BAB IV

ANALISA

A. Penyajian Data

Penyajian data dengan mengacu pada konsep *Balanced Scorecard* dengan menggunakan empat perspektif yaitu perspektif finansial(keuangan), perspektif pelanggan, perspektif unit usaha bisnis dan perpektif pertumbuhan dan pembelajaran. Data ini diperoleh dari hasil wawancara kepada dua orang nara sumber yaitu pimpinan lembaga kursus al Qur'an dan manajemen personalia dalam lembaga kursus.

Data yang disajikan oleh peneliti sudah merupakan data olahan dari hasil wawancara, sehingga data sudah dikategorisasikan berdasarkan empat perspektif *Balanced Scorrecard*. Dan untuk mempermudah penyajian maka peneliti menggunakan tabel-tabel sehingga memudahkan membacanya.

Tabel 3.3. Penyajian data hasil wawancara.

Instrumen Pertanyaan	Jawaban Narasumber	Kategori *BalancedScorecard*
1. Paket-paket kurus apa saja yang telah diproduksi lembaga? 2. Bagaimana bentuk kongkretnya? 3. Apa saja kelebihannnya, 4. Siapa saja yang hendak disasar oleh produk tersebut? 5. Apakah produk yang dihasilkan terkait	1. Ada bebarapa paket kursus yang dimiliki dan ditawarkan kepada peserta kursus antara lain: a. Baca Tulis Al – Qur'an. b. Sholat Hukum Islam 1, Bahasa Arab 1, Tafsir Al Qur'an 1, Tahsin Al Qur'an 1, c. Tafsir Al Qur'an lanjutan. d. Tahsin Al Qur'an 6, Terjemah AL Qur'an lanjutan. e. Al hadis lanjutan, , Tahfidz Al Qur'an, Terjemah Al Qur'an 2.	Persfektif finansial.

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

dengan visi, misi dan tujuan lembaga kursus?	f. Akidah Aqlaq, Imam dan perawatan jenazah, Tahsin Al Qur'an 5, Seni baca Al Qur'an, g. Tahsin Al Qur'an 2, Tartil Al Qur'an 2, Tartil Al Qur'an 5 h. Bahasa Arab 2, Bahasa Arab Lanjutan, Siroh Nabawiyah 1, Sholat Hukum Islam 2, Tahsin Al Qur'an 4. i. Sholat Hukum Islam 3, TPQ Al Falah. j. Al Hadits, Bahasa Arab 3 dan 4, TAfsir Al Qur'an 2, 3, dan 4, Terjemah Al Qur'an 2, 3, dan 4, Tartlil Al Qur'an 3 dan 6. 2. Bentuknya adalah berupa kursus dengan sistem paket-paket yang ditawarkan ini ditempuh dalam waktu 4 bulan oleh masing-masing peserta sesuai dengan formulir yang di isis pada waktu pendaftaran. 3. Kelebihan paket-paket ini diluar membaca al Qur;an khususnya terkait dengan pemahaman tentang mazhab atau aliraan fiqh, pihak lembaga tidak pernah memaksakan pemahaman kepada peserta, semua diajarkan menurut perspektif para ahli/imam mazhab dalam aliran sunni, dan peserta dipersilahkan untuk memilih sesuai dengan apa yang diyakininya. 4. Lembaga ini lebih menyasar kepada usia remaja-lansia (usia 17/18 tahun sampai dengan lansia). Kebanyakan peserta memang dewasa dan lansia. 1. Visi Membentuk pribadi muslim yang kaffah, Terwujud masyarakat Islam yang Qur'ani, dan mengantarkan manusia kepada kehidupan bahagia di dunia dan akhirat. 2. Misi	

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) Menjadi lembaga da'wah yang semua aspek kegiatannya mengacu pada nilai-nilai Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Al-Hadits. 2) Masyarakat Surabaya dan sekitarnya yang mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar. 3) Meningkatkan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits bagi umat Islam pada kehidupan sehari-hari. 3. Tujuan Terbentuknya Lembaga kursus Al-Qur'an Al Falah dengan tujuan : Menjadi lembaga da'wah Islam yang profesional dan berakhlaq, sehingga terwujutnya masyarakat Surabaya dan sekitarnya yang bebas buta huruf Al-Qur'an dan masyarakat Surabaya yang Qur'ani 4. Sasaran utamnya adalah muslim dewasa yang belum bisa membaca al Qur'an.	
Kompetensi apa saja yang diperlukan untuk menghasilkan paket-paket materi kursus dilembaga ini?	Memiliki kemampuan bisa baca tulis al-quran dengan standar yang bagus, memiliki ideologi yang benar berdasarkan al-quran dan hadis (bukan pancasila atau membawa kepentingan golongan islam tertentu), dan yang terakhir harus mempunyai talenta / punya kemampuan khusus misalnya adalah ahli komputer, ahli bahasa arab, wawasan ke-Islaman luas, ahli tafsir, ahli hadis, pengetahuan bidang pendidikan, kesehatan, ahli waris.	Perspektif finasial
Berapa orang yang dilibatkan untuk mendukung produksi paket-paket materi	Sampai saat ini sekitar 63 orang ustad/ustadzah dengan berbagai latar belakang pendidikan dan minimal SMA/sederajat.	Perspektif finansial

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

kursus tersebut?		
1. Adakah pemasaran dari paket-paket materi kursus tersebut, 2. Bagaimana model pemasarannya, 3. Siapa saja yang memasarkannya?	1. ada, biasanya lewat brosur baik dikantor lembaga atau ditempel dimasjid al falah. Kebanyakan pemasaran dilakukan melalui peserta yang sudah ikut kursus alias “getok tular” dari mulut ke mulut yaitu peserta yang sudah ikut, bahkan ada peserta yang kemudian mengajak peserta lain dan bahkan mereka membiayai peserta tersebut. 2. Model pemasarannya lebih lewat peserta kursus yang memang ditekankan oleh lembaga lewat ustad/ustadzahnya agar peserta juga mengajak orang lain untuk mengaji di lembaga kursus baik secara mandiri, ataupun subsidi atau bahkan gratis jika memang mereka tidak mampu. Hal ini menurut pimpinan lembaga lebih efektif karena peserta sudah merasakan sendiri kursusnya, apalagi mereka kebanyakan adalah dari kalangan menangah atas, tentunya jaringan mereka lebih luas. Mereka juga merasa dilibatkan dan merasa bisa beramal dengan pengajak peserta lain. 3. Peserta kursus, ustad/ustadzah, jama’ah masjid al falah. Selainnya ada website dan brosur.	Perspektif finansial
Bagaimana respon pelanggan atau calon pelanggan terhadap paket-paket materi kursus yang telah ditawarkan oleh lembaga kursus?	Mereka ada yang mengambil satu paket tetapi juga banyak yang mengambil lebih dari satu paket. Dan kebanyakan yang sudah pernah ikut tertarik untuk ikut lagi dan mengambil paket lainnya. Sehingga pesertanya bisa mencapai 4000 lebih peserta dari keseluruhan materi kursus.	Perspektif finansial
Berapa pemasukan dari pemasaran yang dilakukan lembaga dari	Jika rata-rata peserta dikenakan biaya sekitar 300 ribu maka jika dikalikan dengan 4000 peserta maka	Perspektif finansial

