TASHDIQ
ISSN 3030-8917
Jurnal Kajian Agama dan Dakwah
Vol 19 No 3 Tahun 2026

STRATEGI KEPEMIMPINAN DALAM ORGANISASI MANAJEMEN MASJID: INTEGRASI PERSPEKTIF KEPEMIMPINAN ISLAM DAN MANAJEMEN MODERN

Sugiharto[1*], Muhammad Fachry Ilham[2], Fatimah Azzahra[3], Lisa Oktaviasari[4], Sabrina Aulia Rahman[5]
[1-5]Program Studi Manajemen Dakwah, Fakultas Dakwah dan Ilmu Komunikasi, Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta, Jakarta, Indonesia
fatimahazzahra181818@gmail.com

Abstrak

Masjid merupakan lembaga keagamaan yang memiliki fungsi strategis sebagai pusat ibadah, pendidikan, dakwah, dan pemberdayaan masyarakat. Perkembangan kebutuhan umat menuntut pengelolaan masjid yang tidak hanya berorientasi pada aspek administratif, tetapi juga mampu menghadirkan tata kelola organisasi yang efektif, adaptif, dan berkelanjutan. Dalam praktiknya, masih dijumpai berbagai kendala, seperti keterbatasan kapasitas kepemimpinan, belum optimalnya pengembangan sumber daya manusia, rendahnya transparansi pengelolaan, serta belum meratanya pemanfaatan teknologi dalam mendukung pelayanan kepada jamaah. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi kepemimpinan yang relevan dalam organisasi manajemen masjid melalui integrasi perspektif kepemimpinan Islam dan manajemen modern. Penelitian menggunakan metode studi kepustakaan (*library research*) dengan menelaah berbagai artikel ilmiah yang membahas kepemimpinan Islam, manajemen masjid, dan kepemimpinan organisasi. Hasil kajian menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan masjid dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin dalam memadukan nilai-nilai Islam dengan praktik manajerial yang responsif terhadap perubahan. Penerapan prinsip *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* menjadi landasan etis dalam pengambilan keputusan, sedangkan pendekatan kepemimpinan transformasional, musyawarah, pengembangan sumber daya manusia, transparansi pengelolaan, dan pemanfaatan teknologi berperan dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi. Berdasarkan sintesis berbagai penelitian, artikel ini menawarkan kerangka konseptual kepemimpinan yang mengintegrasikan dimensi profetik, transformasional, pelayanan, dan profesionalisme sebagai upaya memperkuat pengelolaan masjid yang berorientasi pada kemaslahatan umat.

Kata kunci: Strategi Kepemimpinan, Manajemen Masjid, Kepemimpinan Islam, Manajemen Modern, Tata Kelola Masjid.

Abstract

Mosques serve not only as places of worship but also as centers for education, da'wah, and community empowerment. The

Article History
Received: Juli 2026
Reviewed: Juli 2026
Published: Juli 2026

Plagirism Checker No 27676

Copyright : Author
Publish by : Tashdiq

This work is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License

TASHDIQ
ISSN 3030-8917
Jurnal Kajian Agama dan Dakwah
Vol 19 No 3 Tahun 2026

increasing complexity of community needs requires mosque management to move beyond administrative functions toward effective, adaptive, and sustainable organizational governance. In practice, many mosques continue to face challenges related to leadership capacity, human resource development, governance transparency, and the limited use of technology in supporting services for congregants. This study aims to analyze leadership strategies for mosque management by integrating the perspectives of Islamic leadership and modern management. The research employs a library research approach through a review of scholarly publications on Islamic leadership, mosque management, and organizational leadership. The findings indicate that effective mosque leadership depends on the ability of leaders to combine Islamic ethical values with contemporary managerial practices. The prophetic principles of shiddiq (truthfulness), amanah (trustworthiness), tabligh (effective communication), and fathanah (competence and wisdom) provide the ethical foundation for decision-making, while transformational leadership, consultative decision-making (shura), human resource development, transparent governance, and digital utilization contribute to strengthening organizational performance. Based on the synthesis of previous studies, this article proposes a conceptual leadership framework that integrates prophetic, transformational, servant, and professional dimensions to support accountable and community-oriented mosque governance.

***Keywords**: Leadership Strategy, Mosque Management, Islamic Leadership, Modern Management, Mosque Governance.*

1. Pendahuluan

Masjid merupakan salah satu institusi yang memiliki kedudukan penting dalam kehidupan umat Islam. Selain menjadi tempat pelaksanaan ibadah, masjid juga berfungsi sebagai pusat pendidikan, dakwah, pembinaan moral, pelayanan sosial, hingga pemberdayaan ekonomi masyarakat. Sejak masa Rasulullah saw., masjid telah menjadi ruang yang mempertemukan berbagai aktivitas keagamaan dan kemasyarakatan sehingga keberadaannya memiliki peran yang sangat strategis dalam membangun kualitas kehidupan umat. Oleh karena itu, keberhasilan sebuah masjid tidak hanya diukur dari kondisi fisik bangunannya, tetapi juga dari kemampuan pengelolanya dalam menghadirkan program-program yang memberikan manfaat nyata bagi jamaah dan masyarakat.

Perkembangan masyarakat yang semakin dinamis membawa perubahan terhadap kebutuhan dan harapan jamaah terhadap fungsi masjid. Masjid tidak lagi dipandang hanya sebagai tempat penyelenggaraan ibadah ritual, tetapi juga diharapkan mampu menjadi pusat informasi, pendidikan, pemberdayaan, serta ruang kolaborasi sosial. Kondisi tersebut menuntut adanya sistem pengelolaan yang lebih terarah agar berbagai fungsi masjid dapat berjalan secara seimbang. Dalam hal ini, kepemimpinan menjadi salah satu faktor yang menentukan karena setiap kebijakan, program, maupun arah pengembangan organisasi sangat bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola sumber daya yang dimiliki.

