokrasi vertikal untuk mendukung seluruh program dakwah Masjid	Pimpinan perlu menjalin komunikasi dan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan seluruh jajaran pengurus RT, RW, Kelurahan dan Kecamatan untuk mendukung program dakwah dan penggalian donasi
2	Membentuk team work yang kreatif & produktif	Pimpinan harus berinisiatif untuk melakukan konsolidasi dan melibatkan para pengurus Takmir Masjid dalam mengevaluasi dan merancang program dakwah secara berkala. Dialog-dialog yang produktif harus terus dilakukan baik melalui forum formal maupun informal, baik melalui media komunikasi online maupun offline. Semakin banyak pengurus yang dilibatkan dan semakin intensif komunikasi dilakukan, maka akan semakin banyak menghasilkan ide-ide yang kreatif dan solutif. Dalam banyak kesempatan, pemimpin harus mengingatkan tentang visi dan misi yang ingin dicapai bersama, dengan menekankan pada pentingnya pengabdian dan pengorbanan demi mewujudkan nilai-nilai ideal seperti kemakmuran masjid dan kemaslahatan umat Islam.
3	Membentuk remaja Masjid yang produktif dan kreatif	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengkonsolidasi beberapa remaja muslim dari warga setiap RT yang bisa menjadi penggerak/pionir</li> <li>2. Memfasilitasi inisiatif para remaja muslim untuk membentuk organisasi remaja secara mandiri</li> <li>3. Memberikan kesempatan luas bagi mereka untuk beraktualisasi dalam kegiatan/program dakwah yang produktif dan kreatif sesuai kebutuhan dan minat mereka.</li> </ol>
3	Rekrutmen SDM penggalian donasi profesional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Setelah program intensifikasi berjalan dengan baik, dan mulai melakukan ekstensifikasi donasi pada segmen yang lebih luas, maka mulai perlu melakukan rekrutmen tenaga penggalian donasi profesional.</li> <li>2. Memberikan fasilitas berupa honorarium atau bagi hasil yang wajar, bonus prestasi, fasilitas pendukung (kendaraan, alat komunikasi dan administrasi).</li> <li>3. Menetapkan KPI dan melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memastikan tenaga profesional penggalian donasi ini memberikan hasil yang produktif bagi organisasi masjid.</li> <li>4. Jika perkembangan dalam penggalian donasi cukup menjanjikan, dan potensi partisipasi masyarakat untuk menjadi donasi cukup besar, maka bisa kembali melakukan rekrutmen tenaga penggalian dana baru.</li> </ol>
4	Mengakomodasi warga non-nahdliyin	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan komunikasi yang egaliter dengan tokoh-tokoh masyarakat dari kalangan non-nahdliyin untuk membangun chemistry dan kesamaan paham tentang visi-misi dakwah di lingkungan warga muslim setempat.</li> <li>2. Menjaring aspirasi dan membuka peluang kerja sama dengan warga non-nahdliyin dalam program dakwah yang lebih moderat.</li> <li>3. Melibatkan tokoh-tokoh warga non-nahdliyin dalam pengambilan keputusan atau posisi struktural dalam organisasi masjid.</li> </ol>

Dalam kolom program implementasi strategi pada tabel di atas, setiap strategi yang telah diurutkan berdasarkan skala prioritasnya, kemudian diberikan uraian kegiatan pelaksanaan dalam bentuk panduan teknis dan tahap-tahap implementasi. Setiap strategi bisa memiliki satu hingga empat tahapan implementasi yang harus dilaksanakan secara berurutan. Setiap tahapan program implementasi ini juga bisa dikembangkan lagi menjadi uraian yang lebih teknis-operasional oleh setiap departemen yang menjadi penanggung jawab pelaksanaannya. Bahkan program implementasi ini juga bisa ditembah dengan alokasi waktu, anggaran dan sumber daya manusia yang ditugaskan untuk menjalankannya. Semua detail program implementasi strategi ini harus dirancang dengan melibatkan departemen atau divisi terkait, agar panduan operasionalnya bisa dipahami dengan baik dan sejalan dengan kapasitas sumber daya lembaga pelaksananya.

