BAB II

KERANGKA TEORI

A. Pengertian Masjid

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, masjid diartikan sebagai rumah atau bangunan tempat bersembayang umat Islam. Arti ini memang terlalu sempit dan kurang begitu jelas maknanya, sebab kalau hanya tempat yang dipakai untuk sembayang umat Islam, tentunya bisa mushalla, langgar dan sebagainya yang bisa digunakan untuk sembayang umat Islam.

Menurut Sidi Gazalba, masjid secara harfiah adalah tempat sembahyang, tetapi dalam bahasa Arab berati tempat sujud, karena berasal dari kata sajadah, sebagai tempat sujud, masjid memiliki makna lebih luas, bukan sekedar gedung, sebab dimanapun umat Islam bisa melaksanakan sujud atau penghambaan kepada Allah Swt.

Maka sujud dalam pengertian lahir berarti gerakan dan sujud dalam pengertian batin adalah pengabdian, maka pengabdian memang akan lebih luas maknanya dibanding sekedar tempat sujud. Sehingga masjid sebagai salah satu tempat sujud juga bisa memiliki makna lebih luas bukan sekedar tempat sembayang saja sebagaimana kebanyak umat Islam memahami dan mempersepsi pada saat ini.

B. Sejarah perkembangan Masjid

Sejarah pembangunan Masjid yang pertama kali dibangun oleh nabi ini di dirikan diatas tanah milik seorang sahabat Anshar yang bernama Sahl dan

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

Suhail b. Amr dimadinah setelah nabi baru saja tiba dari mekkah hijrah ke madinah. Di tanah milik Sahl dan Suhail ibn Amr juga didirikan rumah tempat tinggal nabi yang kemudian satu kompleks dengan masjid.

Bentuk bangunan masjid ini hanya berupa sebuah ruangan terbuka yang luas, keempat temboknya dibuat dari batu bata dan tanah. Atapnya sebagian terdiri dari daun kurma dan sebagian lagi dibiarkan terbuka, dengan salah satu bagian digunakan sebagai tempat untuk kaum fakir miskin yang tidak punya tempat tinggal, boleh tinggal disana. Tak ada penerangan dalam masjid jika malam hari. Dan penerangan hanya menggunakan jerami dan ranting kecil untuk dibakar ketika nabi dan sahabatnya akan melaksanakan sholat isya, dan keadaan seperti ini berlangsung sampai hampir sembilan tahun dan setelah itu baru dipasang lampu-lampu minyak yang dipasang pada batang-batang kurma yang menjadi penyangga masjid. Masjid dan rumah nabi dibuat secara sederhana, walaupun rumah nabi tentunya lebih tertutup.

Masjid dan rumah Nabi yang menjadi satu kompleks inilah mungkin kelak mendorong hampir semua aktifitas dakwah Islam dikembangkan lewat masjid. Bukan hanya itu nabi juga melakukan pengajaran tentang agama Islam di dalam masjid, nabi melakukan pembinaan juga didalam masjid dan hampir aktifitas pengembangan Islam mungkin tidak bisa dilepaskan dari masjid saat itu.

Sehingga masjid menjadi central bagi pengembangan dakwah, bahkan masjid memiliki posisi dan kedudukan sangat penting dalam Islam, sehingga dalam sejarah orang-orang yahudi berusaha menciptakan masjid tandingan

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

guna merubah dan memecah belah persatuan umat Islam, sebagaimana dijelaskan dalam al-Qur'an: "Dan (di antara orang-orang munafik itu) ada orang-orang yang mendirikan masjid untuk menimbulkan kemudharatan (pada orang-orang mukmin), untuk kekafiran dan untuk memecah belah antara orang-orang mukmin serta menunggu kedatangan orang-orang yang telah memerangi Allah dan Rasul-Nya sejak dahulu. Mereka Sesungguhnya bersumpah:"Kami tidak menghendaki selain kebaikan"[1].

Juga dijelaskan dalam al Qur'an sebagai mana artinya: "Dan Allah menjadi saksi bahwa sesungguhnya mereka itu adalah pendusta (dalam sumpahnya)" Dan ayat lain justru melarang kaum musyrik memakmurkan masjid-masjid Allah sebagai firman-Nya yang berbunyi, "Tidaklah pantas orang-orang musyrik itu memakmurkan mesjid-mesjid Allah, sedang mereka mengakui bahwa mereka sendiri kafir. Itulah orang-orang yang sia-sia pekerjaannya, dan mereka kekal di dalam neraka"[2].

Mesjid menjadi sebuah tempat sosialisasi ilmu agama dan ilmu-ilmu lainnya, serta sebagai tempat untuk melakukan kebajikan-kebajikan atas dasar ketakwaan sebagaimana firman Allah yang berbunyi, "Hanya yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan Hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, menunaikan zakat dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah, maka merekalah orang-

[1] QS. 9: 107.
[2] QS. 9: 17.

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

orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk”[3].

C. Fungsi dan peran masjid dalam dakwah dan peradaban Islam

Nabi memfungsikan masjid bukan sekedar sebagai tempat ibadah atau untuk murni menyembah Allah, sholat, dzikir, membaca al-Qur’an dan ihtikaf. Tetapi Nabi memfungsikan masjid sebagai sebuah tempat yang bertemuanya kepentingan dunia dan kepentingan akherat. Mulai dari memberikan tauziyah, nasehat dan menyampaikan dakwah, pendidikan dan juga mengatur urusan keumatan, dari ekonomi hingga politik, dari persoalan rumah tangga hingga persoalan negara[4].

Nabi juga menggunakan masjid sebagai basis pelatihan militer yang saat itu memang dibutuhkan dalam mengembangkan Islam, masjid juga digunakan untuk aktifitas sosial, keagamaan dan kenegaraan. Semua aktifitas keumatan dari hablu minalah sampai hablu minannas dipusatkan di masjid.

Masjid menjadi tempat dan sarana mengembangkan kebudayaan dan peradaban. Kalau kita menelusuri sejarah, bahwa nabi ketika setelah tiba di madinah dalam hijrahnya itu, nabi tidak membangun istana, tidak membangun benteng tetapi yang dibangun pertama kali adalah masjid[5].

Masjid menjadi simbol bukan hanya penghambaan kepada Allah Swt.sebagai tempat sujud tetapi masjid juga merupakan titik tolak bagi sebuah

[3] QS. 9:18.
[4] Sidi Gazalba, *Mesjid: Pusat Ibadat dan Kebudayaan Islam*,(Jakarta: Pustaka al-Husna,1994), 322.
[5] Ibid.,

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

pondasi terwujudnya peradaban dunia Islam. Masjid menjadi berfungsi sebagai pusat dunia Islam, artinya menjadi pusat ibadah dan kebudayaan dunia[6].

Dengan demikian peran masjid menjadi sangat signifikan karena mengemban peran ke-Tuhanan dan kemanusiaan. Sehingga masjid memiliki peran sebagai pusat pengembangan ilmu pengetahuan, ibadah, mendorong kegiatan ekonomi; pemberdayaan umat, kegiatan sosial dan kemanusiaan; donor darah, bazar murah, penyantunan, kegiatan pendidikan, baik anak-anak, remaja atau dewasa dan kaum manula dsb.

Bahkan peneliti membayangkan Masjid menjadi basis seluruh kegiatan umat, memenuhi kebutuhan umat, sehingga umat akan tertarik dengan masjid, umat akan senang dan betah berada di masjid dan tentunya hal ini akan menjadi kekuatan baru dan sekaligus sebagai identitas muslim dalam menjalankan perintah-perintah Allah dan Rasulnya.

Tetapi fenomena sebaliknya adalah masjid-masjid yang banyak dijumpai peneliti tidak memiliki fungsi dan peran sebagaimana masjid yang dicontohkan nabi, memang bukan berarti kita kembali kepada masa lampau dan tekstual memaknai fungsi dan peran mesjid dalam pengembangan peradaban Islam.

Mungkin banyak orang berpikir bahwa masjid itu tempat sakral, khusus untuk ibadah, urusan ibadah adalah urusan murni hubungan kepada Tuhan, jangan dicampuri dengan urusan duniawi, menurut peneliti bahwa mendikotomikan urusan dunia dan urusan akherat dalam memaknai fungsi dan peran masjid menurut hemat peneliti adalah pendangkalan pemahaman.