ISSN 3030-8917

Berbagai penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan masjid di Indonesia masih menghadapi sejumlah tantangan. Mukrodi (2014) menjelaskan bahwa pelaksanaan fungsi masjid sering kali belum optimal karena aspek administrasi, perencanaan, dan pengembangan organisasi belum dikelola secara sistematis. Kondisi tersebut juga diperkuat oleh Handayani dan Jama (2025) yang menyatakan bahwa pengurus masjid pada era disruptif dituntut memiliki kemampuan manajerial, literasi digital, serta kemampuan beradaptasi dengan perubahan sosial agar organisasi tetap mampu memberikan pelayanan yang sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Temuan-temuan tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan manajemen masjid tidak hanya dipengaruhi oleh ketersediaan fasilitas maupun sumber pendanaan, tetapi juga oleh kualitas kepemimpinan yang menjalankan organisasi.

Dalam konteks organisasi masjid, kepemimpinan memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan dengan organisasi bisnis maupun pemerintahan. Sebagian besar pengurus menjalankan tugas secara sukarela dengan motivasi ibadah sehingga pendekatan kepemimpinan yang diterapkan tidak cukup hanya mengandalkan kewenangan formal. Pemimpin dituntut mampu membangun kepercayaan, menumbuhkan semangat kebersamaan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendorong partisipasi aktif seluruh pengurus. Di sisi lain, pengambilan keputusan juga perlu memperhatikan prinsip musyawarah agar setiap kebijakan yang dihasilkan memperoleh legitimasi dari anggota organisasi dan jamaah.

Perspektif Islam memberikan landasan yang kuat mengenai bagaimana kepemimpinan seharusnya dijalankan. Kepemimpinan dipahami sebagai amanah yang harus dilaksanakan dengan penuh tanggung jawab serta berorientasi pada kemaslahatan umat. Dova dan Mahmud (2023) menjelaskan bahwa konsep kepemimpinan dalam Al-Qur'an menempatkan manusia sebagai *khalifah*, *imam*, dan *ulil amri* yang memiliki tanggung jawab moral dalam mengelola kehidupan masyarakat. Sementara itu, Mukhlasin dan Al Halim (2021) menegaskan bahwa kepemimpinan Islam tidak hanya menuntut kemampuan mengelola organisasi, tetapi juga menekankan pentingnya integritas, keadilan, dan keteladanan sebagai dasar dalam menjalankan amanah. Nilai-nilai tersebut kemudian tercermin dalam karakter *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* yang menjadi teladan kepemimpinan Rasulullah saw.

Di sisi lain, perkembangan ilmu manajemen menawarkan berbagai pendekatan yang dapat memperkuat efektivitas organisasi, salah satunya melalui kepemimpinan transformasional. Pendekatan ini menekankan pentingnya membangun visi bersama, memberdayakan anggota organisasi, mendorong inovasi, dan mengembangkan potensi sumber daya manusia. Dalam organisasi masjid, pendekatan tersebut dapat menjadi pelengkap bagi nilai-nilai kepemimpinan Islam karena mampu mendorong pengurus untuk lebih adaptif dalam menghadapi perubahan tanpa mengabaikan prinsip-prinsip syariat. Selain kepemimpinan transformasional, penerapan strategi seperti transparansi pengelolaan, kaderisasi, pemanfaatan teknologi digital, dan penguatan budaya musyawarah juga menjadi bagian penting dalam mewujudkan tata kelola masjid yang lebih profesional (Fahmi et al., 2025; Syukron et al., 2017).

Meskipun kajian mengenai manajemen masjid dan kepemimpinan Islam telah banyak dilakukan, sebagian besar penelitian masih membahas kedua tema tersebut secara terpisah. Beberapa penelitian lebih menitikberatkan pada aspek normatif kepemimpinan Islam, sedangkan penelitian lainnya berfokus pada strategi pengelolaan organisasi atau studi kasus pada masjid tertentu. Dengan demikian, masih diperlukan kajian yang menyatukan berbagai

ISSN 3030-8917

perspektif tersebut sehingga menghasilkan gambaran yang lebih utuh mengenai strategi kepemimpinan yang sesuai dengan karakter organisasi manajemen masjid.

Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis berbagai strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi manajemen masjid melalui integrasi perspektif kepemimpinan Islam dan manajemen modern. Melalui pendekatan studi kepustakaan, artikel ini menyintesis berbagai hasil penelitian untuk merumuskan kerangka konseptual kepemimpinan yang menggabungkan nilai-nilai profetik dengan praktik manajerial kontemporer. Kerangka tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu alternatif dalam mendukung pengelolaan masjid yang lebih adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (*library research*). Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak dilakukan melalui pengumpulan data lapangan, melainkan melalui penelaahan dan analisis terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan dengan fokus penelitian. Studi kepustakaan memungkinkan peneliti memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai konsep, teori, serta hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas data sekunder berupa artikel-artikel ilmiah yang dipublikasikan dalam jurnal nasional dan internasional, khususnya yang membahas kepemimpinan Islam, manajemen masjid, kepemimpinan organisasi, dan manajemen strategis. Referensi utama yang dianalisis meliputi penelitian mengenai konsep kepemimpinan dalam perspektif Al-Qur'an dan hadis, strategi pengelolaan Dewan Kemakmuran Masjid (DKM), implementasi manajemen masjid, serta kajian mengenai kepemimpinan transformasional dan tata kelola organisasi. Pemilihan sumber dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian tema, relevansi terhadap fokus penelitian, serta kredibilitas publikasi ilmiah.

Pengumpulan data dilakukan melalui teknik dokumentasi dengan menelusuri, membaca, mengidentifikasi, dan mengelompokkan berbagai informasi yang berkaitan dengan topik penelitian. Selanjutnya, data yang telah terkumpul diseleksi berdasarkan keterkaitannya dengan fokus kajian, yaitu strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid. Proses ini bertujuan agar data yang digunakan benar-benar mendukung pembahasan dan mampu menjawab tujuan penelitian.

