BAB II

KAJIAN TEORETIK

A. Pengertian Strategi

Strategi menurut Griffin adalah sebuah rencana yang disusun secara komprehensif untuk mencapai tujuan organisasi.[1]Hani handoko mendefinisikan strategi sebagai program untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misinya.[2] Dengan demikian strategi adalah cara, proses atau tahapan yang dilakukan untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

Dengan adanya strategi, setiap individu dan kelompok dalam organisasi yang bekerja membesarkan organisasi akan menjadi lebih terarah dalam mencapai tujuan bersama organisasinya. Untuk itu, nilai strategi sangat penting dalam mewujudkan tiap-tiap kepentingan dan tujuan suatu organisasi. Berdasarkan pengertian tersebut, maka maksud strategi dalam judul penelitian ini adalah cara, proses atau tahapan yang dilakukan untuk mencapai tujuan peningkatan kualitas jasa Masjid Al Wahyu Wisma Menanggal Surabaya. Proses atau tahapan yang dilakukan diupayakan untuk menambah rasa puas jama'ah ketika mengikuti program kegiatan yang diadakan oleh Masjid Al Wahyu. Sehingga, orientasi utama strategi

---

[1] Erni Tisnawati & Kurniawan, *Pengantar Manajemen* (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005), 132.
[2] Hani Handoko, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: BPFE, 2000),86.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam pembahasan penelitian adalah untuk meningkatkan kualitas pelayanan masjid sehingga bisa memberikan kepuasan pada jama'ah masjid.

Di dalam strategi terdapat komponen strategi dimana ada 3 komponen utama dalam strategi yakni kompetensi yang berbeda *(distinctive competence)*, ruang lingkup *(scope)* dan pendistribusian sumber daya *(resource deployment)*. Kompetensi yang berbeda disini maksudnya adalah daya saing atau kelebihan utama yang dimiliki oleh suatu organisasi jika dibandingkan dengan organisasi lain sedangkan ruang lingkup terkait dengan batasan lingkungan dimana sebuah organisasi atau perusahaan melakukan aktivitasnya. Pendistribusian sumber daya merupakan aktivitas untuk menempatkan atau memanfaatkan segala sumber daya yang dimiliki organisasi dalam rangka menerapkan strategi yang telah ditetapkan.[3] Dengan demikian dalam penelitian ini akan membahas pula tentang 3 komponen strategi peningkatan kualitas pelayanan masjid yang terdiri dari komponen kompetensi strategi, ruang lingkup strategi dan pendistribusian sumber daya yang dimiliki Yayasan Masjid Al Wahyu Wisma Menanggal Surabaya.

B. Definisi dan Karakteristik Jasa

Jasa dapat diartikan sebagai setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya bersifat *intangible* dan tidak menghasilkan kepemilikan tertentu. Jasa merupakan

[3] Ibid, 133.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

salah satu bentuk produk suatu lembaga tertentu.[4] Jasa memiliki sejumlah karakteristik unik yang membedakannya dari barang dan berdampak pada cara memasarkannya. Adapun karakteristik produk jasa sebagai berikut :

1. *Intangibility*

   Jasa tidak berbentuk fisik karena jasa bukan barang atau benda tetapi jasa adalah suatu perbuatan, tindakan, pengalaman, proses, kinerja *(performance)* atau usaha yang telah dilakukan oleh penyedia jasa untuk memuaskan konsumennya. Jasa biasanya mengandung unsur *experience quality* dan *credence quality* yang tinggi, dimana *experience quality* adalah karakteristik yang hanya dapat dinilai pelanggan setelah pembelian seperti kualitas, efisiensi, dan kesopanan. Sedangkan *credence quality* adalah aspek yang sulit dievaluasi bahkan setelah pembelian dilakukan.[5] Misalnya, sebagian besar jama'ah sulit menilai peningkatan wawasan keagamaan dan keimanan mereka setelah mengikuti kajian taklim yang diadakan di masjid tertentu.