[6] Ibid.,

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 sejarah yang dibaca oleh peneliti tidak menjumpai adanya dikotomi peran antara masjid sebagai ibadah di satu sisi dan peran sosial kemanusian disisi lain. Nabi tidak pernah memisahkan antara kehidupan duniawi dan kehidupan akherat, beliau juga mengurus kebutuhan dan kepentingan umat dari pagi hingga malam, tetapi beliau juga tidak lupa dengan akherat di kala malam beliau selalu bersujud dan memohon ampun kepada Allah Swt.

Dan peneliti menyaksikan bahwa ada sesuatu yang berubah dari pemahaman para ta'mir masjid tentang fungsi dan peran masjid sebagai ibadah dan pengembangan kebudayaan untuk mengarah pada terciptanya peradaban Islam.

Hari ini kebanyak masjid kalau tidak bisa dikatakan hampir semuanya masjid-masjid yang ada baik dibawah lembaga dakwah dan organisasi kemasyarakatan atau perseorangan dan warga masyarakat baik yang berada diperkotaan dan pedesaan, baik yang dikelola secara profesional atau sekedar ala kadarnya, peneliti menjumpai fungsi dan peran masjid hanya sebagai tempat ibadah, tidak lebih dan tidak kurang.

Kalaupun ada beberapa masjid yang berkembang menjadi tempat pendidikan, TPA tetapi juga hanya terbatas itu saja. Sebab peneliti juga pernah menyaksikan dunia ada seorang Ustad yang mengembangkan konsep integral fungsi dan peran masjid lebih dari sekedar tempat ibadah.

Dan peneliti meyaksikan sebenarnya banyak masjid-masjid yang juga memiliki potensi besar untuk dikembangkan dengan konsep yang terintegrasi sehingga menjadi pusat pengembangan dakwah dan pengembangan keumatan tetapi sekaligus juga menjadi pusat ibadah. Misalnya Mesjid Ampel atau

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

Masjid Sunan gersik, Masjid Kudus dan lainnya, yang selama ini hanya dikunjungi umat hanya untuk kegiatan ibadah ritual saja.

Padahal potensi pengembangan Islam baik secara ekonomi, social,ilmu pengetahuan dan kebudayaan masjid-masjid tersebut bisa menjadi daya tarik jika dikembangkan dengan mengambil pelajaran dan hikmah dari sejarah Nabi dan sahabat mengembangkan masjid sebagai pusat ibadah dan kebudayaan Islam. Jika masjid-masjid tersebut ter-managemen dengan baik, khususnya dalam hal pelayanannya terhadap jama'ah tentu akan semakin besar dukungan jama'ah terhadap pengembangan kegiatan masjid.

D. Pengertian Managemen Masjid

Managemen adalah proses mengoordinasikan aktivitas-aktivitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisien mengacu pada memperoleh *output* (hasil) terbesar dengan *input* (sumber daya) terkecil. Efektivitas sering digambarkan sebagai "melakukan pekerjaan yang benar", yaitu aktivitas-aktivitas kerja yang membantu organisasi mencapai sasaran.[7] Managemen adalah usaha yang dilakukan oleh seorang manager dalam mengkoordinasi kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya yang dimiliki baik itu sumber daya manusai, finansial, teknologi atau sumber daya fisik (bangunan, tanah dsb) secara efektif dan efisien.

[7] Stephen P. Robbin dan Mary Caoulter, terj. Harry Slamet, *managemen jilid 1,* (Indeks, 2009),8. Sehingga managemen dikatakan berhasil jika organisasi tersebut bisa mencapai sasaran-sasarannya lebih besar dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Semakin besar capaian sasaran-sasarannya maka managemen bisa dikatakan sukses.

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

Adapun fungsi Managemen:[8]terkait dengan fungsi perencanaan, yang mencakup proses perumusan sasaran, membangun strategi untuk mencapai mancapai sasaran tersebut, dan mengembangkan rencana guna memadukan dan mengkoordinasikan sejumlah aktivitas, Pengorganisasian, upaya untuk merancang pekerjaan guna mencapai sasaran organisasi.

Hal ini terkait dengan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakan, pengelompokkan tugas, jalur pelaporan tugas, dan siapa dan pada level apa keputusan harus diambil; Kepemimpinan, dalam menjalankan managemen tidak bisa dilepakan fungsi kepemimpinan, sebab managemen adalah bekerja dengan orang lain dalam mencapai sasaran organisasi secara bersama, maka bagaimana pemimpin bisa berkomunikasi, memotivasi dan menyelesaikan masalah yang dihadapi atau yang dihadapi oleh bawahannya dan melakukan pelatihan dan pembimbingan agar mereka bisa bekerja dengan baik sesuai sasaran organisasi (fungsi kepemimpinan)[9].

Pengendalian, karena para manager harus memastikan bahwa apa yang di rencanakan, di delegasikan akan berjalan dengan baik serta mengantisifasi dan memprediksi munculnya masalah sehigga tidak menggangu pencapaian sasaran, maka diperlukan pengendalian. Sehingga pengendalian adalah proses

---

[8] Ada beberapa pendapat tentang fungsi managemen, ada yang menggunakan istilah POAC (planing, organising, aktualing dan controling) dari George R. Terry, ada yang menggunakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian, substansinya sama dimana dalam aktualing peran serta manager juga sangat diperlukan, sebab dalam menjalankan kegiatan managerial tidak bisa dipungkiri bahwa kepemimpinan juga terwujud didalamnya. Sehingga perbedaan fungsi-fungsi dikalangan ilmuan menagemen itu bukan bersifat substantif. Karena memang managemen adalah bagaimana mencapai sasaran organisasi dengan menggunakan dan melibatkan sumberdaya lainnya, khususnya manusia maka istilah kepemimpinan lebih tepat dalam menjalankan managemen (lihat Stephen P. Robbin dan Mary Caoulter, terj. Harry Slamet, *managemen jilid 1,* (Indeks, 2009),10.

[9] Ibid.,

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

memantau, memperbandingkan, dan mengoreksi kegiatan-kegiatan dan orang yang menjalankan agar tercapai sasaran organisasi[10].

Istilah peran managemen mengacu pada kategori-kategori tertentu prilaku managerial, antara lain:[11] Peran antar pribadi, peran yang melibatkan orang dan kewajiban lain yang bersifat seremonial dan legal, misalnya memberikan ucapan selamat datang bagi pengunjung. Peran informasional, peran manager terkait dengan pemantauan, penyebaran,pengumpulan informasi dan menyebarkan informasi. Peran pengambilan keputusan, peran ini terkait bagaimana manager membuat keputusan dari berbagai infomasi yang diperoleh.

Maka Managemen Masjid adalah bagaimana melakukan pengelolaan Masjid untuk mencapai sasaran yang diinginkan dengan jalan melakukan koordinasi aktivitas-aktivitas baik finansial, maupun jama'ah dalam rangka "Memakmurkan Masjid". Bagaimana mengelolah berbagai potensi yang dimiliki oleh Masjid, seperti Jama'ah, Donatur, sarana fisik Masjid, Brand/citra yang dimiliki, SDM/pengurus, sarana teknologi yang dimiliki untuk mencapai sasaran yang dikehendaki.

E. Fungsi dan Peran Masjid

Mengacu pada fungsi Masjid Nabawi yang dibangun Nabi, maka Masjid memiliki fungsi antara lain:[12] Tempat ibadah (shalat dan dzikir), tempat konsultasi dan komunikasi (masalah ekonomi, sosial, budaya dan

[10] Ibid.,
[11] Ibid., Stephen P. Robbin dan Mary Caoulter,2009, 11.
[12] Eman Suherman, *Managemen Masjid:Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul,* (Bandung:Alfabeta,2012, 62.

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

politik),tempat pendidikan, tempat santunan social, tempat untuk latihan militer dan menyusun strategi,tempat pengobatan para korban perang, tempat perdamaian dan pengadilan sengketa, aula tempat menerima tamu, tempat menwan tahanan, tempat penerangan dan pembelaan agama.

Dari fungsi diatas maka peran Masjid pada masa Nabi memiliki peran yang berdimensi spiritual maupun berdimensi sosial, bahkan peran-peran sosial Masjid lebih banyak dibanding peran spiritual Masjid[13].

Jika demikian Masjid sebenarnya memiliki peranan sebagai tempat menyemai peradaban, minimal Masjid bisa menginspirasi banyak Umat Islam untuk melakukan perbaikan dan membangun sebuah peradaban atau dalam arti sosial menciptakan "Kemakmuran".