Strategi dakwah Masjid Baitussalam yang berjumlah 8 item, telah diuraikan dalam bentuk program implementasi strategi berjumlah 21 item. Sehingga setiap strategi memiliki rata-rata dua hingga tiga tahapan program implementasi strategi. Setiap tahapan program implementasi harus memiliki target yang jelas dan terukur. Karena implementasi strategi itu bukan hanya mengelola proses, melainkan juga hasil-hasilnya. Artinya, implementasi strategi itu bukan menjalankan seperangkat tindakan-tindakan secara sistematis, melainkan juga menentukan dan mengukur hasil-hasil yang dicapai dari tindakan tersebut. Hasil-hasil ini akan bisa menjadi feedback pada proses tindakan yang telah dijalankan. Jika outcome-nya tidak sejalan dengan tujuan strategi, maka prosesnya perlu dievaluasi. Jika targetnya tidak tercapai, maka pasti ada kesalahan dalam program implementasinya. Jika targetnya tidak jelas dan tidak bisa diukur, maka program implementasinya tidak bisa dinilai keberhasilannya.

Oleh karena itu, tahap analisis selanjutnya adalah merumuskan target-target yang terukur sebagai outcome yang harus bisa dicapai oleh setiap program implementasi strategi Masjid Baitussalam. Karena ada 21 program implementasi strategi, maka perlu dirumuskan setidaknya 21 target yang harus dicapai sebagaimana diuraikan dalam tabel berikut:

*Tabel 4 – Target Program Implementasi Strategi Dakwah Masjid Baitussalam*

Strategi Dakwah	Program Implementasi Strategi	Target
Membuat media komunikasi online	<p>Pimpinan perlu membentuk beberapa grup sosial media (WA/Telegram) sesuai kelompok segmen warga muslim dan pengurus birokrasi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Grup pengurus masjid</li> <li>Grup pengurus gabungan masjid, ketua RT, ketua RW, dan Kelurahan.</li> <li>Grup warga/jamaah muslim setiap RT</li> <li>Grup para donatur (jika diperlukan)</li> </ol> <p>Pimpinan dan pengurus takmir yang terkait mengaktifkan grup-grup komunikasi tersebut untuk</p>	<p>Memiliki grup-grup medsos sesuai kelompok yang perlu melakukan koordinasi &amp; publikasi</p> <p>Tersedia bahan materi komunikasi atau publikasi yang akan disampaikan</p>