Analisis data dilakukan secara deskriptif-kualitatif melalui proses reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Tahap reduksi dilakukan dengan memilih informasi yang memiliki keterkaitan langsung dengan fokus penelitian, kemudian mengelompokkannya ke dalam beberapa tema utama, seperti landasan kepemimpinan Islam, strategi kepemimpinan organisasi, penguatan tata kelola masjid, dan implementasi pada beberapa studi kasus. Tahap berikutnya adalah membandingkan dan menghubungkan temuan dari berbagai penelitian sehingga diperoleh kesamaan, perbedaan, maupun hubungan antarkonsep. Dari proses tersebut, peneliti menyusun sintesis sebagai dasar dalam merumuskan kerangka konseptual mengenai strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid yang mengintegrasikan perspektif kepemimpinan Islam dan manajemen modern.

TASHDIQ
ISSN 3030-8917
Jurnal Kajian Agama dan Dakwah
Vol 19 No 3 Tahun 2026

3. Hasil dan Pembahasan

Landasan Kepemimpinan dalam Perspektif Islam

Kepemimpinan merupakan salah satu unsur yang menentukan arah dan keberlangsungan sebuah organisasi, termasuk organisasi manajemen masjid. Dalam perspektif Islam, kepemimpinan tidak dipahami sebagai bentuk kekuasaan yang memberikan hak istimewa kepada seseorang, melainkan sebagai amanah yang mengandung tanggung jawab untuk mengelola, membimbing, dan melayani masyarakat sesuai dengan nilai-nilai syariat. Oleh karena itu, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya diukur dari tercapainya tujuan organisasi, tetapi juga dari sejauh mana proses kepemimpinan dijalankan secara adil, jujur, dan bertanggung jawab.

Al-Qur'an memberikan dasar normatif mengenai kepemimpinan melalui beberapa istilah yang menggambarkan fungsi dan tanggung jawab seorang pemimpin, di antaranya *khalifah*, *imam*, dan *ulil amri*. Menurut Dova dan Mahmud (2023), istilah-istilah tersebut menunjukkan bahwa manusia diberi tanggung jawab untuk mengelola kehidupan berdasarkan nilai keadilan dan kemaslahatan. Konsep *khalifah* menegaskan peran manusia sebagai pemegang amanah dalam mengelola kehidupan di bumi, sedangkan *imam* menggambarkan sosok yang menjadi teladan dalam perilaku maupun pengambilan keputusan. Adapun *ulil amri* menunjukkan pentingnya kepemimpinan yang mampu mengatur kehidupan masyarakat secara bertanggung jawab serta berlandaskan ketentuan Allah Swt.

Pemahaman tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam Islam memiliki dimensi yang lebih luas dibandingkan sekadar kemampuan administratif. Seorang pemimpin dituntut mampu menjadi panutan dalam sikap, menjaga kepercayaan yang diberikan masyarakat, serta memastikan setiap kebijakan yang diambil memberikan manfaat bagi orang banyak. Dalam konteks organisasi masjid, prinsip tersebut menjadi dasar dalam mengarahkan seluruh aktivitas organisasi agar tidak hanya berorientasi pada efektivitas kerja, tetapi juga pada nilai ibadah dan pelayanan kepada umat.

Selain bersumber dari Al-Qur'an, prinsip kepemimpinan Islam juga dijelaskan dalam hadis Rasulullah saw. yang menegaskan bahwa setiap individu adalah pemimpin sesuai dengan tanggung jawabnya dan akan dimintai pertanggungjawaban atas amanah tersebut. Mukhlasin dan Al Halim (2021) menjelaskan bahwa hadis tersebut mengandung pesan bahwa kepemimpinan harus dipahami sebagai tanggung jawab moral yang menuntut kesiapan, kompetensi, dan integritas. Rasulullah saw. juga mengingatkan agar suatu urusan diserahkan kepada orang yang memiliki kemampuan, sehingga jabatan tidak diberikan semata-mata karena kedekatan, senioritas, ataupun kepentingan tertentu. Prinsip ini menunjukkan bahwa profesionalisme telah menjadi bagian dari ajaran kepemimpinan Islam.

Nilai-nilai kepemimpinan Rasulullah saw. kemudian diwujudkan melalui empat karakter utama yang dikenal sebagai *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah*. Keempat karakter tersebut menjadi fondasi etis yang relevan untuk diterapkan dalam pengelolaan organisasi masjid. *Shiddiq* mencerminkan kejujuran dalam bertindak dan menyampaikan informasi, sehingga mampu membangun kepercayaan jamaah terhadap pengurus. *Amanah* berkaitan dengan tanggung jawab dalam mengelola seluruh sumber daya organisasi secara akuntabel dan berorientasi pada kemaslahatan. *Tabligh* menunjukkan pentingnya kemampuan komunikasi yang terbuka agar proses koordinasi, musyawarah, dan penyampaian program kepada jamaah dapat berjalan secara efektif. Sementara itu, *fathanah* menekankan perlunya

ISSN 3030-8917

kecerdasan, wawasan, dan kemampuan manajerial dalam menghadapi dinamika organisasi yang terus berkembang (Pratiwi, 2024; Nisa et al., 2025).

Apabila dikaitkan dengan kondisi pengelolaan masjid saat ini, nilai-nilai tersebut masih sangat relevan. Pengurus masjid tidak hanya dihadapkan pada tugas mengelola kegiatan keagamaan, tetapi juga harus mampu menyusun program pemberdayaan masyarakat, mengelola keuangan secara transparan, memanfaatkan teknologi digital, dan membangun kolaborasi dengan berbagai pihak. Seluruh tanggung jawab tersebut membutuhkan kepemimpinan yang tidak hanya memiliki kompetensi teknis, tetapi juga berlandaskan nilai moral yang kuat. Dengan demikian, integritas dan profesionalisme bukanlah dua hal yang saling bertentangan, melainkan saling melengkapi dalam membangun tata kelola organisasi yang baik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat dipahami bahwa perspektif kepemimpinan Islam memberikan fondasi normatif bagi pengelolaan organisasi manajemen masjid. Nilai-nilai yang terkandung dalam konsep *khalifah*, *imam*, *ulil amri*, serta karakter *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* menjadi pedoman dalam membangun kepemimpinan yang berorientasi pada pelayanan, tanggung jawab, dan kemaslahatan. Namun, menghadapi perkembangan masyarakat yang semakin kompleks, landasan normatif tersebut perlu didukung oleh pendekatan manajemen modern agar organisasi masjid mampu beradaptasi dengan perubahan tanpa kehilangan identitas nilai-nilai Islam. Oleh karena itu, pembahasan selanjutnya akan menguraikan berbagai strategi kepemimpinan yang dapat diterapkan dalam organisasi manajemen masjid melalui integrasi kedua perspektif tersebut.