F. Aspek managemen Masjid

Adapun aspek-aspek yang menjadi bagian dari managemen Masjid adalah terkait dengan[14]:

a. Sarana fisik Masjid

Hal ini terkait sarana dan prasana fisik yang dimiliki Masjid, misalnya ruang sholat laki-laki dan perempuan, mimbar dan podium, tempat wudhu, sound system, perpusatkaan dsb[15].

b. Pengurus Masjid

Orang-orang yang ditunjuk untuk mengelola Masjid baik itu bersifat profesional atau volunter yang bertugas menjalankan managemen

[13] Ibid, Ghazalba, 118.
[14] Ibid.Eman Suhaerman.
[15] Ibid.,

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

Masjid, memiliki struktur, tangungjawab dan wewenang sebagaimana job disk yang diberikan[16].

c. Keuangan Masjid

Masjid tentunya memiliki potensi mendapatkan dana dari infaq, zakat, shodaqoh dari para jama'ah. Persoalan keuangan Masjid bukan hanya semata-mata mengumpulkan, mencatat dan melaporkan, maka harusnya masalah keuangan Masjid harus dikelola agar mampu memberikan "kemakmuran" baik Masjid maupun Jama'ahnya. Secara managemen Kuangan Masjid tentu menjadi hal terpenting yang harus dikelola dengan baik dan harus akuntable[17].

d. Jama'ah Masjid

Jama'ah Masjid adalah Umat Islam yang menjalankan aktivitas baik sosial atau spiritual di Masjid. Orang-orang yang mengunjungi dan memiliki keperluan dengan Masjid baik itu bersifat rutin ataupun momentual. Jika Jama'ah ini dimanagemen dengan baik maka akan menjadi potensi yang besar bagi kemajuan dan kemakmuran Masjid dan Jama'ahnya. Kepuasaan Jama'ah akan memberikan efek positif bagi perkembangan Masjid tentunya[18].

e. Program masjid

Dalam upaya memakmurkan masjid, maka pengurus masjid harus menyusun program/kegiatan yang dilakukan dimasjid. Adapun beberapa

[16] Ibid.,
[17] Ibid.,
[18] Ibid.,

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 dalam rangka memakmurkan masjid, diluar sarana fisik masjid adalah[19]:

1) Kegiatan ibadah

Kegiatan ibadah biasanya berupa sholat lima waktu, sholat sunnah, dzikir, ikhtikaf, berdo'a, zakat, infaq, shodaqoh dan membaca al Qur'an. Membaca al Qur'an sangat disarankan sebagaimana tertulis pada sebuah ayat dalam al Qur'an "Dan apabila dibacakan al Quran, maka dengarkanlah baik-baik, dan perhatikanlah dengan tenang agar kamu mendapat rahmat".[20]

Selain itu ada ayat lain yang menyerukan pentingnya membaca al Qur'an sebagaimana berbunyi "Dan apakah tidak cukup bagi mereka bahwasanya Kami telah menurunkan kepadamu al Kitab (al Quran) sedang dia dibacakan kepada mereka? Sesungguhnya dalam (al Quran) itu terdapat rahmat yang besar dan pelajaran bagi orang-orang yang beriman"[21].

Maka program/kegiatan masjid juga harus menghadirkan kegiatan yang mendorong orang mempelajari al Qur'an baik itu membacanya, atau bahkan mengkajinya. Dikalangan masyarakat muslim kegiatan membaca al Qur'an sudah menjadi kebutuhan, bahkan banyak ibu-ibu dan bapak-bapak ikut belajar al Qur'an. TPA/TPQ bukan hanya milik kalangan anak-anak usia anak-anak atau remaja tetapi juga para lansia.

---

[19] Moh.E. Ayub dkk, *Managemen Masjid*, Jakarta: Gema Insani, 1996, 73-74.
[20] QS. 7: 204.
[21] QS. 29: 51.

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

Seriring dengan program pemerintah tentang menekan angka “melek huruf” yaitu sebuah upaya untuk menghapus buta huruf. Dikalangan masyarakat muslim sebaliknya mereka juga aktusias dalam kegiatan/program “melek huruf al Qur’an”. Ini adalah peluang besar bagi masjid untuk menyelenggarakan program/kegiatan dalam rangka memerangi buta huruf al Qur’an dikalangan umat Islam.

2) Kegiatan keagamaan[22]

Kegiatan keagamaan, bisa berupa kajian rutin, baik itu terkait dengan fiqh, muamalah, sosial, politik dan psikologi dalam rangka meningkatkan kualitas keimanan dan wawasan. Kegiatan peringatan hari-hari besar Islam (PHBI) juga biasanya diadakan dimasjid, sesuai dengan memontumnya. Selain itu

3) Kegiatan pendidikan

Makna pendidikan disini bisa berupa pendidikan formal dan pendidikan informal. Pendidikan formal misalnya masjid mendirikan sekolah atau madrasah mulai pada tingkat TK, SD, SMP/MTs, SMA/Aliyah bahkan bisa juga PT. Adapun pendidikan non formal bisa berupa pendidikan pesantren kilat, pelatihan remaja managerial buat remaja masjid, kursus bahasa, kesenian dsb.

4) Kegiatan-kegiatan lainnya

Yang dimaksud dengan kegiatan-kegiatan lain adalah kegiatan yang positif dan tidak bertentangan dengan nilai-nilai Islam yang bisa

[22] Moh. E. Ayub, ibid.

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

mengarah pada memakmurkan masjid, misalnya pengadaan perpustakaan, seminar, penyantunan yatim piatu, dhuafa, pelayanan kesehatan, tempat bermain anak, olahraga, ketrampilan, penerbitan dsb. Dengan demikian masjid diharapkan menjadi pusat-pusat kegiatan posisitif baik itu bersifat ibadah ritual, ibadah sosial, maupun kegiatan kultural[23].

Banyaknya kegiatan akan memungkinkan masjid menjadi pusat kegiatan umat baik itu mulai dari anak-anak, dewasa hingga lansia. Sehingga masjid tidak akan pernah sepi dari kegiatan keumatan, sehingga otomatis "kemakmuran" masjid tidak hanya semata-mata pada keadaan fisik dan mendorong kegiatan spiritual saja, melainkan mendorong pula kegiatan sosial, pendidikan, kesehatan bahkan mungkin terciptanya kegiatan ekonomi keumatan yang mendorong kemandirian secara ekonomi masyarakat muslim sehingga terjadi kesejahteraan kaum muslimin.

G. Managemen Pelayanan

a. Pengertian pelayanan

Pelayanan didefiniskan oleh Gronroos, sebagai berikut: "Palayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh diperusahaan

[23] Moh.E. Ayub, ibid, 75.

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

atau organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permaslahan konsumen atau pelanggan".[24]

Sementara Zemke yang juga dikutif oleh Collins dan McLaughlin memberikan penjelasan tentang perbedaan antara barang dan jasa (pelayanan) sebagaimana tabel dibawah ini[25]:

Tabel 2.1. Karakteristik Barang dan Jasa (pelayanan)

Produk (barang)	Jasa Pelayanan
Konsumen memiliki obyeknya	Konsumen memiliki kesengan. Pengalaman atau memori tersebut tidak bisa dijual atau diberikan kepada orang lain.
Tujua pembuatan barang adalah keseragaman, semua barang adalah sama.	Tujuan penyelenggaraan pelayanan adalah keunikan. Setiap konsumen dan setiap kontak adalah "spesial"
Suatu barang dapat disimpan di gudang, sampelnya dapat dikirim ke konsumen.	Suatu pelayanan terjadi saat tertentu, ini tidak dapat disimpan digudang atau dikirimkan contoh-contohnya.
Konsumen adalah pengguna akhir yang tidak terlibat dalam proses produksi.	Konsumen adalah "rekanan" yang terlibat dalam proses produksi.
Kontrol kualitas dilakukan dengan cara membandingkan output dengan spesifikasinya.	Konsumen melakukan kontrol kualitas dengan cara membandingkan harapannya dengan pengalamannya.
Jika terjadi kesalahan produksi, barang dapat ditarik kembali dari pasar.	Jika terjadi kesalahan, satu-satunya cara yang bisa dilakukan untuk memperbaiki adalah meminta maaf.
Moral karyawan sangat penting.	Moral karyawan berperan sangat penting.

b. Pengertian managemen pelayanan

Managemen pelayanan adalah aktivitas yang dimulai dari perencanaan, pengorganan, pendelegasaian sampai dengan evaluasi

[24] Ratminto & Atik Septi Winarsih, *Managemen Pelayanan: Pengembangan Model Konseptual, Penerapan Citizen's Charter dan Standar Pelayanan Minimal*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014, 2.
[25] Ibid., 3.

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

yang dengan pelayanan atau jasa yang bertujuan memberikan nilai kemanfaatan agar konsumen atau pelanggan merasa puas atau terpuaskan[26].