Strategi Dakwah	Program Implementasi Strategi	Target
	berbagai keperluan: dakwah, jaring aspirasi, layanan informasi, konsolidasi, laporan keuangan, laporan pelaksanaan program, dll.	di melalui grup, minimal 1 kali per minggu
Inovasi program yang solutif, kreatif dan praktis	<p>Pengurus Takmir Masjid perlu aktif menjaring aspirasi (pemetaan) terhadap kebutuhan dan masalah yang dihadapi oleh warga/jamaah</p> <p>Hasil pemetaan terhadap kebutuhan dan masalah warga/jamaah kemudian dianalisa tingkat urgensinya, kemendesakannya, dan disesuaikan dengan kapasitas organisasi masjid dalam menghadirkan solusinya. Sehingga bisa dipilih beberapa kebutuhan atau masalah yang paling relevan dan realistik untuk dijawab melalui program dakwah masjid.</p> <p>Seluruh pengurus beserta warga/jamaah merumuskan program-program dakwah yang mampu menjawab kebutuhan dan memberikan solusi bagi warga/jamaah</p>	<p>Terjadi komunikasi intensif secara online/offline dari pengurus takmir untuk menjaring aspirasi warga/jamaah</p> <p>Terdapat daftar inventarisasi masalah dari warga/jamaah dan daftar solusi yang bisa dilakukan oleh masjid</p> <p>Memiliki rancangan program-program yang solutif sesuai masalah dan kebutuhan warga/jamaah</p>
Intensifikasi & ekstensifikasi penggalian donasi	<p>Membentuk departemen baru, yaitu Departemen Penggalian Donasi</p> <p>Melakukan evaluasi terhadap kendala-kendala yang selama ini terjadi dalam proses penggalian donasi dari warga muslim</p> <p>Melakukan perbaikan sistem dan intensifikasi penggalian donasi pada warga</p> <p>Melakukan pengembangan/ekstensifikasi dengan menambah jumlah donatur pada segmen warga internal dan eksternal dengan memanfaatkan jaringan birokrasi vertikal</p>	<p>Terbentuk departemen Penggalian Donasi pada struktur organisasi takmir &amp; penanggungjawabnya</p> <p>Memiliki daftar inventarisasi masalah terkait penggalian donasi</p> <p>Memiliki sistem baru untuk mengatasi masalah penggalian donasi</p> <p>Ada penambahan jumlah donatur baru dari warga internal maupun eksternal</p>
Optimalisasi jaringan birokrasi vertikal untuk mendukung program dakwah Masjid Membentuk team work yang kreatif & produktif	<p>Pimpinan perlu menjalin komunikasi dan hubungan kerjasama yang saling menguntungkan dengan seluruh jajaran pengurus RT, RW, Kelurahan dan Kecamatan untuk mendukung program dakwah dan penggalian donasi</p> <p>Pimpinan harus berinisiatif untuk melakukan konsolidasi dan melibatkan para pengurus Takmir Masjid dalam mengevaluasi dan merancang program dakwah secara berkala. Dialog-dialog yang produktif harus terus dilakukan baik melalui forum formal maupun informal, baik melalui media komunikasi online maupun offline. Semakin banyak pengurus yang dilibatkan dan semakin intensif komunikasi dilakukan, maka akan semakin banyak menghasilkan ide-ide yang kreatif dan solutif. Dalam banyak kesempatan, pemimpin harus mengingatkan tentang visi dan misi yang ingin dicapai bersama, dengan menekankan pada pentingnya pengabdian dan pengorbanan demi mewujudkan nilai-nilai ideal seperti kemakmuran masjid dan kemaslahatan umat Islam.</p>	<p>Pimpinan selalu hadir pada rapat koordinasi RT/RW dan mengkomunikasikan program-program dakwah masjid</p> <p>Ada agenda rapat pengurus takmir secara rutin, minimal 1 bulan sekali untuk evaluasi kinerja bulanan dan sosialisasi visi-misi ke depan</p>