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

pelanggan yang menjadi peserta kursus?	pendapatannya bisa mencapai 900 juta-1 miliar lebih dalam setahun. Karena biaya kursus dibebankan perpaket bisa ditempuh selama 4 bulan.	
Adakah produk lain yang dipasarkan oleh lembaga diluar paket materi kursus yang mendapatkan respon positif dari santri dan satriwati peserta kursus?	Produk lain yang ditawarkan oleh lembaga kursus ini adalah berupa program antara lain:festifal santri,Wisuda dan Khataman al Qur'an, wisata bakti. Ini semua dalam rangka mengapresiasikan kebutuhan peserta kursus dan memenuhi kebutuhan mereka serta mengajak mereka untuk beramal. Ada juga kegiatan jalan sehat yang diselenggaran dengan kerjasama lembaga dengan instansi lainnya. Bahkan menjalin kerjasama dengan pihak RS. Darmo untuk memberikan do'a dan kunjungan bagi pasien-pasien muslim disana yang dilakukan oleh lembaga kursus tersebut. Dan program-program ini disambut baik oleh peserta kursus dan masyarakat.	Perspektif finansial
1. Apakah peserta kursus merasa puas atau merasa tidak puas atas pelayanan oleh lembaga kursus? 2. Bentuk kongkret kepuasannya bagaiman? 3. Dan bentuk rasa tidak puasnya seperti apa yang disampaikan kepada lembaga?	1. Kebanyakan mereka merasa puasa, hal ini terbukti bahwa mereka kebanyakan mengikuti lebih dari satu paket kursus. Mengikuti lebih 1 paket materi kursus;Laki – laki : 69 santri, perempuan : 199 santri. Dan mereka juga ikut program-program lain yang di adakan oleh lembaga. 2. Ikut sampai selesai, bahkan ikut lebih dari 1 paket dan bahkan ketika mereka dihubungi lagi apakah mereka akan mengikuti kursus lanjutan atau paket lainnya kebanyakan mereka bersedia ikut dan bersedia membayar biaya kursus, walaupun mereka belum bisa ikut kursus. 3. Ketidakpuasan memang juga ada, biasanya terkait dengan hubungan dengan pengajar, misalnya karena kebanyakan mereka adalah usia lanjut	Perspektif pelanggan

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

	mungkin terhadap perlakuan pengajar yang mungkin dirasa tidak enak, dibanding sebelumnya. Biasanya lembaga memberikan pengertian bagi peserta dan menegur pengajar jika memang masalahnya berada pada pengajar, misalnya kurang sabar.	
Adakah komplain tentang pelayanan lembaga? Apa bentuk komplainnya dan bagaimana lembaga meresponnya?	Sudah dijelaskan diatas, lembaga merespon dengan tetap memperhatikan kebutuhan dan kepentingan peserta, cuman tetap melihat pada persoalannya. Jika memang ketidakpuasan sebabnya adalah pengajar maka tetap ada upaya menasehati pengajar, tetapi jika sebabnya adalah peserta berusaha memberikan penjelasan dan motivasi bagi peserta sehingga mereka mau tetap mengikuti kursus.	Perspektif pelanggan
Bagaimana respon peserta kursus terhadap pelayanan yang diberikan oleh lembaga?	Mereka kebanyakan menyambut baik dan merasa terpuaskan. Dan bisa memahami atas penjelasan pimpinan lembaga atau staff terkait.	Perspektif pelanggan
Bagaimana upaya-upaya lembaga mendapatkan masukan-masukan dari peserta kursus, dan bagaimana respon lembaga terhadap masukan-masukan mereka?	Lembaga juga memberikan kesempatan bagi peserta kursus untuk memberikan masukan-masukan yang berarti, bahkan bukan hanya lembaga tetapi juga terkait dengan fasilitas masjid, hal ini karena menurut pimpinan lembaga karena peserta kursus juga berasal dari kalangan yang memiliki kompetensi dibanyak bidang, bahkan merupakan pejabat atau mantan pejabat yang tentunya masukannya bisa memberikan kemajuan bagi lembaga kursus secara khusus dan masjid secara umum.	Perspektif pelanggan
Bagaimana bentuk produk baru yang dikeluarkan oleh lembaga untuk memuaskan peserta kursus?	Selain produk yang menjadi core dari lembaga kursus, juga ada produk lain yang dikeluarkan semisal layanan jasa haji dan umroh dan bimbinganya, layanan konsultasi bagi peserta kursus, menjenguk dikala ada peserta yang sakit, beserta do'a. Ada juga koperasi yang juga diperuntukkan kepada	Perspektif proses bisnis

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

	peserta kursus dan jama'ah masjid serta pengajar dan staff lembaga. Ada juga keagiatan jalan sehat yang diselenggarakan lembaga kursus, bakti sosial.	
Apa saja dan bagaimana bentuk dari pelayanan yang diberikan kepada peserta oleh lembaga agar mereka merasa puas?	Pelayanan terkait dengan kemudahan dalam jadwal kursus, biaya kursus juga mulai dari diperingan sampai gratis bagi mereka yang tidak mampu, jalinan hubungan yang baik antara pengajar dan peserta kursus, bahkan mereka seperti orang tua dan anak, karena mayoritas peserta kursus sudah lanjut usia, sedangkan pengajarnya kebanyakan lebih muda usianya. Tidak memaksakan dalam mengajar apalagi terkait dengan keyakinan akan mazhab atau aliran tertentu.	Perspektif proses bisnis
Bagaimana respon peserta kursus terhadap pelayanan yang diberikan oleh lembaga pasca mendaftar dan mengikuti proses kursus?	Pada umumnya mereka merasa puas, hal ini ditunjukkan dengan mereka bersedia mengikuti kursus sampai wisuda dan bahkan mengikuti tidak hanya satu paket, bisa lebih dan mengikuti kegiatan lainnya.	Perspektif proses bisnis
1. Bagaimana rekrutmen dan seleksi untuk ustad/ustadzah yang menjadi pengajar di lembaga ini? 2. Bagaimana persyaratannya, tes apa saja yang harus dipenuhi dan bagaimana mekanismenya? 3. Siapa yang terlibat dalam seleksinya?	Rekrutmen dimulai dengan membuka lowongan di beberapa tempat, misalnya UINSA, Masjid. Berikutnya pelamar dites tentang kemampuannya yaitu khususnya kemampuan mengajar mengaji dan wawasan Islamnya. Setelah itu juga mungkin terkait dengan ideologi Islamnya, agar tidak mengajarkan Islam yang radikal. Yang terlibat adalah pihak pengurus yayasan untuk ideologi Islamnya, dan pihak lembaga untuk kemampuan mengajinya.	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan
1. Bagaimana pihak lembaga melakukan pengawasan terhadap kinerja para pengajar kursus dan staff agar memiliki kinerja sesuai dengan harapan? 2. Apakah ada sangsi	1. Ada pengawasan, terkait dengan kepengajaran, biasanya ini dilakukan oleh pimpinan kursus beserta bagian terkait, pengawasan biasanya dilakukan khususnya kepada pengajar-pengajar yang masih baru. Sebab kendala atau komplain biasanya terjadi terhadap pengajar-pengajar yang baru,	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

jika mereka melakukan pelanggaran? 3. Apa bentuk sangsinya?	hal ini karena mereka belum punya pengalaman. 2. Metode pengawasan ini dilakukan oleh petugas piket atau pimpinan dan staff lembaga khususnya terhadap khususnya para pengajar, misalnya pada waktu mengajar bermain Hp, sehingga tidak menyimak santri yang diajarnya, atau melakukan kegiatan lain yang bisa mengganggu jalankan kursus dan konsentrasi belajar para santri. Dan bisanya menurut kepala lembaga kursus ini biasanya mereka memakai foto jika terjadi tindakan indisipliner dalam pengajar seperti yang dijelaskan diatas. Dan foto-foto ini akan ditunjukkan pada waktu rapat antara pengajar setiap bulannya atau pada waktu akhir periode. 3. Sangsi ada tetapi berupa: (1)Potong gaji/tunjangan. Potongan gaji/tunjangan akan dilakukan jika ada staff/pengajar yang dipandang melanggar ketentuan ketenagakerjaan lembaga, apakah itu terkait dengan kedisiplinan dalam mengajar, atau pelanggaran kode etik. (2)Menurunkan status ketenagakerjaan.Jika pelanggaran dan peringatan tidak dilakukan maka pihak lembaga bisa menurunkan status kepegawaiannya, dari fulltime menjadi partime atau menjadi lebih rendah dari itu, atau bahkan bisa dipecat. Dan jika diturunkan maka akan kehilangan hak-hak tambahan yang selama ini telah diterimanya. (3)Tidak mendapatkan uang kedisiplinan. Ini jika dalam menjalankan job atau fungsinya	