Sebenarnya pelayanan tidak hanya terkait dengan produk jasa saja, sebab produk barang juga tetap membutuhkan pelayanan. Misalnya banyak perusahaan yang bergerak di industri mobil atau motor memberikan pelayanan purna jual, pelayanan service gratis dan berbagai jasa atau pelayanan yang diberikan kepada konsumen atau pelanggan mereka.

Sehingga baik perusahaan yang memproduksi barang atau jasa tetap keduanya memberikan pelayanan diluar barang atau jasa yang dipasarkannya. Bank, Lembaga pembiayaan (*finance)* juga memberikan pelayanan walaupun mereka sebenarnya menjual jasa.

Walaupun perusahaan manufaktur mungkin lebih menekankan pemberian pelayanaan terkait dengan produksi barang yang mereka pasarkan, sedangkan perusahaan jasa menekankan pelayanannya ada produk jasa yang mereka tawarkan. Pada hakekatnya sama.

c. Prinsip-prinsip Managemen Pelayanan sebagaimana berikut:[27]

1) Identifikasi kebutuhan konsumen yang sesungguhnya.
2) Sediakan pelayanan yang terpadu (*one-stop-shop*).

[26] Ibid.,
[27] Ibid., 87-88.

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

3) Buat sistem yang mendukung pelayanan konsumen.
4) Usahakan agar semua orang atau karyawan bertanggung jawab terhadap kualitas pelayanan.
5) Terus berinovasi.
6) Layani keluhan konsumen secara baik.
7) Bersikap tegas tetapi ramah terhadap konsumen.
8) Jalin komunikasi dan interaksi khusus dengan pelanggan.
9) Selalu mengontrol kualitas.

H. Managemen pemasaran

a. Pengertian pemasaran

Suatu proses sosial dan managerial dengan mana individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan cara menciptakan serta mempertukarkan produk sosial dan nilai dengan pihak lain[28].

b. Tujuan pemasaran

Menurut Peter Drucker, tujuan pemasaran adalah membuat penjualan berlebihan. Dengan kata lain, tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami konsumen demikian baiknya sehingga barang atau jasa cocok…dan barang atau jasa itu menjualnya sendiri.[29]

c. Pengertian managemen pemasaran

[28] Kotler/Armstrong, *Dasar-dasar pemasaran jiiid 1*,(Terj. Wilhelmus W. Bakowatun, 1992), 6.
[29] Ibid,.5.

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

Managemen pemasaran didefiniskan sebagai analisis, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian atas program yang dirancang untuk menciptakan, membangun dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dengan maksud untuk mencapai sasaran organisasi.[30]

d. Falsafah managemen pemasaran

Dalam memahami falsafah managemen pemasaran, maka perlu memahami lima konsep dasar yaitu[31]:

1) Konsep produksi

Konsumen atau pelanggan akan menyukai produk baik barang atau jasa yang tersedia dan selaras dengan kemampuan mereka dalam membeli sehingga hal ini akan mendorong pihak managemen penyedia produk (barang dan jasa) untuk senantiasa melakukan efisiensi baik dalam hal produksi atau distribusi[32].

2) Konsep produk[33]

Bahwa konsumen atau pelanggan akan menyenangi prosuk (barang dan jasa) yang menawarkan mutu dan kinerja yang paling baik serta keistimewaan yang mencolok dan karena itu organisasi atau perusahaan harus mencurahkan upaya terus meners dalam perbaikan produk.

[30] Ibid,.14.
[31] Ibid.,14-20.
[32] Ibid.,
[33] Ibid.,

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

3) Konsep penjualan

Konsumen atau pelanggan tidak akan membeli cukup banyak produk (barang dan jasa) terkecuali organisasi menjalankan suatu usaha promosi dan penjualan yang kokoh. Baik organisasi laba atau nirlaba sama-sama melakukan penjualan, walaupun orientasinya mungkin sedikit memiliki perbedaan, sebab tanpa penjualan maka produk (barang atau jasa) yang mereka tawarkan tidak atau sulit untuk dikenal dan dibeli oleh konsumen atau pelanggan[34].

4) Konsep pemasaran

Bahwa kunci untuk mencapai sasaran organisasi tergantung pada penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan pemberian kepuasaan yang diinginkan secara lebih efektif dan lebih efisien dari yang dilakukan para pesaing.

5) Konsep pemasaran kemasyarakan

Tugas organisasi adalah menentukan kebutuhan, keinginan, dan minat pasar sasaran(konsumen) dan memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan lebih efisien dibandingkan para pesaing sedemikian rupa sehingga dapat mempertahankan dan mempertinggi kesejahteraan masyarakat[35].

[34] Ibid.,
[35] Ibid.,

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

Artinya pemasaran bukan semata-mata bagaimana memberikan nilai tambah terhadap produk (barang dan jasa) tetapi juga nilai kesejahteraan bagi masyarakat, sehingga tidak semata-mata yang penting produk bisa diserap pasar dan memberikan nilai manfaat tetapi lebih dari itu memberikan nilai kesejahteraan bagi masyarakat[36].

I. Managemen strategis

a. Pengertian Strategi[37]

Strategi didefinisikan oleh *Chandler* sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sementara *Porter*, mengatakan strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

Strategi memang identik dengan usaha/langkah serta keputusan untuk menciptakan kemampuan kemampuan perusahaan/organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing sebagaimana dikatakan oleh *Learned, Christensen,Adrews,* dan Guth.[38]

Maka setiap perusahaan/organisasi harus membuat sebuah perencanaan yang mengarahkan pada keunggulan bersaing dimasa depan baik terkait dengan produk yang dihasilkan, baik berupa barang/jasa, kualitas sumber daya manusia, kualitas pelayanan kepada konsumen/pelanggan, dan nilai-nilai yang ditawarkan dan serta

[36] Ibid.,
[37] Freddy Rangkuti, *Teknik Membedah Kasus Bisnis: Analisis SWOT,* Jakarta: Gramedia,2015, 3.
[38] Ibid.,

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

komitmen perusahaan/organisasi untuk senantiasa melakukan perbaikan.

Strategi bisa diartikan adalah sebuah tujuan jangka panjang dari sebuah perusahaan/organisasi, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan.

Ada 2 konsep dasar terkait strategi yaitu *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan/organisasi agar dapat melakukan kegiatan yang lebih baik dibanding pesaingnya. Untuk strategi ini Day dan Wensley mengidentifikasi adanya *Distinctive Competence*, dalam suatu organisasi dengan 2 indikasi yaitu, *pertama*, Keahlian tenaga kerja, *kedua*, Kemampuan sumber daya[39].

Dengan kata lain kompetensi, serta integritas dan moralitas sumberdaya manusia merupakan nilai tersendiri dan kekuatan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan/organisasi dalam menghadapi pesaingnya. Sementara *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Porter, indikasi bahwa perusahaan/organisasi memiliki *Competitive Advantage*, jika mereka memiliki *pertama*, cost leadership, diferensiasi, dan fokus.[40] Dengan tiga hal tersebuta yaitu kepemimpinan efektif, memiliki perbedaan baik dalam hal kualitas produk, SDM dan

[39] Ibid.,5.
[40] Ibid.,6.

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

nilai-nilai dan kultur perusahaan/organisasi, serta fokus pada produk/jasa yang mereka tawarkan.

b. Pengertian Managemen Strategis

Managemen Strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang membuat sebuah organisasi mampu mencapai tujuannya[41].

Managemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan managemen, pemasaran,keuangan/akutansi, produksi/oprasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi.

Istilah managemen strategis juga sinonim dengan perencanaan strategis, walaupun demikian istilah managemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi, sedangkan perencanaan strategis lebih pada perumusan strateginya saja. Adapun tujuan managemen strategis adalah mengekslorasi serta menciptakan berbagai peluang baru dan berbeda untuk masa depan[42].

c. Paradigma Strategis

Paradigma yang harus dikembangkan dalam penyusunan strategi tentunya yang fundamental adalah analisis terhadap kekuatan internal dulu, sebab dengan melakukan pemetaan dan analisis internal, maka perusahaan atau organisasi akan memahami filosofis perusahaan/organisasinya, dan memahami serta menghayati nilai-nilai

[41] Fred, R. David, *Managemen Strategi: Konsep*, (Terj. Dono Sunardi, Jakarta: Salemba empat: 212), 5.
[42] Ibid.,

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

yang ia miliki dan akan dikembangkan serta dibenturkan kepada keadaan masyarakat serta tentunya persoalan yang fundamental yang sedang dihadapi oleh masyarakat.