Strategi Dakwah	Program Implementasi Strategi	Target
Membentuk remaja Masjid yang produktif dan kreatif	<p>Mengkonsolidasi beberapa remaja muslim dari warga setiap RT yang bisa menjadi penggerak/pionir</p> <p>Memfasilitasi inisiatif para remaja muslim untuk membentuk organisasi remas secara mandiri</p> <p>Memberikan kesempatan luas bagi mereka untuk beraktualisasi dalam kegiatan/program dakwah yang produktif &amp; kreatif sesuai minat mereka</p>	<p>Ada pertemuan konsolidasi remaja muslim untuk memberikan gagasan pembentukan remaja masjid</p> <p>Ada pertemuan mandiri dari kelompok remaja muslim untuk merencanakan pembentukan remas</p> <p>Terbentuk struktur kepengurusan remaja masjid dengan program-program yang kreatif</p>
Rekrutmen SDM penggalian donasi profesional	<p>Setelah program intensifikasi berjalan dengan baik, dan mulai melakukan ekstensifikasi donasi pada segmen yang lebih luas, maka perlu melakukan rekrutmen tenaga penggalian donasi profesional</p> <p>Memberikan fasilitas berupa honorarium atau bagi hasil yang wajar, bonus prestasi, fasilitas pendukung (kendaraan, alat komunikasi &amp; administrasi)</p> <p>Menetapkan KPI dan melakukan evaluasi kinerja secara berkala untuk memastikan tenaga profesional penggalian donasi ini memberikan hasil yang produktif bagi organisasi masjid.</p> <p>Jika perkembangan dalam penggalian donasi cukup menjanjikan, dan partisipasi masyarakat untuk menjadi donasi cukup besar, maka bisa melakukan rekrutmen tenaga penggalian dana baru.</p>	<p>Mendapatkan kandidat dan memilih SDM yang paling tepat untuk bekerja sebagai tenaga penggalian donasi profesional</p> <p>Tersedia anggaran untuk honor dan fasilitas operasional bagi tenaga penggalian donasi</p> <p>Memiliki standar kinerja yang detail terkait dengan target bulanan, besaran honor dan bonus.</p> <p>Terdapat standar hasil dan kerja yang maksimal untuk melakukan rekrutmen SDM penggalian donasi yang baru</p>
Mengakomodasi warga non-nahdliyin	<p>Melakukan komunikasi yang egaliter dengan tokoh-tokoh masyarakat dari kalangan non-nahdliyin untuk membangun chemistry dan kesamaan paham tentang visi-misi dakwah di lingkungan warga muslim setempat.</p> <p>Menjaring aspirasi dan membuka peluang kerja sama dengan warga non-nahdliyin dalam program dakwah yang lebih moderat.</p> <p>Melibatkan tokoh-tokoh warga non-nahdliyin dalam pengambilan keputusan atau posisi struktural dalam organisasi masjid.</p>	<p>Diadakan pertemuan-pertemuan formal atau informal antara pengurus takmir masjid dengan warga non-nahdliyin</p> <p>Ada daftar inventaris saran dan masukan dari warga non-nahdliyin bagi kegiatan dakwah di masjid</p> <p>Memasukkan beberapa tokoh warga non-nahdliyin dalam struktur organisasi masjid.</p>

Semua target yang dirumuskan pada setiap program implementasi di atas harus dinyatakan dengan bahasa yang jelas dan mudah diukur indikasi pencapaiannya. Indikator pencapaian yang terukur ini bisa menggunakan satuan jumlah (kuantitas), satuan waktu, atau eksistensi proses yang harus ada. Dalam konteks target implementasi strategi Masjid Baitussalam, satuan yang digunakan memang tidak menggunakan kuantitas dan waktu, melainkan lebih banyak menggunakan proses-proses yang telah dilakukan dan telah disediakan. Hal ini mungkin disebabkan karena kesulitan dalam menetapkan perhitungan kuantitas yang bersifat pasti, mengingat banyak faktor yang dinamis sehingga tidak bisa dipastikan satuan kuantitasnya.

Untuk indikator satuan waktu, khususnya terkait dengan jangka waktu pencapaian hasil dari setiap target, bisa dilakukan dalam analisis yang terpisah. Artinya, setiap target yang sudah terukur, bisa ditentukan waktu pelaksanaan dan pencapaian hasilnya dalam tabel yang terpisah. Hal ini tentu saja untuk memudahkan proses analisis, karena satuan waktu pencapaian antar target satu dengan target yang lainnya bisa saling terkait. Target pada program implementasi tertentu bisa jadi memiliki hubungan kausalitas atau menjadi prasyarat bagi pencapaian target yang lain. Sehingga membutuhkan analisis secara makro untuk mengalokasikan waktu yang tersedia pada semua target yang ingin dicapai. Dengan demikian, hubungan antar target yang berbeda akan bisa lebih terlihat, dan tahapan pencapaian antar target bisa diketahui dengan mudah.