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

	misalnya meninggalkan rapat atau tidak hadir, tidak mengajar atau tidak masuk tanpa izin, serta atau terlambat maka uang kedisiplinan juga akan tidak diberikan sebagaimana yang sudah menjadi haknya setiap bulan. Karena repat, kedisiplinan itu ada uang transport atau konsumsi, maka jika tidak hadir maka yang bersangkutan tidak punya hak atasnya. Sedangkan untuk absensi lembaga ini juga menerapkan sistem finger print dengan toleransi keterlambatan maksimal 5 menit. Tetapi jika ada pemberitahuan misalnya dijalan tiba-tiba ban motornya kempes atau bocor atau alasan lainnya yang bisa dimaklumi maka lembaga ini tidak terlalu menekan dengan denda.	
Bagaimana pembagian kerja antar pengajar, aturan main, etika kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja?	Pembagian kerja di bagi menjadi a) SDM Pengajar Fulltime Tenaga kerja Fulltime adalah ustadz/ustadzah yang sudah memiliki masa kerja 5 tahun lebih dan mengajar minimal 6 halakoh/kelompok. Dan mereka wajib mengajar mulai jam 08.00 sampai dengan 16.00. Dan biasanya pengajar Fulltime ini bisa memiliki kesempatan untuk mengajar sampai 10-13 kelompok. Dan ini tentunya akan berpengaruh terhadap gaji mereka. Menurut pengakuan kepala bagian kursus, mereka bisa menerima gaji kotor perbulan mencapai 4,9-4,7 juta perbulannya untuk kategori fulltime. b)SDM Pengajar Partime Tenaga pengajar Partime adalah ustadz/ustadzah yang bekerja antara kurang dari 3,5 tahun dan hanya mengajar minimal 4 kelompok/halakoh dan mereka tidak memiliki kewajiban untuk mengajar	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

	pada jam yang telah ditentukan sebagaimana yang fulltime. Maka secara gaji tentunya dibawah fulltime tetapi menurut kepala kursus masih sama atau lebih dari UMR. Dan yang partime bisa naik ke fulltime jika mereka memenuhi syarat yaitu sudah bekerja sekitar 3,5 tahun, aktif mengikuti rapat, dan aktif mengajar. c)SDM Pengajar Uji coba Tenaga pengajar yang sudah terseleksi dan dinyatakan lulus seleksi maka mereka diberikan untuk uji coba dalam mengajar kelompok. Dan mereka mendapatkan insentif berdasarkan kelompok/halakoh yang mereka ajar sesuai dengan pembagian yang diberikan dari pihak kurikulum. d)SDM Pengajar outsorsing Tenaga pengajar yang sewaktu-waktu diminta untuk membantu dan mereka tidak terikat oleh ketentuan jam mengajar yang sudah ditentukan. Mereka berifat semacam guru panggilan, sehingga mereka diberikan insentif ketika mengajar dan tidak terikat oleh ketentuan ketenagakerjaan lembaga yang sudah ditentukan kecuali yang bersifat umum. Dan mereka diminta mengajar berdasarkan kebutuhan yang insidentil.	
Ada upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja, baik lewat pemberian gaji, tunjangan dan motivasi serta hal-hal lainya yang memungkin mereka bisa bekerja dengan baik dan produktif.	Secara hak mereka akan mendapatkan gaji sesuai dengan tingkatan kepegawaian mereka berdasarkan keputusan lembaga. Selain itu mereka juga mendapatkan tambahan-tambahan lainnya berupa Reward, penghargaan dan tunjangan: 1. Pemberian hadiah mereka yang berprestasi.Bagi khususnya pengajar yang berprestasi dalam	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

	setiap periode (4 bulan) yaitu dengan standart mereka yang mampu mempertahankan siswa dan mampu siswanya mencapai target kepengajaran, sebagaimana yang sudah ditentukan oleh pihak lembaga, maka akan diberikan apresiasi berupa pemberian hadiah senilai Rp. 500.000,00 biasanya diambil sekitar 2-3 orang. 2. Pemberian hadiah ketika ada yang menikah Sekitar 3-4 juta sebagai tali asih bagi staff dan pengajar. 3. Santunan bagi yang meninggal. Santunan ini diberikan kepada karyawan/pengajar yang keluarganya (anak,istri,suami) yang meninggal dunia. 4. Santunan jika terjadi kecelakaan.Santunan ini juga diberikan sebagai bentuk bantuan jika ada anggota keluarga (anak, istri atau saumi) yang mengalami kecelakaan. 5. Santunan jika terjadi kebakaran rumah. 6. Memberikan kesempatan untuk ikut umrah gratis. 7. Pinjaman lunak untuk kebutuhan kerja dan penunjang keluarga. 8. Membolehkan menerima hadiah dari santri. 9. Cuti bagi pengajar. 10. Tunjangan hari raya (THR).	
Ada upaya-upaya lembaga untuk meningkatkan kemampuan dalam rangka meningkatkan kinerja mereka.	1. Transparansi keuangan.Lembaga ini selalu memberikan informasi tentang berapa penerimaan dan pengeluaran dalam setiap bulannya kepada semua staff dan pengajar yang menjadi bagian dari lembaga tersebut. Dengan begitu menurut kepala kursus untuk menjaga transparansi keuangan dan tidak menimbulkan konflik dan perasaan curiga antar pengelolah. Dan kemudian pihak lembaga membuat	Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

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

	laporan kepada pihak yayasan. Dan biasanya ini diinformasikan ketika ada rapat tiap bulannya. 2. Rolling halakoh/kelompok. Rolling ini dilakukan setiap 1 periode (4 bulan), dimana masing-masing pengajar akan berganti untuk mengajar di kelompok/halakoh lain, sehingga ini bisa mengurangi fanatisme santri kepada satu orang pengajar saja, selain itu bisa menjadi penyegaran agar tidak bosan dan juga agar memberikan kesempatan bagi selainnya agar mendapatkan rezeki dari pemberian dari santri kepada ustadz/ustadzahnya sehingga tidak menimbulkan kecemburuan diantara mereka. 3. Silaturrahmi dan arisan antar pengajar.Kegiatan ini biasanya dilakukan setiap 1 atau 2 bulan sekali dengan saling mengunjungi dari rumah ke rumah, sehingga bisa meningkatkan silaturrahmi, manjalin ukhuwah diantara pengajar serta juga diadakan arisan agar ada yang juga mereka harapkan bukan sekedar silaturrahmi saja, sehingga arisan ini bisa juga jadi motivasi mereka untuk hadir. 4. Kegiatan outband lembaga. Setiap tahun pengajar dan staff melakukan kegiatan outbond untuk menjalin kerjasama serta refreshing bersama. Kegiatan ini diharapkan bisa meningkatkan kerjasama tim dan juga refreshing dari kegiatan mengajar. Biasanya lembaga ini bekerjasama dengan pihak-pihak yang memiliki kompetensi untuk melakukan outbond untuk meningkatkan kerjasama tim sebagaimana dilakukan oleh perusahaan-perusahan 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