Dari sanalah mungkin perusahaan/organisasi menciptakan produk untuk dipasarkan tentunya dengan melakukan segmentasi dan posisioning yang tepat. Baru ketika produk yang digulirkan oleh perusahaan/organisasi berada dipasar, maka bagaimana respon pasar dan respon pesaing, itulah juga turut menjadi pertimbangan untuk menciptakan strategi persaingan.

Sebab ketika sebuah perusahaan/organisasi meluncurkan produknya di pasaran maka tentunya mereka paham siapa pesaing mereka dan bagaimana upaya perusahaan/organisasi mengantisifasinya. Jika mengacu pada pendapat Micheal Porter, ada tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, diferensiasi, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum[43].

Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. Diferensiasi adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga.

[43] Ibid.,

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

Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen. Masing-masing strategi tersebut memiliki asumsi-asumsi tersendiri sesuai dengan keadaan perusahaan/organisasi, pasar dan kekuatan pesaing[44].

Menurut Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson, mengatakan, terdapat beberapa model penting yang ditunjukkan untuk menggambarkan input strategis bagi langkah suatu perusahaan, dan salah satu diantaranya adalah model berbasis sumber daya untuk profitabilitas tinggi[45].

Pendekatan ini juga memiliki nilai yang tinggi sebab khususnya di era globalisasi sebenarnya yang paling susbtansi adalah kekuatan internal, lebih khusus lagi adalah kekuatan sumber daya, khususnya manusia. Sebab yang paling mendasar dan yang paling sulit untuk ditiru adalah kekuatan bersaing berbasis pada kompetensi dan kualitas sumber daya manusia. Sebab modal lain baik berupa finansial, teknologi, dst masih bisa diupayakan dengan lebih mudah dibanding Human Capital tentunya dengan kualitas dan kompetensi yang dimiliki.

d. Jenis-jenis Strategi[46]

Pada prinsipnya ada tiga tipe strategi, yaitu:

1) Strategi Managemen

Strategi yang dilakukan oleh managemen perusahaan/organisasi dengan orientasi pengembangan strategi

[44] Ibid.,
[45] Ibid.,
[46] Rangkuty, ibid.,

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

secara makro. Misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi pengembangan pasar dsb.

2) Strategi Investasi

Strategi yang dilakukan dengan orientasi pada investasi. Misalnya, penetrasi pasar, strategi pengembangan devisi baru, strategi bertahan dsb.

3) Strategi Bisnis

Strategi ini berorientasi pada fungsionalisasi kegiatan managemen. Misalnya, strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, dsb.

e. Langkah-langkah penyusunan Strategi[47]

Adapun langkah-langkah dalam menyusun strategi adalah:

1) Sebelum membuat perencanaan strategis, maka perlu dilakukan adalah mengevaluasi dan meninjau kembali misi dan tujuan perusahaan/organisasi.
2) Melakukan *generation*, evaluasi, dan pemilihan alternatif strategi yang terbaik.
3) Melakukan analisis kekuatan internal dan ekternal, sehingga mampu menghasilkan keunggulan bersaing.

Setiap perusahaan/orgnisasi dalam menyusun strategi mengacu pada dua model yaitu model strategi di tingkat korporasi(*corporate strategy*) dan model strategi di tingkat unit bisnis (*strategic busniss unit*). Strategi

[47] Ibid., 10.

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

tingkat korporat adalah strategi yang disusun dalam suatu bisnis, ketika perusahaan akan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive adventage.*

Dengan kata lain mengubah kekuatan internal perusahaan/organisasi untuk berorientasi menjadi sebuah kekuatan yang kompetitif, yaitu kemampuan perusahaan/organisasi bukan sekedar menghasilkan sebuah produk/jasa tetapi menjadi sebuah kekuatan yang komprehensi/menyeluruh sehingga memiliki daya saing tinggi disetiap lininya.

Pada tingkat korporat biasanya strategi mengacu pada pertanyaan tentang kegiatan bisnis apa yang diunggulkan untuk dapat bersaing, dan bagaimana masing-masing kegiatan bisnis tersebut dapat dilakukan secara integratif.

Menurut Kenichi Ohmae, penetapan strategi korporat harus didasarkan pada keinginan konsumen, baru setelah itu perusahaan/organisasi membuat produk atau jasa yang disesuaikan dengan keinginan dan harapan konsumen.[48]

Sedangkan menurut Michael Porter, penyusunan strategi korporat harus mengetahui tingkat keunggulan bersaing yang dimiliki, atau yang akan diciptakan, dan menempatkannya pada masing-masing unit bisnis[49].

Penciptaan keunggulan bersaing mengacu pada pemain baru yang masuk dipasaran, kekuatan daya beli konsumen, kekuatan pemasok, serta

[48] Ibid., 12.
[49] Ibid.,

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

produk atau jasa substitusi sejenisnya yang bisa menjadi pesaing produk atau jasa[50].

Aspek-aspek itulah yang harus dianalisis, agar mampu mencipatakan produk atau jasa baru, atau meningkatkan daya saing produk atau jasa yang sudah ada.

Sementara strategi tingkat unit bisnis adalah bagaimana perusahaan atau organisasi menghasilkan berbagai jenis produk atau jasa akan bersaing diberbagai tingkatan bisnis atau pasar. Menurut Hall, Abel dan Hammond pada prinsipnya strategi bisnis unit memiliki karakteristik sebagai berikut[51]:

1) Memiliki misi dan strategi
2) Menghasilkan produk atau jasa yang berkaitan dengan misi dan strategi.
3) Menghasilkan produk atau jasa secara spesifik.
4) Bersaing dengan pesaing yang telah diketahui dengan jelas.

Strategi unit bisnis bisa meliputi satu atau lebih devisi, lini produk, atau berupa satu jenis produk atau merek saja. Ini artinya setiap unit bisnis bisa memiliki satu atau lebih strategi untuk menjadikan perusahaan atau organisasinya memiliki keunggulan kompetitif dibanding pesaingnya.

Dalam perkembangan konsep strategi berubah menjadi pemahaman keinginan konsumen atau pelanggan dimasa akan datang dengan

[50] Ibid.,
[51] Ibid., 13.

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

memperhatikan konsep dan dinamika perencanaan strategis untuk merebut peluang dengan menggunakan konsep kompetensi inti.

Kompetensi inti adalah sekumpulan ketrampilan dan teknologi yang bekerja secara integral dan saling terkait satu sama lain. Maka untuk memiliki kompetensi inti, perusahaan atau organisasi harus memiliki kreteria[52]:

1) Nilai bagi pelanggan (*customer perceived value*), yaitu ketrampilan yang memungkinkan suatu perusahaan atau organisasi menyampaikan manfaat yang fundamental kepada pelanggan.
2) Diferensiasi bersaing (*competitor differentiation*), yaitu kemampuan yang unik dari segi daya saing. Sehingga kompetensi tersebut harus bersifat tidak mudah ditiru oleh pesaing.
3) Dapat diperluas (*extendability*), yaitu kompetensi yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi harus bisa dikembangkan terus sehingga mampu memiliki manfaat bagi konsumen dimasa depan.

J. Teori Sistem Managemen

Dalam melakukakan managemen masjid tentunya dibutuhkan sebuah ilmu pengetahuan terkait, dan kompetensi terntentu untuk mampu menciptakan masjid sesuai dengan harapan yaitu masjid-masjid yang "makmur" bukan sekedar bangunannnya tetapi juga memiliki kemampuan untuk memakmurkan jama'ahnya termasuk kegiatannya baik bersifat ukhrawi ataupun duniawi.

[52] Ibid., 14.

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

Maka peneliti menggunakan teori dalam sistem managemen yaitu Teori Balanced scorcard(BSC). Teori ini hendak menilai bagaimana dan sejauh mana kualitas managemen mutu pelayanan Lembaga Kursus Al Qur'an al Falah Surabaya.

K. Teori Balanced scorcard

Pengertian *Balanced* berarti seimbang, dengan demikian bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) adalah alat managemen untuk menjaga keseimbangan antara indikator finansial dan non-finansial, indikator kinerja masa lampaun, masa kini dan masa depan, indikator internal dan ekternal, indikator yang bersifat *leading* (*cause.Drivers*)dan *Lagging* (*Effect*/Outcome)[53].

Indikator finansial dan non finansial: sudah menjadi hal yang umum jika suatu perusahaan swasta selalu berorientasi pada profit, tetapi bagi perusahaan publik atau lembaga sosial, maka keuntungan/profit tidak menjadi hal yang utama, tetapi yang utama adalah aspek pelayanan dan keberlangsungan pelayanan, sehingga keseimbangan antara profit dan pelayanaan harus menjadi orientasinya.