2. *Inseparability*

   Jasa merupakan produk yang diproduksi dan dikonsumsi pada waktu dan tempat yang sama. Hal ini dikarenakan produk jasa mensyaratkan pertemuan langsung antara penyedia jasa dengan konsumen jasa, misalnya dokter tidak dapat memproduksi jasanya

[4] Fandi Tjiptono, *Pemasaran Jasa* (Yogyakarta: ANDI, 2014), 26.
[5] Ibid, 29.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tanpa kehadiran seorang pasien. Implikasi dari karakteristik ini adalah pertama, pada jenis jasa yang penyedia jasanya memiliki kontak langsung dengan pelanggan yang tinggi maka intensitas interaksi menjadi faktor penting dalam memberikan kepuasan konsumennya. Kedua, konsumen lain biasanya juga hadir dalam penyampaian jasa dengan demikian perilaku mereka bisa berpengaruh terhadap tingkat kepuasan jasa yang disampaikan.[6]

3. *Variability/heterogeneity/inconsistency*

Produk jasa sangat bervariasi karena merupakan *non-standardized output,* artinya banyak variasi bentuk, kualitas, dan jenis, tergantung pada siapa, kapan, dan dimana jasa tersebut diproduksi.

4. *Perishability*

Jasa memiliki karakteristik tidak tahan lama dan tidak dapat disimpan.[7] Dengan demikian jasa mudah hilang dan dilupakan oleh para pembelinya.

5. *Lack of ownership*

Merupakan perbedaan karakter yang mendasar antara jasa dan barang, dimana pada pembelian barang, konsumen memiliki hak penuh atas penggunaan dan manfaat produk yang dibelinya. Mereka bisa mengkonsumsi, menyimpan atau menjual produk yang sudah

[6] Ibid, 30-31.
[7] Ibid, 33.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dibelinya, namun berbeda dengan produk jasa dimana pelanggan mungkin hanya memiliki akses personal atas suatu jasa untuk jangka waktu yang terbatas (misalnya: kamar hotel, bioskop, jasa penerbangan dan pendidikan).[8]

C. Dimensi Kualitas Pelayanan Jasa

Service quality atau model yg dikenal dengan istilah *Gap Analysis Model* berkaitan erat dengan model kepuasan pelanggan yang menegaskan bahwa bila kinerja pada suatu atribut meningkat lebih besar daripada harapan atas atribut bersangkutan, maka persepsi terhadap kualitas jasa akan positif dan sebaliknya.[9]Jasa *(service)* adalah aktivitas atau manfaat yang ditawarkan oleh satu pihak kepada pihak lain yang pada dasarnya tidak berwujud dan tidak menghasilkan kepemilikan apapun.[10]

Masjid Al Wahyu sebagai lembaga dakwah banyak memberikan pelayanan produk jasa kepada jama'ahnya baik berupa pelayanan materi keagamaan, pelayanan tempat ibadah, pengalaman spiritual, pemecahan masalah dan lain sebagainya yang pada prinsipnya tidak berwujud tetapi memberikan efek manfaat pada jama'ahnya. Karena Masjid Al Wahyu menawarkan atau menjual produk jasa tersebut, maka untuk mengetahui pencapaian tujuan produk jasa tersebut perlu dilakukan evaluasi terhadap penerapan kualitas pelayanannya. Dalam konteks pengembangan Masjid Al Wahyu ini, dengan pendekatan teori *service quality* maka segala pelayanan

[8] Ibid, 34.
[9] Fandi Tjiptono & Grogerius Chandra, *Service, Quality, & Satisfaction* (Yogyakarta: Andi, 2011), 215.
[10] M.Nur Nasution, *Manajemen Mutu Terpadu* (Ghalia Indonesia), 64.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kegiatan masjid yang ada harus memenuhi kebutuhan jama'ah yang nantinya akan menciptakan loyalitas jama'ah atau kesetiaan jama'ah terhadap seluruh kegiatan dakwah masjid. Ada lima penentu kualitas pelayanan jasa dalam sudut pandang pelanggan menurut Parasuraman, Zeithaml, dan Berry, antara lain; keandalan, daya tanggap, kepastian, empati, dan berwujud.[11]