	organisasi untuk membentuk kerjasama tim. 5. Forum sharring kepengajaran. Forum ini dilakukan tiap satu periode (4 bulan) sekali ketika kegiatan kursus berakhir dalam satu periode. Dan bagi mereka yang memenuhi kreteria maka mereka bukan hanya mendapatkan hadiah sekaligus mereka yang menjadi juara sebagai pengajar terbaik maka mereka diberikan kesempatan untuk membagi dan diadakan dialog untuk bisa membagi pengalaman mereka kepada pengajar lainnya, sehingga mereka bisa mensuritauladani yang sudah berprestasi. 6. Forum kajian wawasan, kegiatan ibadah bareng dan kajian tassawuf. Ada beberapa kajian dan kegiatan yang berdimensi spiritual, karena pihak lembaga meyakini bahwa pekerjaan mereka tidak hanya sekedar mencari uang lewat mengajar, tetapi mereka adalah orang-orang yang juga melakukan perjuangan dalam rangka mengentaskan kaum muslimin dari buta huruf al Qur'an dan juga yang beringin untuk memperbaiki cara membaca al Qur'an lebih baik dan benar. Sehingga mereka diberikan tauziyah baik bersifat memenuhi kebutuhan wawasan terkait dengan bidang yang menjadi kompetensi mereka, tetapi juga kegiatan ibadah bersama berupa berdzikir dan juga diadakan kajian tassawuf untuk membersihkan hati mereka dari hal-hal yang sifatnya material atau konsumeristik dan membentuk kesabaran, dan keikhlasan karena sehari-hari mereka harus menghadapi santri yang mayoritas adalah orang-orang yang sudah	

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

	lanjut usia.	

B. Analisis SWOT Lembaga Kursus Al Qur'an

Setiap aktifitas dakwah secara ideal haruslah dilakukan dengan didasari pembuatan strategi dakwah yang baik. Dalam konteks kegiatan dakwah, strategi yang dimaksud adalah strategi organisasi dakwah. Salah satu teknik pembuatan strategi yaitu dengan menggunakan teknik analisis SWOT. Menurut Freddy Rangkuti dalam bukunya, analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang ada di sekitar organisasi secara sistematis untuk merumuskan strategi[1]. Perencanaan strategis harus melibatkan analisis faktor-faktor strategis baik internal maupun eksternal organisasi. Hal tersebut sebagai pijakan utama dalam membuat perencanaan yang tepat.

SWOT adalah kependekan dari Strenght (kekuatan), Weakness (Kelemahan), Oportunity (peluang) dan Threat (ancaman). SWOT atau biasa dikenal dengan analisis SWOT adalah salah satu metode perumusan strategi organisasi dengan berpijak pada kondisi-kondisi internal dan eksternal organisasi yang tercermin dalam 4 kategori di atas (SWOT). Metode analisis SWOT pertama kali dikembangkan oleh Albert Humphrey yang pernah memimpin proyek penelitian Stanford University pada 1960-an 1970-an terhadap 500 Perusahaan Amerika Serikat atau biasa disebut Fortune 500. Penelitian ini dilakukan untuk mencari tahu apa sebab sebuah perencanaan

[1]Wikipedia – Analisa SWOT, http://id.wikipedia.org/wiki/Analisis_SWOT, diakses pada 25 Mei 2017, pukul 23.10 WIB

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 bisa mengalami kegagalan. Penelitian ini didanai oleh Fortune 500 untuk mengetahui apa yang bisa dilakukan tentang kegagalan ini.

Analisis SWOT adalah bentuk metode perencanaan strategis dalam pembuatan strategi organisasi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (strengths), kelemahan (weaknesses), peluang (opportunities), dan ancaman (threats) dalam suatu konteks tertentu[2]. Menurut Pearce and Robinson[3], analisis SWOT perlu dilakukan dengan mencocokkan antara sumber daya internal dan situasi eksternal organisasi. Pencocokkan yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang organisasi dan meminimumkan kelemahan dan ancamannya. Asumsi sederhana ini mempunyai implikasi yang kuat untuk design strategi yang sukses.

Dengan melakukan analisis SWOT ini akan dapat diketahui kondisi internal dan eksternal yang sedang dihadapi oleh lembaga. Analisis ini dilakukan dengan melakukan kategorisasi terhadap kondisi-kondisi yang ada di sekitar lembaga ke dalam 4 kriteria SWOT (Kekuatan, kelemahan, peluang & ancaman). Hasil dari penelusuran analisa SWOT ini akan dijadikan untuk melakukan analisis kritis terhadap relevansi dan ketepatan pilihan strategi yang dijalankan oleh lembaga. Deskripsi detil tentang konsisi SWOT lembaga kursus ini adalah sebagai berikut:

Tabel 4.1: Keadaan Internal & Ekternal Lembaga Kursus

Variabel	Uraian	Kelebihan	Kelemahan
Visi	Membentuk pribadi muslim yang kaffah, Terwujud	1. Tidak banyak organisasi apalagi lembaga kursus	Masih belum kongkret tentang gambaran masyarakat Qur'ani yang

[2] Ibid.,
[3] Pearce & Robinson, *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Tangerang: Binarupa Aksara, hal 327

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

	masyarakat Islam yang Qur'ani, dan mengantarkan manusia kepada kehidupan bahagia di dunia dan akhirat.	yang memiliki visi organisasinya. 2. Lembaga ini akan lebih punya kejelasan arah karena memiliki visi sebagai cita-citanya.	di inginkan.
MISI	1.Menjadi lembaga da'wah yang semua aspek kegiatannya mengacu pada nilai-nilai Islam yang bersumber dari Al-Qur'an dan Al-Hadits. 2.Masyarakat Surabaya dan sekitarnya yang mampu membaca Al-Qur'an dengan baik dan benar. 3.Meningkatkan penghayatan dan pengamalan nilai-nilai yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits bagi umat Islam pada kehidupan sehari-hari.	1. Misi yang dibuat bersifat realistis, dan mengacu pada kondisi yang dihadapi. 2. Memiliki kejelasan tentang cakupan wilayah yang akan dicapainya. 3. Tidak banyak lembaga kursus yang memiliki misi semacam ini. 4. Bisa menjadi role model bagi lembaga kursus nirlaba keagamaan yang lain, yang pada umumnya tidak memiliki misi yang jelas dan mungkin terukur.	1. Cakupan misinya mungkin tidak hanya dibatasi oleh suatu kota dan sekitarnya. 2. Jika dikaitkan dengan visinya maka mungkin bisa membentuk masyarakat Qur'ani di pulau jawa atau di Indonesia.
TUJUAN	Menjadi lembaga da'wah Islam yang profesional dan berakhlaq, sehingga terwujutnya masyarakat Surabaya dan sekitarnya yang bebas buta huruf Al-Qur'an dan masyarakat	Tujuannya jelas, cakupan bidang garapnya juga jelas dan menyesar pasar yang jelas yaitu mereka yang buta huruf al- Qur'an diwilayah Surabaya dan sekitarnya.	Hanya bergerak lewat kursus saja, padahal jika menjadi lembaga dakwah maka bisa lebih luas lagi cakupan perannannya.