Strategi Kepemimpinan dalam Organisasi Manajemen Masjid

Keberhasilan organisasi manajemen masjid tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan sarana, sumber pendanaan, maupun jumlah jamaah, tetapi juga oleh kemampuan pemimpin dalam mengelola seluruh potensi tersebut secara terarah. Seorang pemimpin masjid dihadapkan pada tanggung jawab untuk menyelaraskan berbagai kepentingan, mulai dari pengelolaan organisasi, pelayanan kepada jamaah, hingga pelaksanaan program sosial dan dakwah. Oleh karena itu, strategi kepemimpinan yang diterapkan tidak dapat bergantung pada satu pendekatan saja, melainkan perlu memadukan nilai-nilai kepemimpinan Islam dengan prinsip-prinsip manajemen modern agar organisasi mampu berkembang secara berkelanjutan.

Salah satu pendekatan yang dinilai relevan adalah kepemimpinan transformasional. Dalam organisasi yang sebagian besar pengurusnya bekerja atas dasar sukarela, kemampuan pemimpin dalam memberikan inspirasi dan membangun komitmen menjadi faktor yang lebih penting dibandingkan penggunaan kewenangan formal. Roberts (1985) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berorientasi pada perubahan melalui proses kolektif yang melibatkan seluruh anggota organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pengarah, tetapi juga sebagai fasilitator yang mendorong tumbuhnya motivasi, kreativitas, dan rasa memiliki terhadap tujuan bersama. Dalam konteks organisasi masjid, pendekatan ini dapat diterapkan melalui penyusunan visi yang jelas, pembagian tugas yang sesuai dengan kompetensi pengurus, serta pemberian ruang bagi setiap anggota untuk berpartisipasi dalam pengembangan program masjid.

Meskipun demikian, penerapan kepemimpinan transformasional dalam organisasi masjid perlu disesuaikan dengan karakter organisasi yang berlandaskan nilai-nilai keislaman. Perubahan yang dilakukan tidak semata-mata ditujukan untuk meningkatkan efektivitas

ISSN 3030-8917

organisasi, tetapi juga harus tetap mengarah pada terwujudnya kemaslahatan umat. Dengan demikian, inovasi yang dilakukan pengurus tidak boleh mengesampingkan prinsip amanah, keadilan, dan tanggung jawab yang menjadi dasar kepemimpinan dalam Islam. Integrasi antara nilai religius dan pendekatan transformasional inilah yang memungkinkan organisasi masjid berkembang tanpa kehilangan identitasnya sebagai lembaga dakwah.

Selain kemampuan menginspirasi perubahan, strategi kepemimpinan dalam organisasi masjid juga perlu dibangun melalui budaya musyawarah (*syura*). Musyawarah bukan hanya mekanisme pengambilan keputusan, tetapi juga menjadi sarana untuk memperkuat partisipasi dan rasa memiliki di antara pengurus. Melalui proses tersebut, setiap anggota memiliki kesempatan menyampaikan gagasan, memberikan masukan, serta ikut bertanggung jawab terhadap keputusan yang dihasilkan. Dalam praktik organisasi, pendekatan ini mampu mengurangi dominasi individu, meminimalkan potensi konflik, dan menciptakan hubungan kerja yang lebih harmonis. Oleh karena itu, musyawarah tidak hanya memiliki nilai keagamaan, tetapi juga memberikan manfaat dalam meningkatkan kualitas tata kelola organisasi.

Strategi berikutnya yang tidak kalah penting adalah pemberdayaan sumber daya manusia. Organisasi masjid pada umumnya terdiri atas pengurus dengan latar belakang pendidikan, profesi, dan pengalaman yang beragam. Kondisi tersebut menjadi potensi apabila mampu dikelola dengan baik, tetapi juga dapat menjadi kendala apabila tidak diimbangi dengan pembinaan yang berkelanjutan. Fahmi, Sadiah, dan Azis (2025) menekankan bahwa keberhasilan strategi organisasi masjid sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengurus dalam mengembangkan kualitas sumber daya manusia melalui pembagian tugas yang jelas, pelatihan, evaluasi, dan kaderisasi. Dengan demikian, kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada penyelesaian pekerjaan, tetapi juga pada proses membangun kapasitas organisasi dalam jangka panjang.

Seiring berkembangnya kebutuhan masyarakat, profesionalisme juga menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari strategi kepemimpinan masjid. Profesionalisme tidak dimaknai sebagai orientasi komersial, melainkan sebagai kesungguhan dalam menjalankan amanah secara terencana, sistematis, dan bertanggung jawab. Pengurus perlu memiliki kemampuan menyusun perencanaan program, mengelola administrasi, melakukan evaluasi, serta memanfaatkan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas pelayanan kepada jamaah. Handayani dan Jama (2025) menjelaskan bahwa tantangan era digital menuntut pengurus masjid memiliki literasi manajerial dan kemampuan beradaptasi agar organisasi tetap relevan dengan perkembangan masyarakat. Oleh sebab itu, profesionalisme menjadi pelengkap bagi nilai-nilai kepemimpinan Islam dalam membangun organisasi yang adaptif.