Reliabilitas atau kepastian *(reliability)* berkaitan dengan kemampuan perusahaan untuk memberikan layanan yang akurat sejak pertama kali tanpa membuat kesalahan apapun dan menyampaikan jasanya sesuai dengan waktu yang disepakati. Daya tang*gap (responsiveness)*, berkenaan dengan kesediaan dan kemampuan para karyawan untuk membantu para pelanggan dan merespon permintaan mereka, serta menginformasikan kapan jasa akan diberikan dan kemudian memberikan jasa secara cepat. Jaminan *(assurance)*, yakni perilaku para karyawan mampu menumbuhkan kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan dan perusahaan bisa menciptakan rasa aman bagi para pelanggannya. Jaminan juga berarti bahwa para karyawan selalu bersikap sopan dan menguasai pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menangani setiap pertanyaan atau masalah pelanggan. Empati *(emphaty)* berarti bahwa perusahaan memahami masalah para pelanggannya dan bertindak demi kepentingan pelanggan, serta memberikan perhatian personal kepada para pelanggan dan memiliki jam operasi yang nyaman. Bukti fisik *(tangibles)*,

[11] Ibid, 74.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

berkenaan dengan daya tarik fasilitas fisik, perlengkapan dan material yang digunakan perusahaan, serta penampilan karyawan.

D. Teori Strategi Peningkatan Kualitas Jasa (*Service Quality)*

Service quality sebagai strategi manajemen pemasaran untuk meningkatkan kepuasan pelanggan memiliki beberapa tahapan strategi yang lebih rinci. Adapun deskripsi strategi pokok dan strategi rinci mengurangi *gap* atau meningkatkan kualitas pelayanan menurut Zeithaml,et, sebagai berikut :

1. Strategi Pengurangan *GAP* 1.

   Strategi ini merupakan strategi yang mengatasi masalah *Gap* antara harapan pelanggan dan persepsi manajemen *(Knowledge Gap)*. *Gap* ini menunjukkan bahwa adanya ketidakakuratan manajemen dalam memahami ekspektasi pelanggan terhadap kualitas jasa.[12] Untuk menyelesaikan masalah tersebut maka strategi pokok dalam pengurangan *gap* ini adalah dengan mempelajari apa yang diharapkan pelanggan. Untuk mengetahui kondisi tingkat kepuasan pelanggan terdapat empat metode pengukuran kepuasan pelanggan menurut Philip Kotler, yaitu Sistem Keluhan dan Saran, *Ghost Shopping, Lost Customer Analysis*, dan Survei Kepuasan Pelanggan.[13]

[12] Fandi Tjiptono & Gregorius Chanda, *Service, Quality & Satisfaction* (Yogyakarta: Andi, 2011), 150.
[13] Ibid, 56-57.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Hasil dari strategi pokok tersebut nantinya akan dijadikan bahan pijakan untuk menyusun standart kualitas pelayanan jasa organisasi. Untuk menjalankan strategi pokok tersebut adapun strategi rincinya sebagai berikut[14]:

a. Memahami harapan atau kebutuhan pelanggan melalui riset, analisis komplain, panel pelanggan, dan lain-lain.
b. Meningkatkan interaksi langsung antara manajer dan pelanggan untuk meningkatkan pemahaman mengenai kebutuhan dan preferensi pelanggan.
c. Memperbaiki komunikasi antara karyawan lapangan ke pihak manajemen, dan mengurangi jumlah jenjang/level manajemen diantara keduanya.
d. Menindaklanjuti informasi dan pengetahuan yang diperoleh dari hasil penemuan riset pelanggan.

2. Strategi Pengurangan *GAP* 2

Strategi ini digunakan untuk mengatasi masalah *gap* antara persepsi manajemen dengan harapan konsumen atau pelanggan dan spesifikasi kualitas jasa.[15] Untuk mengatasi masalah *gap* ini maka strategi pokok yang digunakan adalah dengan menyusun standart kualitas jasa yang tepat dan jelas sesuai dengan hasil informasi dari riset pelanggan yang telah dilakukan sebelumnya.[16]