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

	Surabaya yang Qur'ani		
SASARAN	Sasaran utamanya adalah muslim dewasa yang belum bisa membaca Al-Qur'an, atau ingin memperbaiki bacaan dan mengkaji makna yang terkandung dalam Al-Qur'an dan Al-Hadits.	1. Lembaga ini memiliki posisioning pasar yang jelas yaitu usia dewasa sampai lanjut usia yang dimana tidak banyak diambil oleh kompetitor TPA/TPQ yang lainnya. 2. Usia dewasa sampai lanjut usia ini pasarnya cukup besar, khususnya mereka yang buta huruf al Qur'an/yang ingin memperbaiki bacaannya. 3. Sasaran ini bersifat kongkret dan jelas terukur, yaitu yang menjadi sasaran pasar lembaga ini adalah mereka yang buta huruf al Qur'an dan berusia dewasa hingga lanjut usia.	Kebanyakan lembaga ini menyasar obyek dewasa yang lebih dominan dari kalangan lanjut usia, tetapi tidak banyak menjadikan kalangan dewasa yang usianya mudah-sebelum pansiun, misalnya para profesional muda, atau orang-orang yang masih sangat produktif, muslim dan buta huruf al Qur'an cuman mereka tidak punya waktu jika harus mendatangi masjid al falah.
PROGRAM	1. Program Kursus a. Baca al-Qur'an b. Qiraah/Tartil c. Bahasa arab d. Hukum sholat e. Hadist f. dsb	1. Secara program memang cukup bagus jika dibanding dengan lembaga-lembaga kursus al Qur'an pada umumnya. Dimana fokus pada program-	Program-program tahunan yang selama ini diadakan mungkin bisa diperluas sehingga bisa semakin menunjukkan peran serta lembaga kepada masyarakat, mengingat VISI dan MISInya 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

	2. Program non a. Festifal santri b. Wisuda & kataman Qur'an c. Bakti santri	program yang memiliki kesesuaian dengan VISI dan MISInya. 2. Lembaga ini juga memiliki tahunan yang mengarah pada kepentingan internal ataupun eksternal sebagai salah satu lembaga dakwah.	tersebut.
SDM	1. Terdiri dari 63 pengajar baik ustadz/ustadzah yang memiliki kompetensi dibidangnya, khsususnya baca-tulis al-Qur'an. 2. Terdiri dari tenaga pengajar fulltime dan partime.	1. Lembaga ini memiliki SDM yang cukup banyak dan memiliki kompetensi dibidangnya. 2. SDMnya juga bekerja secara profesional sesuai dengan status kepegawaannya. 3. Secara insentif dan managemen SDMnya juga cukup bagus, baik pada aspek pengelolaan dan motivasinya. 4. Mungkin lembaga ini bisa menjadi contoh bagi selainnya dalam menangani dan mengelola SDMnya, khususnya pengajar kursus. 5. Kebutuhan mereka baik material maupun non materila juga	1. Aspek peningkatan kualitas SDM pengajarnya, misalnya metode mengajar yang baik, mengingat siswanya kebanyakan mereka sudah lanjut usia. Dengan peningkatan kualitas skill SDM pengajarnya ini mungkin bisa meningkatkan mutu pembelajarannya. 2. Hal ini belum ada secara program, hanya sifatna shaarring kepegajaran saja dari pengajar yang berprestasi.

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

		dipenuhi oleh lembaga/yayasan, hal ini menunjukkan lembaga ini memiliki pemahaman profesionalitas dalam bekerja dan dakwah.	
DANA	1. Berasal dari biaya kursus siswa. 2. Bisa mencapai angka 900juta-1 miliar lebih.	1. Lembaga ini cukup luar biasa dalam memperoleh dana lewat kegiatan kursus tersebut. 2. Bahkan dari kursus ini saja mereka bisa menghidupi biaya operasional bahkan menyumbangkan dana kepada yayasan masjid al Falah yang sangat besar.	1. Penerimaan ini masih bersifat dari biaya kursus yang dibayar siswa. 2. Kalau dilihat potensi siswa yang besar dan juga kebanyakan mereka adalah kalangan menengah ke atas, ini bisa dikembangkan upaya-upaya baru untuk menggalang dana dari infaq, zakat atau shodaqoh dsb, dan tentunya ini juga akan memberikan sumbangan dana yang akan lebih besar selain dari biaya kursus yang menjadi kewajiban siswa.
Pasar	Kebutuhan pasar akan kursus membaca al Qur'an sangat besar, apalagi saat ini munculnya kelas menengah muslim (*middle muslim*) dikota-kota besar sangat semarak dimana muncul berbagai komunitas pengajian dan belajar mengaji	1. Sebagai *pioner* lembaga kursus al Qur'an al Falah sudah lebih dulu dikenal pasar. 2. Pasar, khususnya dewasa dan lansia yang dibidik oleh lembaga kursus al falah ini masih cukup luas, karena hampir TPA/TPQ kebanyakan	Pasar yang cukup besar ini tentunya akan mendorong para pesaing lembaga lain untuk juga menciptakan produk kursus yang bisa juga mengancam pasar dari lembaga kursus la Falah.

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

	(baca tulis al Qur'an)	membidik pasar anak-anak atau remaja SMP. 3. Dengan membidik pasar usia dewasa dan lansia serta khususnya yang berasal dari kelas menengah, dan dengan perkembangan *middle class muslim* yang meningkat maka ini juga akan menjadi peluang besar untuk bisa diraih oleh lembaga.	
Brand/Merk	Brand/merk adalah image/citra yang dimiliki oleh lembaga/perusahaan, sehingga dengan image/citra tersebut maka akan menjadi jaminan bagi pelanggan untuk tetap membeli atau mengkonsumsi barang/jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.	Secara brand/merk lembaga kursus ini dibawah naungan yayasan masjid al Falah Surabaya yang secara citra cukup baik dimata masyarakat. Sehingga dengan brand tersebut maka lembaga kursus tidak akan kesulitan dalam menawarkan program-program kursusnya. Dengan pengalaman hampir 36 (sejak tahun 1981) tahun maka lembaga ini secara usia dan pengalaman dalam bidang kursus dan nama besar yayasan masjid al Falah sangat melekat dihati jama'ahnya, sehingga tidak sulit	Mungkin akan muncul brand/merk lainnya yang sejenis, misalnya muncul Griya al Qur;an yang juga menawarkan program kursus al Qur'an dan juga membidik pasar yang sama.

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

		bagi lembaga kursus untuk mengenalkan program kursusnya.	
Pesaing	Dunia persaiangan/kompetisi dalam banyak hal menjadi sesuatu yang wajar, baik itu terkait barang/jasa, sehingga pasti cepat atau lambat akan muncul pesaing bagi setiap produsen/perusahaan/organiasasi.	1. Sejauh ini pesaing lembaga kursus al Falah masih kecil atau bahkan pesaingnya adalah TPA/TPQ yang ada dimasjid-masjid kampung. 2. Kalaupun ada lembaga kursus al Qur'an yang sama-sama membidik pasar kelas menengah, semisal Griya al Qur'an tetapi lembaga kursus al Falah lebih berpengalaman, dipercaya, dan berbasis di masjid, sehingga ini akan memberikan nilai tersendiri bagi peserta kursus.	Jika ada atau memungkinkan pesaing memiliki kemampuan yang sama maka kemungkinan kedepannya lembaga ini akan bisa terkalahkan dengan kompetitornya.