Berdasarkan berbagai hasil penelitian tersebut, dapat dipahami bahwa strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid tidak dapat bertumpu pada satu model kepemimpinan tertentu. Kepemimpinan transformasional memberikan ruang bagi perubahan dan inovasi, musyawarah memperkuat partisipasi dalam pengambilan keputusan, pemberdayaan sumber daya manusia memastikan keberlanjutan organisasi, sedangkan profesionalisme meningkatkan kualitas tata kelola. Keempat strategi tersebut akan berjalan lebih efektif apabila dilandasi oleh nilai-nilai kepemimpinan Islam yang telah dibahas pada bagian sebelumnya. Dengan demikian, integrasi antara prinsip keislaman dan pendekatan manajemen modern menjadi fondasi penting dalam membangun organisasi masjid yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat secara berkelanjutan.

TASHDIQ
Jurnal Kajian Agama dan Dakwah
Vol 19 No 3 Tahun 2026
ISSN 3030-8917

Implementasi Strategi Kepemimpinan dalam Tata Kelola Masjid

Strategi kepemimpinan akan memberikan dampak nyata apabila diterjemahkan ke dalam tata kelola organisasi yang terencana dan berorientasi pada kebutuhan jamaah.Kepemimpinan yang efektif tidak berhenti pada kemampuan menyusun visi atau mengambil keputusan, tetapi juga tercermin dalam cara pemimpin mengelola program, memberdayakan sumber daya yang dimiliki, serta membangun hubungan yang baik dengan masyarakat. Oleh karena itu, implementasi strategi kepemimpinan menjadi tahapan penting yang menentukan apakah tujuan organisasi dapat diwujudkan secara berkelanjutan.

a. Perencanaan Strategis sebagai Dasar Pengelolaan Organisasi

Perencanaan merupakan langkah awal yang menentukan arah pengembangan organisasi masjid. Tanpa perencanaan yang jelas, program kerja cenderung bersifat insidental dan hanya berorientasi pada penyelenggaraan kegiatan rutin. Sebaliknya, perencanaan yang disusun secara sistematis membantu pengurus menetapkan prioritas, mengoptimalkan penggunaan sumber daya, serta mengantisipasi berbagai tantangan yang mungkin dihadapi.

Dalam pengelolaan masjid, penyusunan strategi dapat dilakukan melalui analisis terhadap kondisi internal dan eksternal organisasi. Pendekatan seperti analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities,* dan *Threats*) membantu pengurus mengenali potensi yang dimiliki sekaligus memahami hambatan yang perlu diatasi. Syukron dkk. (2017) menjelaskan bahwa penerapan manajemen strategi memungkinkan organisasi masjid menyusun program yang lebih terarah karena setiap keputusan didasarkan pada hasil identifikasi kondisi organisasi. Dengan demikian, program yang disusun tidak hanya sesuai dengan kemampuan pengurus, tetapi juga selaras dengan kebutuhan jamaah dan perkembangan lingkungan.

b. Transparansi dan Akuntabilitas sebagai Wujud Amanah

Kepercayaan jamaah merupakan salah satu modal utama dalam pengelolaan organisasi masjid. Kepercayaan tersebut tidak hanya dibangun melalui kegiatan keagamaan, tetapi juga melalui keterbukaan pengurus dalam mengelola dana, aset, dan berbagai bentuk amanah yang diberikan masyarakat. Oleh sebab itu, transparansi menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari implementasi kepemimpinan yang berlandaskan nilai Islam.

Prinsip transparansi dapat diwujudkan melalui penyusunan laporan keuangan yang jelas, penyampaian informasi mengenai penggunaan dana kepada jamaah, serta pelaksanaan evaluasi terhadap program yang telah dijalankan. Mukrodi (2014) menegaskan bahwa tata kelola masjid yang baik memerlukan sistem administrasi yang tertib agar seluruh aktivitas organisasi dapat dipertanggungjawabkan. Sejalan dengan itu, konsep *amanah* dalam kepemimpinan Islam menempatkan akuntabilitas sebagai bentuk tanggung jawab moral kepada Allah Swt. sekaligus kepada masyarakat. Dengan demikian, transparansi tidak hanya berfungsi meningkatkan kepercayaan jamaah, tetapi juga menjadi wujud implementasi nilai-nilai kepemimpinan Islam dalam praktik organisasi.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia dan Kaderisasi Pengurus

Keberlangsungan organisasi masjid sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang mengelolanya. Program yang baik akan sulit berkembang apabila tidak didukung oleh pengurus yang memiliki kemampuan, komitmen, dan kemauan untuk terus

ISSN 3030-8917

belajar. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia perlu menjadi bagian dari strategi kepemimpinan, bukan sekadar kegiatan tambahan.

Pengembangan tersebut dapat dilakukan melalui pelatihan, pembinaan, pembagian tugas sesuai kompetensi, serta evaluasi kinerja secara berkala. Selain meningkatkan kapasitas individu, organisasi juga perlu mempersiapkan kader-kader baru agar proses regenerasi berjalan secara berkesinambungan. Fahmi, Sadiah, dan Azis (2025) menjelaskan bahwa keberhasilan strategi Dewan Kemakmuran Masjid tidak terlepas dari kemampuan pemimpin dalam membangun sistem kaderisasi yang mampu menjaga kesinambungan program organisasi. Dengan adanya regenerasi yang terencana, keberlangsungan pengelolaan masjid tidak bergantung pada individu tertentu, melainkan menjadi tanggung jawab bersama seluruh pengurus.

d. Digitalisasi sebagai Upaya Meningkatkan Efektivitas Pelayanan

Perkembangan teknologi telah mengubah cara masyarakat memperoleh informasi dan berinteraksi dengan berbagai lembaga, termasuk masjid. Kondisi ini mendorong pengurus untuk memanfaatkan teknologi digital sebagai bagian dari upaya meningkatkan kualitas pelayanan kepada jamaah. Digitalisasi bukan dimaksudkan untuk menggantikan peran masjid sebagai ruang ibadah, melainkan sebagai sarana yang mempermudah komunikasi, administrasi, dan penyebaran informasi.