Walaupun demikian perusahaan swasta juga tidak murni hanya memburu profit, tetapi juga usaha-usaha untuk melakukan keseimbangan dengan faktor-faktor lainnya. Kata "*Scorcard*"[54] secara harfiah dapat diterjemahkan sebagai "kartu nilai" (bukan nilai kartu) atau raport yang bisa dikenal disekolah. BSC juga dapat dianggap sebagai sebuah kartu

[53] Suwardi Luis, B.P sy., MBA. dan Dr. IR. Prima A. Bintoro, *Step by Step in Cascading Balanced Scorecard to Functional Scorecard*,Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 19.
[54] Ibid, 23.

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

dimana di dalamnya terdapat berbagai penilaian atas pencapaian kinerja dari setiap strategi yang telah dibangun.

Balanced scorecard[55] merupakan suatu metode penilaian kinerja perusahaan dengan mempertimbangkan empat perspektif untuk mengukur kinerja perusahaan yaitu: perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal serta proses pembelajaran dan pertumbuhan.

Dari keempat perspektif tersebut dapat dilihat bahwa balanced *scorecard* menekankan perspektif keuangan dan non keuangan. Pendekatan Balanced *Scorecard* dimaksudkan untuk menjawab pertanyaan pokok yaitu:[56] Bagaimana penampilan perusahaan/organisasi dimata para pemegang saham? (Perspektif keuangan); Bagaimana pandangan para pelanggan terhadap perusahaan? (Perspektif pelanggan); Apa yang menjadi keunggulan perusahaan? (Perspektif proses internal); Apa perusahaan atau organisasi harus terus menerus melakukan perbaikan dan menciptakan nilai secara berkesinambungan? (Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan).

Balanced Scorecard bukan hanya sekedar sistem pengukuran taktis atau operaional. Perusahaan atau organisasi yang menggunakan Scorecard

---

[55] Robert S.Kaplan dan David P. Norton, *Balanced scorcard: Menerapkan Strategi menjadi aksi*, terj.Peter R. Yosi Pasla, M.B.A, (Jakarta:Erlangga,2000), 23-26.

[56] Jika ini dikontekskan pada organisasi dakwah, dalam hal ini masjid, maka perspektif kuangan terkait pengelolaan dan transparansi anggaran yang diperoleh dari hasil infaq, shodaqoah atau sumbangan dari para jama'ah/donatur masjid dan dalam hal ini yang dimaksud pemagang saham adalah sebuah jama'ah atau donatur yang memberikan donasinya kepada masjid.Perspektif pelanggan bisa dimaknai sebagai jama'ah masjid, yang menggunakan masjid dalam berbagai kebutuhan mereka. Perspektif keunggulan bisa dimaknai adalah sesuatu hal yang dimiliki dan merupakan kelebihan dari sebuah masjid, misalnya tempatnya yang strategis, bangunan fisik dan fasilitas yang memadai, jama'ah yang loyal dan banyak, donatur yang besar, SDM yang dimiliki baik secara kuantitaif dan kualitatif. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan bisa dimaknai sebagai pengurus masjid melakukan perbaikan dan pengembangan potensi masjid dalam rangka memakmurkan masjid secara terus menerus diberbagai aspeknya.

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

sebagai sistem managemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. *Balanced Scorecard* merupakan teknik evaluasi yang berusaha menyeimbangkan ukuran-ukuran finansial dengan berbagai ukuran nonfinansial seperti kualitas produk dan layanan konsumen.

Sebuah *Balanced* Scorecard yang efektif adalah hasil penggabungan antara tujuan strategis dan tujuan keuangan yang merupakan sebuah pilihan yang cermat dan merupakan penyesuaian dengan bisnis yang dijalankan oleh sebuah perusahaan[57].

Perusahaan atau organisasi menggunakan fokus pengukuran ini untuk menghaikan berbagai proses managemen penting antara lain:[58] memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi, mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis, merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis.

Adapun ukuran-ukuran yang digunakan untuk mengukur mengidentifikasi managemen dengan berbasis pada *Balanced Scorecard*, yaitu dengan menggunakan empat perspektif sebagai indikatornya:

a. Perspektif Finansial(keuangan).

Dalam perspektif finasial maka secara umum setiap perusahaan/organisasi pasti akan mengalami tiga tahap, yaitu Tumbuh (*growth*), Bertahan(*sustain*), Menuai(*harvest*).[59] Tentunya dalam hal ini

[57] Fred, R. David, *Managemen Strategi: Konsep*, (Terj. Dono Sunardi, Jakarta: Salemba empat: 2012, 247-248.
[58] Norton, ibid, 2000), 9.
[59] Ibid., 42-43.

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

secara umum pada tahap tumbuh,maka perusahaan/organisasi bagaimana mampu mendapatkan finansial untuk itu mereka harus membuat produk/jasa, mengerahkan SDM, malakukan pemasaran, menjalin hubungan dengan investor dsb.

Pada tahap *Tumbuh* (*growthI*), mungkin masjid minimal cukup mampu membiayai operasional dasar dan program-program yang bisa menarik investor tentunya program yang prioritas dan dibutuhkan oleh jama'ah dan dapat memiliki kenaikan grafik dalam setiap pendapatan setiap tahunnya[60].

Tahap kedua *Bertahan*(*sustain*) maka masjid dengan pendapatan yang meningkat, tetap harus berhati-hati dalam melakukan pengeluaran atau investasi, sehingga arah investasi pada program dan pemberian fasilitas tetap harus mengacu pada upaya untuk meningkatkan minat donatur/jama'ah dan mempertahankan mereka, dan berusaha untuk menaikkan baik secara kuantitatif danturnya dan kualitatis pemberiannya. Sedangkan tahap ketiga, *Menuai*(*harvest*), maka masjid bukan hanya bertahan dengan jumlah donatur yang ada dan kualitas pemberian yang meningkat, maka pengurus masjid harus berusaha membuat "investasi" lainnya dengan membuka unit-unit kegiatan/program yang bisa menarik minat dan mendorong lebih banyak lagi "investor".

Perspektif finansial dalam *Balanced Scorecard* diukur dengan indikasi sebagai berikut:

[60] Ibid.,

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

1. Bauran dan pertumbuhan pendapatan.

   Ukuran ini mengacu pada usaha-usaha untuk memperluas penawaran produk dan jasa, menjangkau pelanggan dan pasar baru, mengubah bauran produk dan jasa ke arah penciptaan nilai tambah yang lebih tinggi[61].

2. Penghematan biaya/peningkatan produktifitas.

   Ukuran ini mengacu pada prinsip efisiensi produksi, atau usaha-usaha untuk melakukan penghematan biaya, sehingga dengan adanya penghematan biaya, maka tentunya harga akan lebih bisa disesuaikan dengan pasar. Atau bisa dengan meningkatkan produktifitas sehingga dengan begitu maka biaya yang naik akan sebanding dengan produktifitas yang dihasilkan[62].

3. Pemanfaatan aktiva/strategi investasi.

   Ukuran ini mengacu pada bagaimana mengelola aktiva sehingga mampu memberikan dukungan kepada terciptanya produktifitas. Juga bisa dimungkinkan untuk melakukan apa yang dinamakan sebagai strategi investasi, yaitu usaha-usaha untuk melakukan investasi dengan tujuan mampu meningkatkan produktifitas atau dalam rangka mengembangkan berbagai lini usaha dengan memanfaatkan aktiva tetap[63] yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi[64].

---

[61] Ibid.,
[62] Ibid.,
[63] Yang dimaksud dengan aktiva tetap adalah semua sumber daya perusahaan atau organisasi yang digunakan untuk melakukan dan menciptakan produk baik berupa barang atau jasa secara maksimal, sehingga tidak ada sumber daya yang tidak memberikan nilai produktivitas pada perusahaan atau organisasi. Bahkan bisa juga melepas aktiva yang dirasa tidak mampu mendukung produktifitas perusahaan atau organisasi, sebagaimana

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

b. Perspektif Pelanggan(santri sebagai peserta kursus).

Dalam perspektif pelangga dalam sistem *Balanced Scorecard*, perusahaan/organisasi perlu mengidentifikasi siapa pelangganya dan segmen pasar yang mana yang akan menjadi prioritas. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi pelanggannya, dengan ukuran-ukuran utama antara lain[65]:

1. Pangsa pasar

   Menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis dipasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). Ukuran ini terkait dengan kemampuan perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar tertentu yang menjadi sasaran bisnisnya. Kemampuan memperluas pangsa pasar yang menjadi sasaran mereka.