Dalam konteks implementasi strategi pada Masjid Baitussalam, setiap target dari program implementasi strategi diuraikan dalam satuan waktu tahunan dalam periode lima tahun. Sehingga akan bisa diketahui target-target yang harus dicapai setiap tahun selama satu periode (lima tahun). Hal ini akan bisa menjadi fokus konsentrasi bagi setiap departemen dalam merencanakan program tahunannya. Selain itu juga bisa menjadi bahan evaluasi atas hasil kinerja tahunan yang telah dicapai, dan sekaligus menjadi pijakan untuk proses tindak lanjutnya pada tahun berikutnya. Alokasi waktu pencapaian target tahunan selama satu periode bagi organisasi Masjid Baitussalam tertuang dalam tabel berikut:

*Tabel 5 – Alokasi Waktu Pencapaian Target Satu Periode Masjid Baitussalam*

Target	Tahun				
	1	2	3	4	5
Memiliki grup-grup medsos sesuai kelompok yang perlu melakukan koordinasi & publikasi					
Tersedia bahan materi komunikasi atau publikasi yang akan disampaikan di melalui grup, minimal 1 kali per minggu					
Terjadi komunikasi intensif secara online/offline dari pengurus takmir untuk menjaring aspirasi warga/jamaah					
Terdapat daftar inventarisasi masalah dari warga/jamaah dan daftar solusi yang bisa dilakukan oleh masjid					
Memiliki rancangan program-program yang solutif sesuai masalah dan kebutuhan warga/jamaah					
Terbentuk departemen Penggalian Donasi pada struktur organisasi takmir & penanggungjawabnya					
Memiliki daftar inventarisasi masalah terkait penggalian donasi di masa lalu					
Memiliki sistem baru untuk mengantisipasi masalah penggalian donasi di masa mendatang					
Ada penambahan jumlah donatur baru dari warga internal maupun eksternal					
Pimpinan selalu hadir pada rapat koordinasi RT/RW dan mengkomunikasikan program-program dakwah masjid					
Ada agenda rapat pengurus takmir minimal 1 kali/bulan untuk evaluasi kinerja & sosialisasi visi-misi ke depan					
Ada pertemuan konsolidasi remaja muslim untuk memberikan gagasan pembentukan remaja masjid					

Target	Tahun				
	1	2	3	4	5
Ada pertemuan mandiri dari kelompok remaja muslim untuk merencanakan pembentukan remas					
Terbentuk struktur kepengurusan remaja masjid dengan program-program yang kreatif					
Mendapatkan kandidat dan memilih SDM yang paling tepat untuk bekerja sebagai tenaga penggalian donasi profesional					
Tersedia anggaran untuk honor dan fasilitas operasional bagi tenaga penggalian donasi					
Memiliki standar kinerja yang detail terkait dengan target bulanan, besaran honor dan bonus.					
Terdapat standar hasil dan kerja yang maksimal untuk melakukan rekrutmen SDM penggalian donasi yang baru					
Diadakan pertemuan-pertemuan formal atau informal antara pengurus takmir masjid dengan warga non-nahdliyin					
Ada daftar inventaris saran dan masukan dari warga non-nahdliyin bagi kegiatan dakwah di masjid					
Memasukkan beberapa toko warga non-nahdliyin dalam struktur organisasi masjid					

Dalam tabel di atas, setiap target memiliki satuan waktu dalam pelaksanaan dan pencapaiannya. Sehingga telah tergambar target yang harus dicapai dalam satuan waktu tahunan hingga lima tahun. Program implementasi yang memiliki skala prioritas tinggi rata-rata memiliki target pencapaian di tahun-tahun awal. Sedangkan program implementasi yang memiliki skala prioritas rendah, target pencapaianya diletakkan pada tahun-tahun yang lebih belakangan. Hal ini disebabkan karena skala prioritas itu juga ditentukan dari analisis kemendesakan untuk dilaksanakan dan dukungan kapasitas yang dimiliki. Sehingga, program implementasi yang skala prioritasnya rendah, biasanya memang dianggap belum terlalu mendesak atau belum didukung oleh kapasitas internal yang memadai.