Tabel 4.2: Peta Kekuatan Lembaga

Kondisi	**Bobot**	**Penjelasan**
Reputasi lembaga yang sudah sangat bagus dalam bidang dakwah	Sangat penting	Aspek reputasi lembaga bernilai sangat penting karena ia menentukan kekuatan merk bagi konsumen. Kekuatan merk ini sangat mempengaruhi konsumen untuk loyal menggunakan produk tersebut, maupun untuk menarik pasar baru (ekspansi pasar). Dengan merk berupa nama besar Yayasan Al Falah yang menaungi maka akan menjadi sebuah jaminan kualitas bagi kaum muslimin yang ingin mendaftar sebagai santri 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

		kursus tersebut.
Dukungan berupa infrastruktur, SDM, serta keleluasaan dalam menyusun program dan strategi.	Sangat penting	Support dari yayasan akan menentukan seberapa cepat lembaga kursus bisa maju ke depan, melalui penyediaan SDM, dukungan finansial, maupun khususnya pemberian kewenangan untuk menyusun program dan strategi. Kelihatan yayasan Masjid al Falah memberikan kewenangan yang besar kepada pimpinan lembaga kursus untuk melakukan langkah-langkah strategis kecuali dalam melakukan seleksi calon-calon ustad/ustadzah dan hal ini hanya terkait pemahaman Islamnya saja, bukan pada aspek kompetensi mengajarnya.
Lembaga ini memiliki SDM yang memiliki kompetensi dibidangnya sebagai pengajar	Sangat Penting	SDM merupakan aset utama dalam pelaksanaan kegiatan kursus, sehingga kompetensi SDM akan menentukan kualitas kursus yang diberikan. Mereka
Tarif biaya kursus yang relatif murah yaitu pada kisaran Rp 300-350 ribu setiap periode (4 bulan) atau sekitar Rp 2.000 per hari	Penting	Dikatakan sebagai kekuatan karena dengan memberlakukan tarif yang relatif murah maka akan dapat menjangkau segmen pasar yang lebih luas dan akan bisa secara kompetitif bersaing dengan lembaga kursus lain
Pemasukan dana dari biaya kursus yang sangat besar, bisa mencapai kisaran 900 jt sampai 1 M	Penting	Dana merupakan sumber daya yang signifikan terhadap pelaksanaan program, potensi dana yang besar ini akan bisa digunakan untuk menjalankan program-program yang ada
Memiliki program kursus rutin dan program tahunan yang bervariasi	Penting	Dikatakan sebagai kekuatan karena dengan variasi produk yang dimiliki maka akan bisa menjanglau segmen pasar yang lebih luas
Tersedianya fasilitas dan insentif bagi SDM yang kompetitif dan layak	Cukup penting	Dikatakan sebagai kekuatan karena sistem imbalan yang dimiliki ini akan dapat mengikat SDM secara lebih erat dan profesional, sehingga pelaksanaan program akan lebih berhasil
Prinsip egaliter dan kebersamaan senantiasa dihembuskan dalam keseharian para SDM pengajar	Penting	Dikatakan sebagai kekuatan karena kebersamaan ini akan bisa menghadirkan suasana yang kondusif dan meminimalisir gesekan antar SDM yang memicu konflik dan mengakibatkan organisasi tidak produktif

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

Tabel 4.3. Peta Kelemahan Lembaga

Kondisi	Bobot	Penjelasan
Kesan yang muncul dari produk dan layanan adalah ini pengajian untuk dewasa-tua.	Tidak penting	Tidak terlalu menarik untuk pasar muda-remaja, sehingga peluang mendapatkan pasar pada segmen itu cenderung kecil
Pembebasan pilihan ustad/ ustadzah dalam pelaksanaan program kursus rutin	Penting	Menjadi kelemahan karena hal ini akan memicu ketidakseimbangan beban mengajar para ustadz/ ustadzah sehingga akan bisa memicu munculnya rasa iri satu dengan yang lainnya
Jumlah staff yang minim (hanya 3 orang) untuk mengelola 63 SDM pengajar	Tidak Penting	Menjadi kelemahan karena dengan besarnya jumlah SDM yang dimiliki akan membuat tanggung jawab untuk melakukan kontrol menjadi lebih luas
Jumlah pengajar saat ini relatif kecil dengan rasio 1:50	Sangat Penting	Rasio SDM sebagai pengajar & pelaksana kursus yang terlalu besar akan membuat kualitas pelaksanaan yang tidak bagus

Tabel 4.4. Peta Peluang Lembaga

Kondisi	Bobot	Penjelasan
Cakupan pasar yang tidak terbatas, bahkan pasar dari luar kota Surabaya juga bisa tertarik mengikuti kursus di Al-Falah	Tidak penting	Meskipun cakupan pasar tidak terbatas, namun tidak berarti semuanya prospektus untuk digarap. Pastinya untuk konsumen mengikuti kursus lintas kota membutuhkan biaya yang besar.
Karakter sosial pasar menengah dan menengah atas, memiliki jejaring sosial yang luas & kuat	Penting	Pasar dengan status sosial ekonomi yang menengah atas memungkinkan tidak ada kendala dalam hal pembelian, pengaruhnya terhadap kelancaran pembiayaan dan memastikan layanan dapat berjalan lancar.
Usia pasar yang rata-rata dewasa-tua memungkinkan motivasi untuk mengikuti pengajian lebih tinggi, karena ini usia dimana manusia merasa perlu segera memikirkan masa depan akhirat	Sangat penting	Pasar dengan motivasi yang tinggi menjadikan potensi untuk mereka tetap loyal terhadap produk semakin tinggi pula. Pemilihan pasar yang cenderung usia dewasa dan lanjut usia adalah merupakan pilihan pasar yang tepat, dimana usia ini mungkin banyak dihabiskan untuk kegiatan yang berorientasi untuk semakin mendekatkan diri kepada Allah SWT.
Lembaga kursus luar banyak menyasar segmen anak-	Cukup	Dikatakan sebuah peluang karena memungkinkan bagi lembaga untuk

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

anak.		menyasar segmen yang tidak digarap (orang tua). Justru segmen dewasa dan lansia yang dibidik oleh lembaga ini sangat menguntungkan, sebab banyak dikalangan lansia membutuhkan untuk bisa membaca al Qur'an.
Tema kajian BTAQ lembaga luar yang sedikit dan monoton	Cukup	Dikatakan sebuah peluang karena dengan pilihan tema yang sedikit, maka sajian produk kompetitor bisa dengan mudah diungguli (menawarkan pilihan yang lebih banyak).
Keberadaan Gus Ipul yang kenal dengan pangurus lembaga	Cukup	Dikatakn sebuah peluang karena bisa mengadakan kerjasama atau pengajuan bantuan tertenu kepada beliau

Tabel 4.5. Peta Ancaman Lembaga

Kondisi	Bobot	Penjelasan
Status sosial peserta yang menengah dan atas, menunjukkan peran sosial yang juga tinggi, berarti aktivitas harian di luar kursus pastilah bervolume tinggi.	Penting	Tingkat kesibukan pasar menjadi salah satu kelemahan karena sangat memungkinkan peserta untuk tidak secara continue merasakan layanan yang disediakan lembaga kursus.
Lembaga luar yang memanfaatkan ustad/ ustadzah untuk pemasaran paket umroh	Sangat Penting	Menjadi ancaman karena membuat pergeseran komitmen organisasi & profesionalitas para ustad/ ustadzah.
Harga jual paket umroh lembaga luar yang sangat murah (jauh dari harga pasaran)	Sangat tidak penting	Menjadi ancaman karena harga tersebut akan sulit untuk diungguli dalam konteks pemasaran paket umroh
Pasar berasal dari beragam kota memungkinan terjadinya fragmentasi kultur yang mereka bawa	Cukup penting	Menjadi ancaman karena dengan variasi asal kota yang beragam maka akan dapat memicu munculnya gesekan budaya yang terjadi di kalangan peserta kursus