2. Akuisi Pelanggan

   Bagaimana perusahaan atau organisasi mampu menarik perhatian konsumen atau pelanggan, sehingga berapa jumlah konsumen baru yang berhasil ditarik atau berapa jumlah pelanggan yang mampu dipertahankan.

3. Kepuasan Pelanggan

---

dijelaskan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton pada bukunya *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi menjadi Aksi,* (Terj. Peter R. Rosi,Jakarta:Erlangga, 1996), 44-45.

[64] Norton, ibid.

[65] Ibid.,

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

Usaha perusahaan atau organisasi untuk memuaskan kebutuhan pelanggan sehingga mereka merasakan puas terhadap pelayanan perusahaan atau organisasi sehingga mereka menjadi loyal.

4. Profitabilitas pelanggan

   Usaha perusahaan atau organisasi untuk memberikan kepuasan kepada pelanggan agar pelanggan tersebut memberikan keuntungan bagi perusahaan atau organisasi. Dalam organisasi nirlaba mungkin keuntungan tidak hanya dimaknai sebagai murni keuntungan material tetapi juga bisa dimaknai sebagai keuntungan social, moral dsb. Dalam rangka meningkatkan kepuasaan pelanggan maka ada tiga kategori yang menjadi indicator yaitu atribut produk(barang atau jasa), dimana mencakup fungsionaliasai barang atau jasa, hubungan pelannggan dan citra atau reputasi. Adapun cara untuk menjalin hubungan baik dengan pelanggan adalah sebagai berikut:

   1. Sumber daya manusia yang berpengetahuan: membedakan perusahaan atau organisasi kita dengan pesaing lain melalui para pekerja yang mampu mengenali kebutuhan pelanggan dan yang memiliki pengetahuan untuk secara proaktif memuaskannya.
   2. Akses yang mudah: beri pelanggan akses kepada jasa atau informasi yang memudahkan.
   3. Responsif: layani pelanggan dengan penuh ketrampilan, kecepatan respon harus memenuhi atau melampaui persepsi pelanggan akan pelayanan yang tepat waktu.

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

Dimensi citra dan reputasi ini terkait dengan kekuatan nama baik atau identitas dari sebuah perusahaan atau organisasi yang dipersepsi oleh pelanggan sebagai jaminan mutu atas produk (barang atau jasa) yang dihasilkan. Dalam diri pelanggan tertanam kepercayaan akan keualitas dan keunggulan yang melekat pada sebuah perusahaan atau organisasi.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal(keungulan).

Menurut Kaplan dan Norton 1996, dalam proses bisnis internal, manajer harus bisa mengidentifikasi proses internal yang penting dimana perusahaan diharuskan melakukan dengan baik karena proses internal tersebut mempunyai nilai-nilai yang diinginkan konsumen dan dapat memberikan pengembalian yang diharapkan oleh para pemegang saham[66].

Tahapan dalam proses bisnis internal meliputi: Inovasi, yang dilakukan dalam perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan. Dalam tahap inovasi ini tolok ukur yang digunakan adalah produk-produk baru, lama waktu yang dibutuhkan untuk mengembangan suatu produk secara relatif jika dibandingkan perusahaan pesaing, besarnya biaya, banyaknya produk baru yang berhasil dikembangkan.

Proses Operasi, tahapan ini merupakan tahapan dimana perusahaan berupaya untuk memberikan solusi kepada para pelanggan dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Tolok ukur yang digunakan antara lain *Manufacturing Cycle Effectiveness* (MCE), tingkat

[66] Ibid.,

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

kerusakan produk prapenjualan, banyaknya bahan baku terbuang percuma, frekuensi pengerjaan ulang produk sebagai akibat terjadinya kerusakan, banyaknya permintaan para pelanggan yang tidak dapat dipenuhi, penyimpangan biaya produksi aktual terhadap biaya anggaran produksi serta tingkat efisiensi per kegiatan produksi.

Proses Penyampaian Produk atau jasa pada Pelanggan, aktivitas penyampaian produk atau jasa pada pelanggan meliputi pengumpulan, penuyimpanan dan pendistribusian produk atau jasa serta layanan purna jual dimana perusahaan berupaya memberikan manfaat tambahan kepada pelanggan yang telah membeli produknya seperti layanan pemeliharaan produk, layanan perbakan kerusakan, layanan penggantian suku cadang, dan perbaikan pembayaran. Adapun ukuran perspektif ini adalah sebagai berikut:

1. Inovasi, yaitu usaha untuk menciptakan produk baru (barang atau jasa) yang diahasilkan dari sebuah analisis akan kebutuhan pelanggan dan dalam rangka memenuhi kebutuhannnya.
2. Operasi, adalah terkait dengan proses mulai dari memproduksi barang atau jasa, meluncurkan atau menawarkan barang atau jasa serta pelayanan pasca membeli sehingga pelanggan merasakan puas. Proses ini tetap harus dilakukan secara efektif, efisien dan tepat waktu.
3. Pelayanan pasca membeli, sebuah usaha memberikan pelayanan kepada pelanggan pasca mereka membeli baik barang atau jasa, sehingga dengan pelayanan ini mereka bisa merasakan kepusaan.

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

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif keempat dalam balanced scorecard mengembangkan pengukuran dan tujuan untuk mendorong organisasi agar berjalan dan tumbuh. Tujuan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah menyediaka infrastruktur untuk mendukung pencapaian tiga perspektif sebelumnya.

Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal dapat mengungkapkan kesenjangan antara kemampuan yang ada dari orang, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan tersebut perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk reskilling employes.

Adapun faktor-faktor yang harus diperhatikan adalah : pertama, Karyawan, hal yang perlu ditinjau adalah kepuasan karyawan dan produktivitas kerja karyawan. Untuk mengetahui tingkat kepuasan karyawan perusahaan perlu melakukan survei secara reguler. Beberapa elemen kepuasan karyawan adalahketerlibatan dalam pengambilan keputusan, pengakuan, akses untuk memperoleh informasi, dorongan untuk melakukan kreativitas dan inisiatif serta dukungan dari atasan.

Produktivitas kerja merupakan hasil dari pengaruh agregat peningkatan keahlian moral, inovasi, perbaikan proses internal dan tingkat kepuasan konsumen. Di dalam menilai produktivitas kerja setiap karyawan dibutuhkan pemantauan secara terus menerus. Kedua, kemampuan Sistem

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

Informasi, perusahaan perlu memiliki prosedur informasi yang mudah dipahami dan mudah dijalankan.

Tolok ukur yang sering digunakan adalah bahwa informasi yang dibutuhkan mudah didapatkan, tepat dan tidak memerlukan waktu lama untuk mendapat informasi tersebut. Perspektif ini memiliki tiga aspek yang menjadi ukurannya antara lain:

1. Kepuasan pekerja

   Ada bebarapa indicator dalam mengukur kepuasaan pekerja antara lain:

   a) Keterlibatan dalam pengambilan keputusan.
   b) Penghargaan karena telah melakukan pekerjaan yang baik.
   c) Akses yang memadai kepada informasi untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik.
   d) Dorongan aktif untuk bekerja dan mengunakan inisiatif.
   e) Tingkat dukungan dari fungsi staff.
   f) Kepuasaan keseluruhan dengan perusahaan atu organisasi.

2. Retensi pekerja (lamanya bekerja)

   Usaha perusahaan atau organisasi untuk mempertahankan pekerjanya sehigga mampu bekerja dan mengabdi dalam waktu yang lama, serta loyal. Ukurannya adalah berapa pekerja yang sudah memiliki pengetahuan tentang pelanggan dan memiliki kinerja yang baik serta loyal melakukan resign.

3. Produktifitas pekerja

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 yang telah dicapai oleh pekerja dalam ukuran waktu tertentu, atau target tertentu dan kadar pengerahan pekerja dengan hasilnya. Perbadingan antara sumber daya yang dikerahkan dengan hasilnya.

L. Standar Operasional Prosedur (SOP)

a. Pengertian Standar Opersional Prosedur (SOP).