[14] Ibid, 155.
[15] Ibid, 150.
[16] Ibid, 155.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Untuk menjalankan strategi pokok tersebut adapun rincian strategi yang harus dilakukan, antara lain:

a. Memastikan bahwa manajemen atas menunjukkan komitmen yang konsisten pada kualitas pelayanan berdasarkan sudut pandang pelanggan
b. Melibatkan *middle management* dalam penetapan kebijakan, pengkomunikasian, dan penerapan standar jasa berorientasi pelanggan dalam unit kerja mereka
c. Membekali para manajer dengan ketrampilan-ketrampilan yang dibutuhkan untuk memimpin karyawan agar dapat menyampaikan jasa berkualitas
d. Bersikap terbuka terhadap cara-cara baru atau inovasi baru dalam menjalankan dalam rangka mewujudkan jasa berkualitas
e. Membakukan tugas-tugas kerja yang bersifat tetap demi menjaga konsistensi dan reliabilitas, baik melalui penerapan *hard technology* (seperti otomatisasi) maupun *soft technology* (penyempurnaan metode kerja).
f. Menetapkan sasaran kualitas jasa yang jelas, menantang, dan realistis, serta dirancang secara eksplisit untuk memenuhi harapan pelanggan.
g. Mengklasifikasikan tugas-tugas kerja yang memiliki dampak besar pada kualitas dan menjadi prioritas utama.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

h. Memastikan bahwa seluruh karyawan atau pegawai memahami dan menerima sasaran dan prioritas kerja yang disepakati.

i. Mengukur kinerja karyawan atau pegawai dan memberikan evaluasi secara rutin.

j. Memberikan penghargaan bagi para manajer dan karyawan atas keberhasilan mereka dalam mencapai sasaran kualitas yang telah diberikan.

3. Strategi Pengurangan *GAP* 3

Strategi ini merupakan strategi yang berfungsi untuk mengatasi masalah *gap* antara spesifikasi kualitas jasa atau standart kualitas jasa yang telah dibuat dengan penyampaian jasa ke pelanggan *(delivery gap).*[17] Untuk menyelesaikan masalah *gap* tersebut maka strategi pokok yang dijalankan adalah dengan melakukan langkah pengkontrolan kinerja jasa yang dilakukan oleh karyawan atau pegawai sesuai dengan standart yang telah dibuat.[18] Adapun rincian strategi yang dilakukan untuk menjalankan strategi pokok tersebut, antara lain:

a. Mengklasifikasikan peran setiap karyawan atau pegawai melalui pendeskripsian pekerjaan secara jelas dan rinci.

b. Memastikan bahwa semua karyawan atau pegawai memahami kontribusi pekerjaan mereka terhadap kepuasan pelanggan.

[17] Ibid, 151.
[18] Ibid, 155-156.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

c. Melakukan proses seleksi karyawan atau pegawai yang menekankan pada kemampuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk melakukan setiap pekerjaan dengan baik.
d. Mengadakan pelatihan teknis yang dibutuhkan karyawan dalam rangka pelaksanaan tugas yang dibebankan kepada mereka secara efektif.
e. Mengembangkan metode rekrutmen untuk menarik karyawan terbaik dan menciptakan loyalitas mereka terhadap organisasi.
f. Meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai melalui pemilihan teknologi dan peralatan kerja yang paling tepat dan andal.
g. Mengajarkan berbagai aspek pemahaman mengenai harapan, persepsi dan masalah pelanggan kepada para karyawan.
h. Memberikan pelatihan ketrampilan *soft skill*, khususnya menyangkut interaksi dengan pelanggan dalam kondisi stress dan penuh tekanan.
i. Menyelesaikan konflik peran antar para karyawan atau pegawai melalui pelibatan mereka dalam proses penetapan standar.
j. Memberikan pelatihan para karyawan dalam penetapan prioritas dan manajemen waktu kerja.
k. Mengukur kinerja karyawan dan memberikan kompensasi serta penghargaan sesuai dengan kemampuan dalam menyampaikan jasa.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

l. Membuat rancangan sistem penghargaan yang sederhana, tepat waktu, akurat, dan *fair*.

m. Melibatkan para manajer dan karyawan dalam pengambilan keputusan terkait pelaksanaan tugasnya melayani dan memuaskan pelanggan.

k. Memastikan bahwa setiap karyawan jasa benar-benar bersikap suportif kepada *customer contact personnel*.

l. Membangun tim kerja agar para karyawan bisa bekerja sama dengan baik dan menggunakan *team rewards* sebagai insentif.

m. Memperlakukan pelanggan sebagai "karyawan parsial", mengklasifikasikan peran mereka dalam penyampaian jasa, melatih dan memotivasi mereka untuk melaksanakan peranannya sebagai *co-producers* dengan baik.