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

Tabel 4.6: Tabel & Matriks SWOT Lembaga

No	Faktor Internal (kekuatan)	Bobot	Rating	Score
1	Reputasi lembaga yang sudah sangat bagus dalam bidang dakwah	0,15	5	0,75
2	Dukungan berupa infrastruktur, SDM, serta keleluasaan dalam menyusun program dan strategi.	0,15	4	0,6
3	Lembaga ini memiliki SDM yang memiliki kompetensi dibidangnya sebagai pengajar	0,15	4	0,6
4	Tarif biaya kursus yang relatif murah yaitu pada kisaran Rp 300-350 ribu setiap periode (4 bulan) atau sekitar Rp 2.000 per hari	0,11	4	0,44
5	Pemasukan dana dari biaya kursus yang sangat besar, bisa mencapai kisaran 900 jt sampai 1 M	0,11	1	0,11
6	Memiliki program kursus rutin dan program tahunan yang bervariasi	0,11	4	0,44
7	Tersedianya fasilitas dan insentif bagi SDM yang kompetitif dan layak	0,08	4	0,32
8	Prinsip egaliter dan kebersamaan senantiasa dihembuskan dalam keseharian para SDM pengajar	0,11	2	0,22
	Total	1,00		3,48

No	Faktor Internal (kelemahan)	Bobot	Rating	Score
1	Kesan yang muncul dari produk dan layanan adalah ini pengajian untuk dewasa-tua.	0,1	2	0,2
2	Pembebasan pilihan ustad/ ustadzah dalam pelaksanaan program kursus rutin	0,35	3	1,05
3	Jumlah staff yang minim (hanya 3 orang) untuk mengelola 63 SDM pengajar	0,1	2	0,2
4	Jumlah pengajar saat ini relatif kecil dengan rasio 1:50	0,45	4	1,8
	Total	1,00		3,25

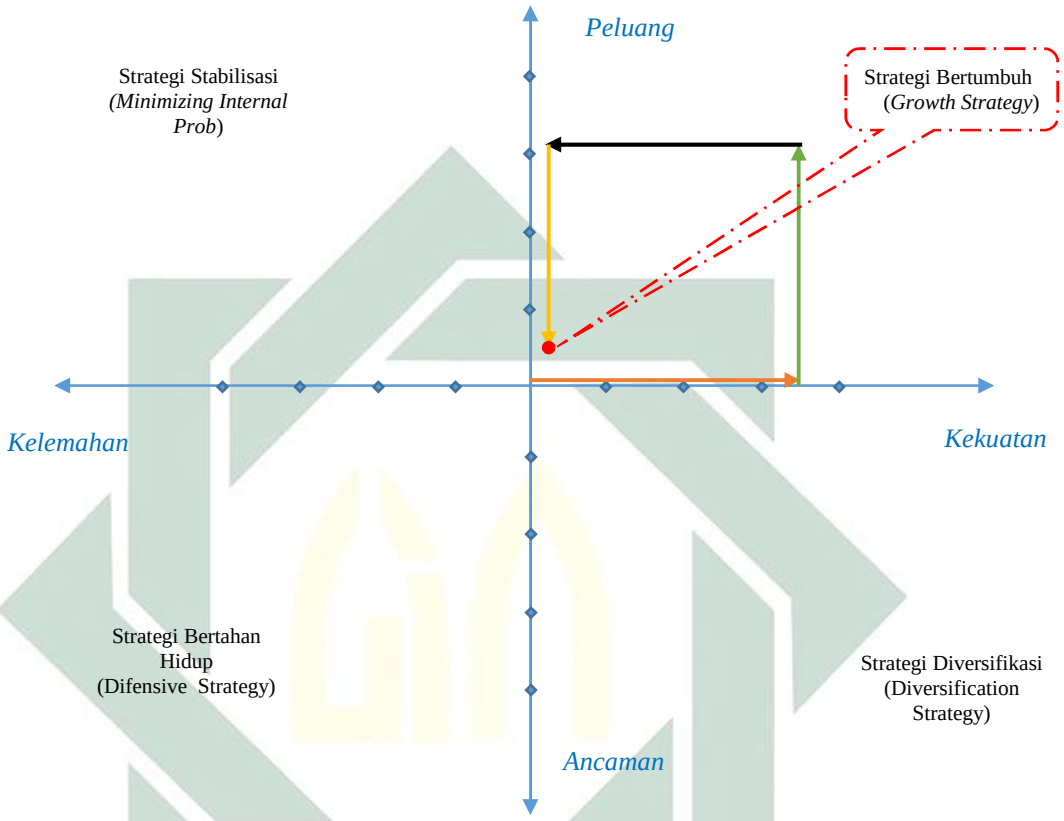
No	Faktor Eksternal (peluang)	Bobot	Rating	Score
1	Cakupan pasar yang tidak terbatas, bahkan pasar dari luar kota Surabaya juga bisa tertarik mengikuti kursus di Al-Falah	0,05	2	0,1
2	Karakter sosial pasar menengah dan menengah atas, memiliki jejaring sosial yang luas & kuat	0,21	5	1,05
3	Usia pasar yang rata-rata dewasa-tua memungkinkan motivasi untuk mengikuti pengajian lebih tinggi, karena ini usia dimana manusia merasa perlu segera	0,26	3	0,78

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

	memikirkan masa depan akhirat			
4	Lembaga kursus luar banyak menyasar segmen anak-anak	0,15	3	0,45
5	Tema kajian BTAQ lembaga luar yang sedikit dan monoton	0,15	4	0,6
6	Keberadaan Gus Ipul yang kenal dengan pangurus lembaga	0,15	2	0,3
	Total	1,00		3,28
No	Faktor Eksternal (ancaman)	Bobot	Rating	Score
1	Status sosial peserta yang menengah dan atas, menunjukkan peran sosial yang juga tinggi, berarti aktivitas harian di luar kursus pastilah bervolume tinggi.	0,3	2	0,6
2	Lembaga luar yang memanfaatkan ustad/ ustadzah untuk pemasaran paket umroh	0,38	4	1,52
3	Harga jual paket umroh lembaga luar yang sangat murah (jauh dari harga pasaran)	0,07	1	0,07
4	Pasar berasal dari beragam kota memungkinan terjadinya fragmentasi kultur yang mereka bawa	0,23	3	0,69
	Total	1,00		2,88

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

Gambar 4.6: Matriks IFAS-EFAS Lembaga



Keterangan:

1. Tabel di atas menunjukkan bahwa posisi kekuatan terhadap kelemahan lembaga tidak terlalu signifikan dengan agregat hanya sebesar 3,48 – 3,25 = 0,23. Ini menunjukkan bahwa posisi kekuatan dan kelamahan lembaga relatif berimbang dan cenderung relatif sedikit agak kuat.
2. Dalam tabel yang sama juga dapat diketahui bahwa posisi peluang dan ancaman yang akan dihadapi oleh lembaga tidak terlalu signifikan dengan agregat 3,28 – 2,88 = 0,44. Ini menunjukkan bahwa lembaga lebih memiliki banyak peluang dibandingkan ancaman yang akan dialami.

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. Hasil matriks IFAS-EFAS di atas menunjukkan bahwa posisi kompetitif lembaga secara umum berada di kuadran 1 (kekuatan – peluang) sehingga memungkinkan untuk menjalankan strategi pertumbuhan *(growth strategies).* Meski demikian, perlu disadari bahwa posisi kompetitif lembaga sangat dekat dengan titik pusat sehingga membuat kecenderungan untuk menjalankan strategi pertumbuhan tidak benar-benar bisa dijalankan secara optimal.