Sampai pada tahap ini, semua instrumen implementasi strategi telah dirumuskan secara logis dan sistematis. Tapi untuk melaksanakannya, masih diperlukan dua instrumen lain yang harus dipersiapkan untuk menjamin proses implementasi bisa berjalan sesuai rencana. Dua instrumen itu adalah kebijakan dan budaya organisasi. Kebijakan adalah pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktek administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan. Kebijakan menetapkan batasan, hambatan, memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku, mengklarifikasi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>19</sup> Sejalan dengan kebijakan, kultur adalah support system bagi

<sup>19</sup> David, Fred R. 2012. Manajemen Strategis. Hal. 392.

implementasi strategi melalui pengkondisian sikap, perilaku dan tindakan yang diperlukan untuk menjalankan program implementasi strategi.

Dalam konteks implementasi strategi dakwah Masjid Baitussalam, dapat diidentifikasi beberapa kebijakan berupa standard operating procedure (SOP) yang harus dimiliki. SOP ini dibutuhkan karena terdapat dua departemen baru yang akan dibentuk, yaitu departemen penggalian donasi dan departemen remaja masjid. Dua departemen baru ini membutuhkan arahan tugas dan wewenang serta pedoman pelaksanaan tugasnya berupa SOP yang mengatur prosedur-prosedur kerja yang tetap. Selain itu, Masjid Baitussalam juga membutuhkan support system berupa pengkondisian nilai-nilai dan cara pandang (mindset) yang baru. Hal ini berkaitan dengan cara pandang terhadap profesionalisme, konsep tentang tujuan dan metode dakwah serta program fundraising, dan paradigma multikultural dalam dakwah.

Setidaknya ada lima poin kebijakan (SOP) dan pengkondisian nilai-nilai kultur yang perlu dibentuk untuk mendukung proses implementasi strategi dakwah Masjid Baitussalam, yaitu: (1) SOP tentang teknis penggalian donasi, mekanisme transfer dana, pencatatan hasil, pelaporan bulanan serta penentuan insentif gaji dan bonus prestasi; (2) SOP tentang tugas, wewenang, struktur organisasi dan program kerja organisasi remaja masjid; (3) Pemahaman tentang konsep dakwah dalam arti yang luas, yaitu dakwah dengan variasi bentuk-bentuknya seperti bil hal, bil qolam dan bil lisan, serta pemanfaat media massa dan teknologi digital untuk dakwah; (4) Paradigma tentang nilai penting profesionalisme dalam kegiatan dan organisasi dakwah. Paradigma profesionalisme ini akan bisa membangun sikap positif terhadap penerapan sistem manajemen modern dalam pengelolaan organisasi dakwah masjid, serta sistem insentif material bagi SDM manajemen masjid. Dengan kesadaran akan pentingnya profesionalisme dalam manajemen dakwah, maka para pengurus akan bisa mendukung dan aktif berpartisipasi dalam menjalankan sistem perencanaan dan implementasi strategis. Selain itu, dengan adanya rekrutmen tenaga profesional di bidang penggalian donasi, maka manajemen Masjid Baitussalam sudah harus beradaptasi dengan sistem insentif material untuk tenaga kerja dakwah. (5) Paradigma tentang dakwah multikultural yang lebih bersifat inklusif, moderat dan partisipatif. Paradigma ini sangat penting bagi seluruh pengurus takmir maupun jamaah Masjid Baitussalam agar mendukung penciptaan situasi lingkungan dakwah yang kondusif, harmonis dan toleran. Pengurus masjid harus siap untuk mengakomodasi perbedaan pandangan tentang tradisi keagamaan yang bersifat khilafiyah, dengan lebih mengedepankan nilai-nilai substantif dalam ajaran agama Islam. Dalam aspek pengembangan kultur organisasi ini, Masjid Baitussalam masih belum memiliki rancangan tindakan yang lebih teknis akan dijalankan