4. Strategi Pengurangan *GAP* 4

Strategi ini digunakan ketika ditemukan adanya *gap* antara penyampaian jasa atau pemberian jasa secara riel dengan kegiatan promosi jasa ke pelanggan.[19] Strategi pokok untuk menyelesaikan masalah tersebut adalah dengan memastikan bahwa penyampaian jasa sesuai dengan janji yang diberikan. Adapun rincian strateginya sebagai berikut[20]:

[19] Ibid, 151.
[20] Ibid, 156-157.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Mengumpulkan berbagai masukan dari karyawan lapangan yang memiliki pemahaman terhadap karakter pelanggan, saat akan merumuskan desain penyampaian jasa ke pelanggan.
b. Menyusun media penyampaian jasa yang menonjolkan kualitas karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan jasa.
c. Memberikan kesempatan kepada penyedia jasa untuk mengkoreksi desain penyampaian jasa sebelum diekspos kepada para pelanggan.
d. Melibatkan staf operasi dalam pertemuan tatap muka dengan pelanggan.
e. Menyusun penyampaian jasa di internal yang bersifat edukasional dan motivasional untuk memperkuat keterkaitan antara departemen pemasaran, operasi, dan sumber daya manusia.
f. Memastikan bahwa standar jasa yang konsisten diberlakukan di semua lokasi penyedia jasa.
g. Memastikan bahwa isi penyampaian jasa yang dibuat telah mencerminkan secara akurat karakteristik-karakteristik jasa yang paling penting bagi pelanggan.
h. Mengelola harapan pelanggan, dengan cara menginformasikan kepada mereka apa saja yang mungkin dan tidak mungkin mereka terima dengan disertai alasan rasionalnya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

i. Mengidentifikasi faktor-faktor di luar kendali organisasi untuk mengetahui segala kekurangan pada kinerja jasa.

j. Menawarkan berbagai tingkat layanan jasa dengan harga yang berbeda kepada para pelanggan, serta menjelaskan perbedaannya masing-masing.

E. Pengertian Masjid dan Jama'ah Masjid

Istilah *masjid* berasal dari bahasa Arab, diambil dari kata "*sajada", yasjudu, sajdan"*. Kata *sajada* artinya bersujud, patuh, taat, serta tunduk dengan penuh hormat dan *ta'dzim*. Untuk menunjukkan suatu tempat, kata *sajada* diubah bentuknya menjadi *"masjidun"* (isim makan) artinya tempat sujud menyembah Allah SWT. Menurut M. Quraish Shihab, masjid merupakan bangunan tempat shalat kaum Muslim dan hakekat masjid adalah tempat melakukan segala aktivitas yang mengandung kepatuhan kepada Allah semata karena akar kata masjid mengandung makna tunduk dan patuh.[21]

Anggota jama'ah masjid memiliki pengertian, seorang Muslim yang sering dan gemar ke sebuah masjid, untuk mengikuti ibadah dan aktivitas keagamaan dan kemasyarakatan atau keumatan dari pengelola atau pengurus masjid.[22] Dengan demikian yang disebut jama'ah masjid dalam penelitian ini adalah orang-orang yang mengikuti program kegiatan yang diadakan oleh pengurus masjid baik yang bersifat rutin maupun tidak rutin