Pemanfaatan media sosial, aplikasi pesan instan, maupun sistem informasi sederhana dapat membantu pengurus dalam menyampaikan jadwal kegiatan, mengelola administrasi, menginformasikan laporan keuangan, hingga memperluas jangkauan dakwah. Handayani dan Jama (2025) menekankan bahwa pengelolaan masjid pada era disruptif memerlukan kemampuan adaptasi terhadap perkembangan teknologi agar organisasi tetap mampu menjawab kebutuhan masyarakat yang terus berubah. Dengan demikian, digitalisasi menjadi salah satu bentuk implementasi kepemimpinan yang adaptif sekaligus mendukung terciptanya tata kelola organisasi yang lebih efektif dan efisien.

Berdasarkan berbagai kajian yang telah dianalisis, implementasi strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid tidak dapat dipisahkan dari proses perencanaan, pengelolaan, dan pengembangan organisasi secara menyeluruh. Perencanaan strategis memberikan arah bagi pelaksanaan program, transparansi memperkuat kepercayaan jamaah, pengembangan sumber daya manusia menjamin keberlanjutan organisasi, sedangkan digitalisasi meningkatkan efektivitas pelayanan di tengah perubahan sosial. Keempat aspek tersebut saling berkaitan dan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak yang mampu membangun sistem organisasi yang adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada kemaslahatan umat.

Implementasi Strategi Kepemimpinan pada Pengelolaan Masjid di Indonesia

Pembahasan mengenai strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga dapat diamati melalui praktik pengelolaan pada berbagai masjid di Indonesia. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi kepemimpinan yang tepat mampu meningkatkan efektivitas organisasi, memperkuat partisipasi jamaah, serta mendukung keberlanjutan program-program kemasjidan. Meskipun setiap masjid memiliki karakteristik dan kondisi yang berbeda, terdapat sejumlah praktik

ISSN 3030-8917

yang menunjukkan bagaimana nilai-nilai kepemimpinan Islam dapat diintegrasikan dengan pendekatan manajemen modern dalam pengelolaan organisasi.

a. Kepemimpinan Berbasis Perencanaan Strategis

Perencanaan yang matang menjadi salah satu indikator penting dalam keberhasilan pengelolaan organisasi masjid. Seorang pemimpin tidak hanya dituntut mampu merancang program kerja, tetapi juga memastikan bahwa setiap kegiatan disusun berdasarkan kebutuhan jamaah serta potensi yang dimiliki organisasi. Pendekatan ini membantu pengurus menetapkan prioritas program sekaligus memanfaatkan sumber daya secara lebih efektif.

Praktik tersebut dapat dilihat pada pengelolaan Masjid Jogokariyan Yogyakarta. Berdasarkan penelitian Sumardianto (2022), strategi dakwah di Masjid Jogokariyan diawali dengan pemetaan kondisi jamaah melalui pendataan yang dilakukan secara berkala. Informasi tersebut menjadi dasar dalam menyusun berbagai program ibadah, pendidikan, maupun pemberdayaan sosial sehingga kegiatan yang dilaksanakan lebih sesuai dengan kebutuhan masyarakat. Pendekatan ini menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan tidak dilakukan secara spontan, tetapi melalui perencanaan yang sistematis dan berbasis data.

Perencanaan strategis tersebut juga memperlihatkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi masjid memerlukan kemampuan untuk membaca kondisi lingkungan sebelum menetapkan kebijakan. Dengan demikian, keputusan yang diambil tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan kegiatan rutin, tetapi diarahkan untuk menghasilkan manfaat yang lebih luas bagi jamaah. Hal ini sejalan dengan prinsip *fathanah* dalam kepemimpinan Islam yang menekankan pentingnya kecerdasan dan ketepatan dalam mengambil keputusan.

b. Kepemimpinan Partisipatif melalui Musyawarah dan Evaluasi

Selain perencanaan, keberhasilan organisasi masjid juga dipengaruhi oleh kemampuan pemimpin membangun komunikasi dan partisipasi seluruh unsur organisasi. Dalam konteks ini, musyawarah menjadi salah satu strategi yang berfungsi memperkuat proses pengambilan keputusan sekaligus meningkatkan rasa memiliki terhadap program yang dijalankan.

Penelitian Iskandar (2021) pada Masjid Al Azhar Islamic Centre Parepare menunjukkan bahwa pengelolaan masjid dilakukan melalui tahapan manajemen strategi yang meliputi analisis lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan program, serta evaluasi secara berkala. Proses tersebut tidak hanya melibatkan pengurus inti, tetapi juga didukung oleh komunikasi yang intensif dengan jamaah sehingga berbagai masukan dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pengembangan program.

Penerapan mekanisme evaluasi secara berkelanjutan menunjukkan bahwa kepemimpinan tidak hanya berorientasi pada pelaksanaan program, tetapi juga pada upaya memperbaiki kualitas pelayanan. Melalui musyawarah dan evaluasi, pemimpin memperoleh gambaran mengenai efektivitas kegiatan yang telah dilaksanakan serta kebutuhan jamaah yang terus berkembang. Dengan demikian, kepemimpinan partisipatif mampu menciptakan organisasi yang lebih responsif terhadap perubahan.

c. Kepemimpinan Adaptif melalui Pengembangan Program dan Sumber Daya Manusia

Perubahan kebutuhan masyarakat menuntut organisasi masjid untuk terus berinovasi dalam menyusun program maupun mengembangkan kapasitas pengurus. Oleh

ISSN 3030-8917

karena itu, pemimpin perlu memiliki kemampuan untuk menyesuaikan strategi organisasi dengan kondisi yang dihadapi tanpa mengabaikan tujuan utama masjid sebagai pusat pembinaan umat.