Standart Opersional Prosedur atau disingkat SOP, adalah seperangkat aturan yang berisi langkah ataupun tahapan yang berhubungan dengan aktivitasaplikatif yang merupakan aktivitas kerja dalam sebuah perusahaan atau organisasi[67]. SOP bagi perusahaan ataupun lembaga sangat diperlukan untuk mengendalikan semua proses dan memastikan semua aktivitas

b. Komponen pelayanan

Adapun komponen Standar Pelayanan yang terkait dengan proses penyampaian pelayanan (service delivery) meliputi[68]:

1) Persyaratan

2) Sistem, mekanisme , dan prosedur

3) Jangka waktu pelayanan

4) Biaya/tarif

5) Produk pelayanan

6) Penanganan pengaduan, saran dan masukan

[67] Fajar Nur Aini, *Pedoman Praktis Menyusun Standart Operasional Prosedur*, Yogyakarta:Quadrant, 2016, 13.

[68] Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara (Permen MenPANRB) NOMOR 15 TAHUN 2014 TENTANG PEDOMAN STANDAR PELAYANAN.

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. SOP untuk melakukan penilaian terhadap mutu pelayanan lembaga kursus maka peneliti mencoba menyusun berdasarkan data dan teori yang digunakan dan berdasarkan komponen pelayanan adalah sebagai berikut:

1. Persyaratan

   Syarat bagi penerima pelayanan lembaga ini adalah dewasa hingga lansia, mendaftar dibagian administrasi lembaga kursus dan mengikuti ketentuan baik administratif maupun ketentuan lainnya.

2. Sistem, mekanisme , dan prosedur

   Sistem kursus di lembaga ini adalah berdasarkan paket yang ditempuh selama kurang lebih sekitar 4 bulan. Dan setiap paket waktunya sama dan setiap santri diperbolehkan mengikuti lebih dari satu paket sesuai dengan jenis paket yang di selenggarakan oleh lembaga.

   Mekanisme adalah santri mendaftar dan memilih paket kursus, santri wajib memenuhi biaya administrasi sesuai dengan ketentuan lembaga. Berikutnya santri mengikuti proses belajar hingga empat bulan sesuai dengan kelompok dan jenis paket yang diambilnya. Dan pada akhir periode maka akan dilakukan evaluasi hasil dari proses belajar santri oleh ustad/ustadzah yang menjadi pengajar.

   Prosedur pendaftaran bisanya dibuka setiap 4 bulan sekali atau satu periode, selanjutnya santri baru atau santri lama

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

mendaftar dan memilih paket kursus. Setelah mendaftar dan memilih jadwal santri masuk ke dalam kelompok-kelompok dan dibimbing satu ustad/ustadzah.

Sedangkan terkait dengan prosedur ustad/ustadzah dalam melakukan kegiatan kursus yaitu mengajar adalah maka lembaga ini menggunakan sistem finger print untuk presensi ustad/ustadzahnya, wajib hadir tepat waktu, wajib melayani dengan penuh keramahan, bahkan menjalin hubungan yang dengan seperti anak dan orang tua. Hal ini karena santri kebanyakan adalah lansia.

3. Jangka waktu pelayanan

   Adapun jangka waktu pelayanan kursus adalah selama empat bulan, setiap hari sesuai dengan pilihan jadwal yang dimulai dari sekitar 05.30-18.30.

4. Biaya/tarif

   Adapun biaya yang dikenakan kepada santri kisaran 250 ribu samapi 350 ribu. Dan jika ada santri yang tidak mampu maka bisa dibantu oleh santri lainnya ataupun digratiskan oleh lembaga.

5. Produk pelayanan

   Produk utama adalah Kursus al Qur’an, kursus al Islam dan kursus bahasa arab. Memberikan konsultasi dan bantuan memberikan do’a jika ada santri atau anggota keluarga santri yang sakit serta mengunjungi santri yang sakit adalah produk tambahan yang diberikan oleh lembaga.

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

6. Penanganan pengaduan, saran dan masukan

Santri boleh memberikan masukan ataupun jika ada yang tidak cocok dengan pengajarnya. Santri boleh memberikan saran dan masukan tentang fasilitas penunjang kursus ataupun masjid yang kemudian oleh lembaga akan dikaji jika terkait kepada lembaga secara langsung, jika saran dan masukan yang ditujukan untuk masjid maka pengurus lembaga akan menyampaikan kepada pengurus masjid dan pengurus yayasan.

M. Balanced Scorecard pada Lembaga Kursus Al Qur'an

a. Asumsi-asumsi Lembaga Kursus

Sebelum menerapkan sistem *Balanced Scorecard* dalam malakukan managemen mutu pelayanan jama'ah masjid maka perlu dibangun asumsi-asumsi dasar, sebab sistem ini berpijak pada realitas perusahaan. Adapun asumsi-asumsi tentang masjid adalah: Lembaga kursus al Qur'an adalah sebuah lembaga yang bertujuan utamanya adalah menjalankan dakwah dalam rangka memakmurkan masjid.

Keuntungan yang diperoleh lembaga dari santri tentunya harus dikelolah dan sebagiana diberikan kepada yayasan masjid untuk diolah demi kemaslahatan jama'ah atau masyarakat dan masjid. Walaupun kursus ini berbayar tetapi tidak sepenuhnya tujuan mengejar keuntungan dan finansial murni, sebab mereka sebenarnya berdiri dalam rangka menjalankan dakwah guna memakmurkan masjid.

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

b. Perbedaan dan persamaan lembaga nirlaba (lembaga kursus al Qur'an) dengan perusahaan

Adapun variable umum terdiri dari modal finasial, status Sumber Daya Manusia, keuntungan/hasil usaha, unit usaha yang dikelolah, dan aspek kepemilikan, pelanggan/konsumen, orientasi, pertanggung jawaban, bentuk pengembalian modal. Jika perusahaan modal diperoleh dari investor, maka masjid modalnya diperoleh dari donatur, SDM perusahaan profesional, sedangkan lembaga kursus yang orientasinya adalah dakwah, bisa ada yang profesional ataupun ada yang bersifat pengabdian.

Sedangkan keuntungan perusahaan dibagikan kepada investor sedangkan masjid/lembaga nirlaba jika mendapatkan keuntungan maka akan kembali pada jama'ah dan masyarakat berupa peningkatan sarana ibadah ataupun program social.

Unit usaha yang dilakukan oleh perusahaan umumnya disesuaikan dengan bidang bisnis dan segmentasi pasarnya, sementara masjid program-programnya disesuikan dengan kebutuhan jama'ahnya dan santrinya. Secara kepemilikan perusahaan dimiliki oleh perorangan atau pemerintah, sedangkan masjid juga bisa dimiliki oleh perorangan, yayasan, wakaf atau pemerintah.

Pelanggan perusahaan adalah masyarakat umum dan tergantung segmentasi pasarnya, sedangkan masjid dan lembaga kursus bisa organisasi atau umum. Orientasi perusahaan focus pada bisnis atau

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

keuntungan. Sedangkan lembaga kursus pada social/pemberdayaan, tidak sepenuhnya keuntungan material tetapi juga social keagamaan.

Pertanggungjawaban perusahaan berada pada investor/pemegang saham, sementara masjid terletak pada masyarakat, jama'ah atau organiasi tertentu. Adapun bentuk pengembalian investasi perusahaan umumnya berupa pembagian keuntungan/deviden kepada pemilik saham baik perorangan atau pemerintah. Sedangkan masjid pengembaliannya berupa program kesejahteraan social, pahala, kebermaknaan dan penghargaan social. Pada prinsipnya perbedaan yang mendasar adalah bahwa lembaga nirlaba tidak menjadikan keuntungan finansial sebagai satu-satunya ukuran atas kesuksesannya.

Tabel 2.2. Perbedaan dan persamaan antara lembaga nirlaba(Lembaga Kursus) dengan perusahaan[69].

variabel	**Perusahaan**	**Lembaga nirlaba (lembaga kursus)**
Modal finansial	investor	Peserta kursus/santri, yayasan
Status SDM	Profesional	Tenaga profesional/semi profesional
Keuntungan/Hasil Usaha	Investor/pemegang saham	Yayasan, santri dan masyarakat
Unit Usaha	Sesuai dengan bidang bisnis dan segmentasi pasarnya.	Sesuai dengan kebutuhan
Kepemilikan	Perorangan, PT	yayasan
Pelanggan/konsumen	Umum dan tergantung segmentasi pasar.	Masyarakat muslim, dewasa-lansia
Orientasi	Bisnis/keuntungan	Sosial/pemberdayaan dan

[69] Diolah dari berbagai sumber.

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

		bisnis
Pertanggungjawaban	Investor/pemegang saham	Yayasan dan masyarakat
Bentuk pengembalian "investasi"	Keuntungan yang dibagi sebagai deviden kepada pemilik saham.	Kesejahteraan sosial, pahala, penghargaan sosial, kebermaknaan, pengembangan yayasan.

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