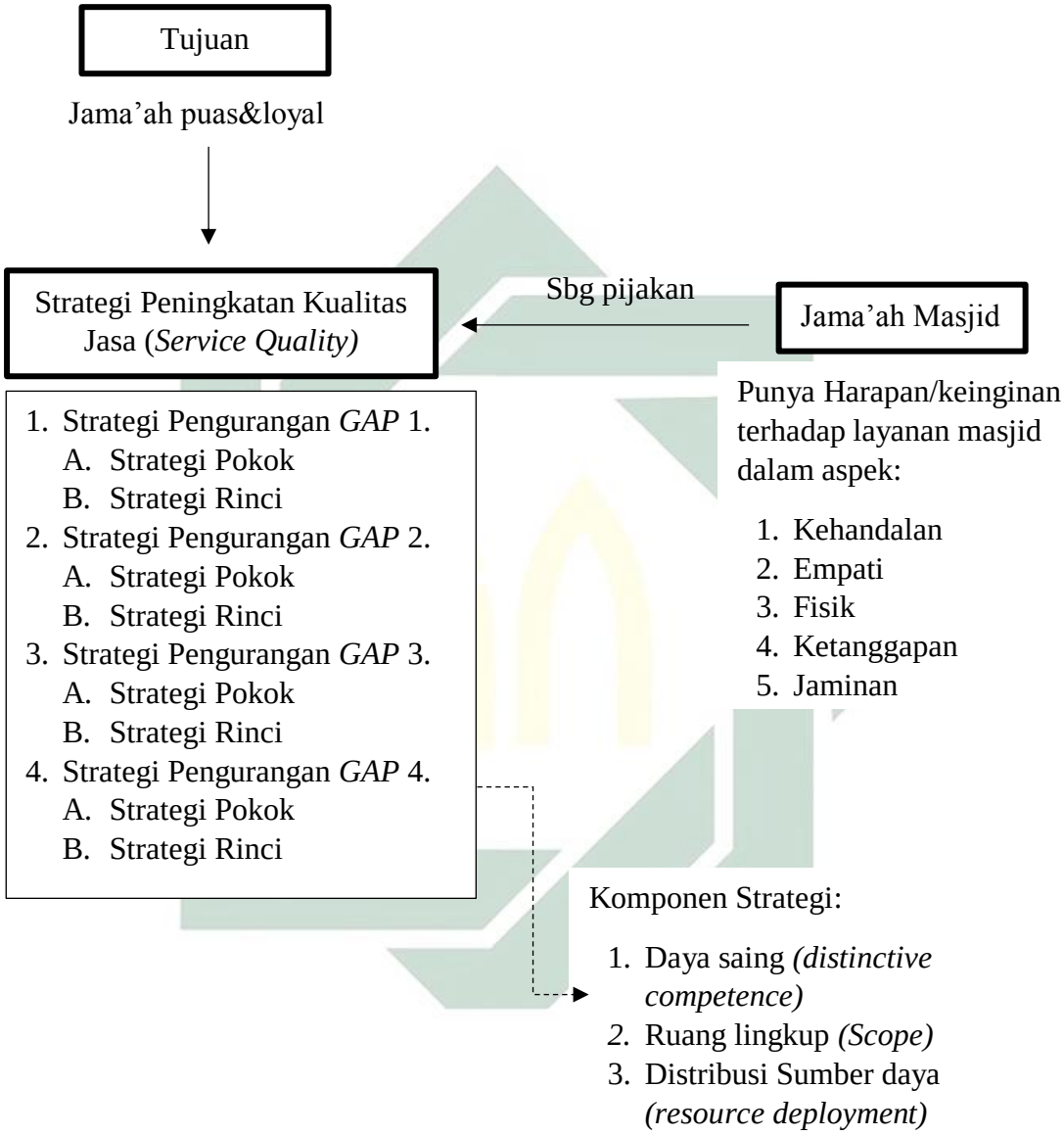
[21] Eman Suherman, *Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul* (Bandung : Alfabeta, 2012), 61.
[22] Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid Kontemporer* (Jakarta : Media Bangsa, 2012), 80.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

seperti jama'ah shalat jum'at, jama'ah pengajian ibu-ibu, jama'ah pengajian bapak-bapak, jama'ah shalat wajib, dan lain sebagainya. Disebut jama'ah karena menjadi pengikut bukan yang diikuti. Anggota jama'ah itu pada umumnya yang bertempat tinggal di sekitar area masjid sehingga sering datang ke masjid atau berjauhan tetapi tetap sebagai anggota jama'ah masjid. Diantara pengurus dan anggota jama'ah saling mengenal satu sama lain dan keduanya berkewajiban untuk mematuhi AD/ART masjid yang mereka fungsikan sebagai tempat ibadah.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gambar 1.1 Bagan Kerangka Konseptual



digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id