Hal tersebut tampak pada pengelolaan Dewan Kemakmuran Masjid (DKM) Miftahussa'adah di Kabupaten Subang. Fahmi, Sadiah, dan Azis (2025) menjelaskan bahwa strategi organisasi disusun melalui analisis kondisi internal dan eksternal, kemudian diterjemahkan ke dalam berbagai program yang disesuaikan dengan karakteristik jamaah. Pengurus juga melakukan pembagian tugas berdasarkan kompetensi masing-masing serta mendorong kaderisasi agar keberlangsungan organisasi tetap terjaga.

Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif tidak hanya berkaitan dengan kemampuan menciptakan inovasi, tetapi juga dengan upaya membangun sumber daya manusia yang mampu melanjutkan pengelolaan organisasi pada masa mendatang. Dengan adanya kaderisasi dan pengembangan kompetensi, organisasi tidak bergantung pada figur tertentu, melainkan memiliki sistem yang mendukung keberlanjutan program secara berkesinambungan.

Berdasarkan ketiga contoh tersebut, dapat dipahami bahwa implementasi strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid memiliki pola yang saling melengkapi. Perencanaan strategis membantu organisasi menetapkan arah pengembangan yang jelas, musyawarah dan evaluasi memperkuat partisipasi dalam pengambilan keputusan, sedangkan pengembangan sumber daya manusia memastikan keberlanjutan organisasi. Meskipun diterapkan dalam konteks yang berbeda, ketiga praktik tersebut menunjukkan bahwa kepemimpinan yang efektif lahir dari kemampuan mengintegrasikan nilai-nilai Islam dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Integrasi tersebut tidak hanya meningkatkan kualitas tata kelola organisasi, tetapi juga memperkuat fungsi masjid sebagai pusat pelayanan dan pemberdayaan masyarakat.

Sintesis Kerangka Konseptual Strategi Kepemimpinan dalam Organisasi Manajemen Masjid

Hasil telaah terhadap berbagai penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid tidak dapat dipahami hanya melalui satu perspektif. Pengelolaan masjid memiliki karakteristik yang berbeda dengan organisasi pada umumnya karena memadukan fungsi keagamaan, sosial, pendidikan, dan pelayanan masyarakat dalam satu wadah. Oleh sebab itu, strategi kepemimpinan yang diterapkan perlu mengintegrasikan nilai-nilai Islam sebagai landasan moral dengan pendekatan manajemen modern sebagai pedoman dalam mengelola organisasi secara efektif.

Berdasarkan pembahasan pada bagian sebelumnya, terdapat empat dimensi utama yang saling melengkapi dalam membangun kepemimpinan organisasi masjid. Dimensi pertama adalah profetik, yaitu kepemimpinan yang berlandaskan nilai-nilai Islam sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah saw. Karakter *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* menjadi fondasi etis yang membentuk integritas seorang pemimpin. Nilai-nilai tersebut tidak hanya menjadi pedoman dalam menjalankan amanah organisasi, tetapi juga menjadi dasar dalam membangun kepercayaan jamaah serta menciptakan tata kelola yang bertanggung jawab (Dova & Mahmud, 2023; Mukhlasin & Al Halim, 2021; Pratiwi, 2024).

Dimensi kedua adalah transformasional, yaitu kemampuan pemimpin dalam menggerakkan organisasi menuju perubahan yang lebih baik melalui penyusunan visi, pemberdayaan pengurus, dan pengembangan inovasi. Dalam konteks organisasi masjid, kepemimpinan

ISSN 3030-8917

transformasional berperan mendorong lahirnya berbagai program yang mampu menjawab kebutuhan masyarakat tanpa mengabaikan nilai-nilai Islam. Pemimpin tidak hanya berfungsi sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai penggerak yang mampu menumbuhkan motivasi, semangat kolaborasi, dan komitmen seluruh pengurus terhadap tujuan bersama (Roberts, 1985).

Dimensi ketiga adalah pelayanan (*servant leadership*), yaitu orientasi kepemimpinan yang menempatkan kepentingan umat sebagai prioritas utama. Pengurus masjid pada hakikatnya menjalankan amanah untuk memberikan pelayanan kepada jamaah, sehingga setiap kebijakan yang diambil perlu mempertimbangkan manfaat yang dapat dirasakan masyarakat. Pendekatan ini tercermin dalam penerapan musyawarah, keterbukaan terhadap aspirasi jamaah, serta penyelenggaraan program yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat sebagaimana terlihat pada berbagai praktik pengelolaan masjid yang telah dibahas sebelumnya.

Dimensi keempat adalah profesionalisme, yaitu kemampuan pemimpin mengelola organisasi secara terencana, sistematis, dan adaptif terhadap perkembangan zaman. Profesionalisme diwujudkan melalui penyusunan perencanaan strategis, pengelolaan administrasi yang tertib, transparansi keuangan, pengembangan sumber daya manusia, kaderisasi, serta pemanfaatan teknologi digital dalam mendukung pelayanan organisasi. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa aspek-aspek tersebut berperan penting dalam meningkatkan efektivitas pengelolaan masjid sekaligus memperkuat kepercayaan masyarakat terhadap organisasi (Mukrodi, 2014; Syukron et al., 2017; Fahmi et al., 2025; Handayani & Jama, 2025).

Keempat dimensi tersebut tidak berdiri sendiri, melainkan saling mendukung dalam membentuk kepemimpinan yang utuh. Nilai-nilai profetik menjadi dasar moral dalam menjalankan amanah, kepemimpinan transformasional mendorong perubahan dan inovasi, orientasi pelayanan memastikan bahwa seluruh kebijakan berfokus pada kemaslahatan jamaah, sedangkan profesionalisme menjaga agar seluruh proses organisasi berlangsung secara efektif dan akuntabel. Integrasi keempat dimensi tersebut menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi manajemen masjid tidak cukup hanya mengandalkan kemampuan individu pemimpin, tetapi juga memerlukan sistem pengelolaan yang mampu menghubungkan nilai-nilai keislaman dengan praktik manajemen yang sesuai dengan perkembangan masyarakat.