## **Simpulan**

Masjid Baitussalam Sidoarjo telah berhasil merumuskan perencanaan strategis dengan metode analisis SWOT yang komprehensif, hingga menghasilkan beberapa rekomendasi strategi. Tahap berikutnya, pengurus Masjid Baitussalam perlu merancang sebuah implementasi strategi untuk mentransformasikan rekomendasi strategi ke dalam beberapa instrumen operasional. Dengan menerapkan kaidah teori implementasi strategi, baik melalui analisis kualitatif maupun kuantitatif, maka rekomendasi strategi Masjid Baitussalam telah ditransformasikan menjadi program operasional, target yang terukur, alokasi waktu tahunan, restrukturisasi organisasi, kebijakan teknis (SOP) dan pengembangan kultur organisasi. Semua instrumen tersebut bisa menjadi panduan umum bagi semua level pengurus Takmir Masjid Baitussalam dalam menerapkan strategi dakwahnya selama satu periode kepengurusan (lima tahun).

Pengalaman nyata dari eksperimentasi yang dilakukan oleh pengurus Masjid Baitussalam dalam mengimplementasikan strategi ini, diharapkan dapat memberikan pelajaran yang berharga bagi organisasi dakwah yang lain. Dengan segala keterbatasannya, Masjid Baitussalam patut diapresiasi karena telah berhasil merancang sebuah perencanaan dan implementasi strategis secara sistematis dan komprehensif.

Dalam menjalankan perencanaan dan implementasi strategi tersebut, setiap organisasi dakwah harus mempersiapkan desain kepemimpinan dan mindset dakwah yang sangat dibutuhkan untuk menunjang keberhasilannya. Faktor kepemimpinan adalah tonggak paling fundamental bagi arah dan cara bekerjanya organisasi. Pemimpinlah yang paling menentukan arah kemana organisasi akan dibawa dan bagaimana caranya. Pimpinan organisasi dakwah sangat menentukan bagaimana arah organisasinya dalam merancang transformasi, dari organisasi yang dikelola dengan prinsip pengabdian secara suka rela dan penuh keikhlasan menjadi organisasi yang dikelola secara profesional dan terencana. Pimpinan juga yang akan mengarahkan transformasi di bidang budaya, pola pikir, sikap dan perilaku untuk mendukung cara-cara kerja yang lebih akuntabel, terukur, kreatif dan inovatif. Pimpinan harus mampu secara terus-menerus mengkomunikasikan visinya pada semua anggotanya agar siap menerima transformasi ini. Komunikasi itu harus bisa menjelaskan tentang mengapa, bagaimana, dan apa manfaat dari transformasi ini harus dilakukan. Pimpinan juga harus mampu memberikan teladan kongkret dalam perilaku yang nyata yang menunjukkan sikap kompeten dan konsisten antara ucapan dan tindakan. Dengan demikian, pimpinan organisasi dakwah bisa menjadi kompas bagi semua eleman dalam organisasi untuk menggiring transformasi pada arah yang diharapkan. Karena itu, sangat

dibutuhkan seorang figur pemimpin yang bisa menerapkan pola kepemimpinan transformatif yang mampu mendorong dan mengendalikan arus perubahan.

Faktor kedua yang juga sangat fundamental adalah pola pikir (mindset) yang dimiliki oleh pimpinan, seluruh pengurus dan anggota organisasi dakwah dalam memandang esensi misi dakwah. Karena transformasi dari organisasi dakwah yang tradisional menjadi organisasi yang profesional, adaptif dan inovatif, membutuhkan karakter pola pikir yang terbuka, inklusif, dan akomodatif terhadap perubahan. Dibutuhkan cara pandang yang luas terhadap makna dakwah yang tidak hanya menyuarakan kebenaran saja, melainkan juga aktif menginisiasi perubahan sosial melalui pemberdayaan masyarakat di berbagai bidang. Sehingga dakwah tidak lagi dimaknai secara sempit sebagai kegiatan ceramah agama (tabligh), melainkan juga sebagai pembangunan masyarakat di bidang kesejahteraan sosial, ekonomi, pendidikan, ilmu pengetahuan, politik, lingkungan dan berbagai problem kemanusiaan lainnya.

Hal ini juga akan tercermin pada cara pandang terhadap fungsi dan tujuan dari masjid. Sebagaimana Erman Suherman menjelaskan tentang tiga alasan pentingnya peran masjid, yaitu: (1) Masjid sebagai majelis yang mulia dan istimewa; (2) Manajemen masjid yang baik akan menghasilkan pelaksanaan kegiatan yang tepat, organisasi yang rapi, dan mekanisme kerja yang efektif dan efisien; (3) Manajemen masjid akan membentuk pengurus yang profesional dalam mengoptimalkan kegiatan berbasis pendidikan, sehingga akan meningkatkan kualitas SDM.

Perspektif transformatif tidak hanya memaknai masjid hanya sebagai tempat ibadah ritual, melainkan juga menjadi pusat kegiatan ibadah sosial di berbagai bidang. Masjid hadir sebagai bagian dari solusi atas segala problematika masyarakat, tidak hanya pasif dan teralienasi dari kehidupan sosial. Masjid yang transformatif, dan dikelola oleh kepemimpinan transformatif, akan menjadi aktor penting dalam upaya transformasi masyarakat. Masjid Baitussalam Sidoarjo berkomitmen untuk menjadi bagian yang aktif dari ikhtiar mendorong transformasi ini.

## Bibliografi

Affandy, Shofyan. 2023. *Formulasi Strategi Dakwah Berbasis Analisis SWOT: Studi Kasus Renstra Masjid Baitussalam Sidoarjo*. Jurnal Inteleksia: Jurnal Pengembangan Ilmu Dakwah. Vol 05- No 01 Juni 2023.

Ahmad, Gofur. 2012. *Manajemen TALU (Teknik Analisis Lingkungan Usaha)*. Jakarta: Grasindo.

Andersen, Magnus Alu & Magnus Svorstøl Lie. 2013. *The Theoretical Development of Strategy Implementation from 1980 to 2013*. Copenhagen Business School.

Bryson, John M. 2003. *Perencanaan Strategis bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar.

David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis: Konsep*. Buku 1. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.

Emzir. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif, Analisis Data*, Jakarta: Rajawali Pers.

Suherman, Erman. 2012. *Manajemen Masjid*, Bandung : Alfabeta

Hunger, David J. et.al. 2003. *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Jatmiko, Rahmat Dwi. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi Pertama. Malang: UMM Press.

Lawrence G. Hrebiniak. 2006. *Obstacles to Effective Strategy Implementation*. *Organizational Dynamics*, Vol. 35, No. 1, Published by Elsevier Inc.

Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : PT Remaja Rodakarya.

Muhadjir, H. Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi III, Yogyakarta : Rake Sarasain.

Munandar. 1995. *Budgeting, Perencanaan Kerja, Pengkoordinasian Kerja, dan Pengawasan Kerja*. Edisi ke-1. Cetakan ke-9. Yogyakarta: BPFE.

Pearce, John A. & Richard B. Robinson. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jilid 1. Tangerang: Binarupa Aksara.

Rani, Pushpa. *Strategy Implementation in Organizations: A Conceptual Overview*. Management Volume 14. Finlandia: University of Oulu.

Salusu. 1996. *Pengambilan Keputusan Stratejik untuk Organisasi Publik dan Organisasi Non-Profit*. Jakarta: Grasindo.

Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Umar, Husein. 2005. *Strategic Management in Action, Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Startegis Business Unit Berdasarkan Konsep Michael R. Porter, Fred R. David, dan Wheelen Hunger*. Cetakan ke-4. PT Gramedia Pustaka Utama.

Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik : Pengantar Proses Berpikir Startegik*. Bina Rupa Aksara.

Yang Li, Sun Guohui & Martin J. Eppler. 2008. *Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation*. ICA Working Paper.