Berdasarkan sintesis tersebut, penelitian ini menawarkan kerangka konseptual strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid yang menempatkan kepemimpinan sebagai proses integratif antara dimensi moral, sosial, dan manajerial. Kerangka ini bukan dimaksudkan sebagai model yang bersifat final, melainkan sebagai hasil sintesis dari berbagai penelitian yang dapat dijadikan acuan dalam memahami karakteristik kepemimpinan yang relevan bagi organisasi masjid. Dengan demikian, pengelolaan masjid diharapkan tidak hanya mampu menjalankan fungsi ibadah secara optimal, tetapi juga berkembang sebagai organisasi yang profesional, adaptif, dan memberikan manfaat yang lebih luas bagi masyarakat.

4. Simpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kepemimpinan merupakan faktor yang sangat menentukan dalam keberhasilan organisasi manajemen masjid. Berdasarkan hasil sintesis

ISSN 3030-8917

berbagai kajian, strategi kepemimpinan yang efektif tidak hanya bergantung pada kemampuan pemimpin dalam mengelola organisasi, tetapi juga pada kemampuannya mengintegrasikan nilai-nilai kepemimpinan Islam dengan prinsip-prinsip manajemen modern. Nilai-nilai *shiddiq*, *amanah*, *tabligh*, dan *fathanah* menjadi landasan etis dalam menjalankan amanah kepemimpinan, sedangkan pendekatan transformasional, musyawarah, pemberdayaan sumber daya manusia, transparansi, serta pemanfaatan teknologi berperan dalam memperkuat tata kelola organisasi agar lebih adaptif, akuntabel, dan berorientasi pada pelayanan kepada jamaah.

Hasil kajian juga memperlihatkan bahwa penerapan strategi kepemimpinan pada beberapa masjid di Indonesia memiliki karakteristik yang berbeda sesuai dengan kebutuhan dan kondisi masing-masing. Meskipun demikian, terdapat kesamaan dalam penerapan perencanaan yang sistematis, penguatan partisipasi jamaah, pengembangan kapasitas pengurus, dan evaluasi organisasi secara berkelanjutan. Temuan tersebut menunjukkan bahwa efektivitas kepemimpinan tidak hanya ditentukan oleh kualitas pribadi seorang pemimpin, tetapi juga oleh kemampuannya membangun sistem organisasi yang mampu mengoptimalkan potensi seluruh unsur yang terlibat dalam pengelolaan masjid.

Berdasarkan sintesis berbagai penelitian, artikel ini menawarkan suatu kerangka konseptual mengenai strategi kepemimpinan dalam organisasi manajemen masjid yang mengintegrasikan dimensi profetik, transformasional, pelayanan, dan profesionalisme. Kerangka tersebut diharapkan dapat menjadi salah satu acuan dalam pengembangan tata kelola masjid yang lebih efektif tanpa mengesampingkan nilai-nilai Islam sebagai landasan utama organisasi. Mengingat penelitian ini menggunakan pendekatan studi kepustakaan, penelitian selanjutnya dapat menguji penerapan kerangka konseptual tersebut melalui studi lapangan pada berbagai tipe masjid sehingga diperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai implementasinya dalam praktik.

Daftar Referensi

Dova, M. K., & Mahmud, H. (2023). Kepemimpinan dalam perspektif al-qur'an. *Al Furqan: Jurnal ilmu al-qur'an dan tafsir*, *6*(2), 222-236. https://doi.org/10.58518/alfurqon.v6i2.2074

Fahmi, M., Sadiah, D., & Azis, A. (2025). Manajemen strategi dewan kemakmuran masjid dalam meningkatkan kesadaran beragama jama'ah di kabupaten subang. *Tadbir: jurnal manajemen dakwah*, *10*(2), 145-164. https://doi.org/10.15575/tadbir.v10i2.45072

Handayani, N. A. T., & Jama, H. A. (2025). Peran dan fungsi manajemen masjid di era disruptif. *Ahsan: jurnal dakwah dan komunikasi*, *1*(2), 117-130. DOI: 10.15575/tadbir.v10i2.45072

Iskandar. (2021). Mosque management strategies in increasing convenience of congregations at al azhar center parepare mosque. *Jurnal kajian manajemen dakwah*, *3*(1), 44-55. https://ejurnal.iainpare.ac.id/index.php/jkmd/article/view/3313/1107

Mukhlasin, A., & Al Halim, A. A. (2021). Kepemimpinan islam (perspektif al-qur'an dan hadits). *Al-Munqidz: jurnal kajian keislaman*, *9*(2), 198-207. https://doi.org/10.52802/al-munqidz.v9i2: Mei.194

Mukrodi. (2014). Analisis manajemen masjid dalam optimalisasi peran dan fungsi masjid. *KREATIF: jurnal ilmiah prodi manajemen universitas pamulang*, *2*(1). https://garuda.kemdiktisaintek.go.id/documents/detail/1068473

Nisa, K., Thoifatur, & Afan. (2025). Konsep amanah, ihsan, dan maslahah sebagai pilar manajemen sumber daya insani Islam. *Menulis: jurnal penelitian nusantara*, *1*(9), 61-70. https://doi.org/10.59435/menulis.v1i10.658

Pratiwi, F. R. (2025). Konsep kepemimpinan islam: studi komparatif al-qur'an dan hadis. *Karakter: jurnal riset ilmu pendidikan islam*, *2*(2), 294-306. https://doi.org/10.61132/karakter.v2i2.615

Roberts, N. C. (1985). Transforming leadership: a process of collective action. *Human relations*, *38*(11), 1023-1046. https://doi.org/10.1177/001872678503801103

Sumardianto, E. (2022). Perumusan strategi dakwah masjid jogokariyan yogyakarta. *INTELEKSIA: jurnal pengembangan ilmu dakwah*, *3*(2), 243-262. https://doi.org/10.55372/inteleksiajpid.v3i2.192

Syukron, A. (2017). Strategic management implementation and balanced screcard on management system of mosque. *Jurnal pasti*, *X*(2), 118-125. https://media.neliti.com/media/publications/182878-EN-strategic-management-implementation-and.pdf