   Artinya lembaga harus menyadari bahwa strategi pertumbuhan ini mengasumsikan bahwa potensi yang dimiliki berupa jumlah santri yang besar, komitmen para pengajar dan citra dan pengalam lembaga tetap harus ditingkatkan.

   Sehingga peningkatan kualitas baik itu sumberdaya manusia, inovasi jasa atau pelayanan yang diberikan harus senantiasa ditingkatkan dalam rangka menjaga keunggulan kompetitif lembaga diera kedepan dan dalam rangka mengantisifasi munculnya pesaing-pesaing baru dalam bidang yang sama.

   Jika upaya-upaya ini sellau ditingkatkan maka akan menjadi keunggulan bersaing yang sangat kuat, sehingga lembaga bisa memiliki peluang lebih besar lagi dalam meraih pasar kursus al Qur'an yang ada.

   Kemampuan lembaga mengambil ceruk pasar "dewasa, kelas menengah muslim" adalah kejelian dan keunggulan tersendiri, sehingga sebagai "pemain" lama maka pihak lembaga memiliki pengalaman dan posisi yang kuat dalam persaingan antar lembaga untuk memperluas jangkauan pasar.

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. Analisa perspektif finansial

Dalam konsep *Balancedscorecard*[4] (BSC) memang perspektif finansial memang tidak menjadi suatu hal yang paling dominan, justru BSC lahir karena adanya ketidak seimbangan perusahaan, dimana fokus utama mereka hanya mengejar keuntungan finansial belaka tanpa memahami faktor lain. Tetapi indikator finansial tidak bisa dilepaskan begitu saja, karena tanpa adanya hasil finansial maka perusahaan atau organisasi akan mengalami kemunduran atau bahkan kehancuran.

Maka menjadi hal penting keberlangsungan hidup perusahaan atau organisasi adalah kesehatan finansialnya. Kalau dilihat dari finansial maka lembaga kursus ini menurut peneliti sebagaimana di jelaskan oleh pimpinan kursus, mampu mendapatkan hasil finansial sekitar 900 juta-1 miliar dengan perhitungan lembaga ini memiliki 4000 santri dengan biaya kursus perpaket selama 4 bulan rata-rata 300 ribu. Maka selama 1 periode kursus (4 bulan) akan diperoleh angka 4000 santri x 300 ribu= 1,2 miliar. Dan jika dalam satu tahun maka bisa 3 periode kursus, maka akan dihasilkan 1,2 miliar x 3 maka akan diperoleh pemasukan sekitar 3,6 miliar[5].

Adapun pengeluaran lembaga ini menurut pimpinan lembaga kursus sekitar 150 juta/bulan. Maka pengeluaran selama satu tahun bisa mencapai 150 juta x 12 bulan=1,8 miliar, maka keuntungan yang diperoleh lembaga kursus dalam satu tahun adalah 3,6 miliar-1,8 miliar=1,8 miliar. Dan menurut pimpinan lembaga kursus, maka ada kewajiban lembaga untuk menyetor sekitar 10% dari

[4] Selanjutnya disingkat menjadi BSC.
[5] Dari hasil wawancara dengan narasumber dan kalkulasi peneliti dari biaya perpeserta dengan jumlah keseluruhan pesarta pada setiap paket kursus yang ada.

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 yang diperoleh kepada pihak yayasan masjid al Falah. Maka dengan demikian 1,8 miliar-10% (180 juta)=1,62 miliar[6].

Perspektif finansial dalam BSC memang di ukur dalam *Return of invesment* (ROI) yang ditunjukkan oleh adanya pertumbuhan akan pendapatan dan berkurangnya biaya produksi atau operasional.[7]

Kalau dilihat dari pendapatan maka jelas pendapatan dari tahun ke tahun meningkat, sebab dari tahun 2016 bulan mei peserta kursus mencapai sekitar 3000 siswa dan pada tahun 2017 mencapai sekitar 4000 lebih peserta, memang hal ini tidak kemudian menjadi apakah keuntungannya meningkat, mengingat tidak semua peserta memang membayar biaya kursus, ada yang gratis, karena lembaga ini sesuai dengan visi, misi dan tujuan pendiriannya dalam rangka dakwah Islam, sehingga tidak menjadikan fokus keuntungan menjadi ukuran sukses lembaga tersebut, tetapi lebih pada syiar Islamnya.

Dan menurut pimpinan lembaga, latar belakang biaya kursus adalah agar peserta kursus memiliki komitmen dalam mengikutinya sebab sejak pendiriannya lembaga ini mengawali kursus dengan secara gratis, tetapi justru tidak berjalan dengan baik, banyak peserta yang tidak memiliki komitmen untuk belajar membaca al Qur'an secara sungguh-sungguh[8].

Dan semenjak kursus menggunakan sistem berbiaya, maka sejak itu peserta kursus semakin memiliki komitmen dan dari tahun ke tahun jumlahnya semakin banyak dan bahkan sudah hampir sekitar 37 tahun. Keuntungan yang diperoleh

---

[6] Dengan asumsi 4000 peserta itu membayar biaya kursus semua dengan rata-rata 300 ribu/peserta.
[7] Mulyadi, *Balanced Scorecard:alat managemen kontemporer untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan*,(Jakarta:Salemba Empat, 2001), 134.
[8] Wawacara,ibid, 14 mei 2016.

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

dari lembaga kursus cukup besar untuk sebuah lembaga kursus al Qur'an jika dibanding lembaga kursus lainnya[9].

Dalam kaitannya dengan perspektif finansial memang bukan hanya sekedar seberapa besar pendapatan dan keuntungan yang diperoleh, tetapi juga seberapa besar produk yang dihasilkan mampu menarik minat peserta, sehingga ini mendorong jama'ah masyarakat baik yang sudah menjadi peserta atau yang ingin menjadi peserta kursus[10].

Ada banyak produk yang ditawarkan oleh lembaga kursus disatu sisi memang merupakan kelebihan dari sebuah lembaga yang memiliki banyak variasi, sehingga ini akan memberikan keleluasaan baik calon peserta kursus atau peserta kursus yang sudah loyal, sehingga ini akan membuat peluang yang cukup besar bagi mereka untuk memilih dan tentunya mengikuti dan tentunya mereka akan bersedia mengeluarkan biaya sesuai dengan yang ditetapkan oleh lembaga sehingga potensi pendapatan lembaga akan meningkat.

Ditambah kelebihan kursus dilembaga ini adalah mereka tidak menekankan sebuah pemahaman tertentu atau aliran tertentu sehingga mereka cenderung memberikan pilihan dan menghargai perbedaan pendapat terkait dengan afialiasi atau aliran tertentu dalam memahami Islam.

Sedangkan dari sasaran pasar lembaga ini menurut peneliti sangat tepat membidik pasar dewasa hingga lansia, khususnya dari kalangan menegah-atas dan dari berbagai profesi, sehingga secara segmentasi lembaga ini jelas memiliki

[9] Ibid.,
[10] Norton, 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

keunggulan sebagai *pioner* kursus baca al Qur'an yang dengan jeli membidik pasar dewasa hingga lansia yang tidak banyak dibidik oleh pesaing lainnya.

Lembaga ini sebagaimana visi dan misi serta tujuannya memang tidak 100% berorientasi pada usaha untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar mungkin dengan menekan biaya seminimal mungkin sebagaimana perusahaan komersial, tetapi sebagai lembaga nirlaba yang juga memiliki tujuan dakwah, juga harus menyeimbangkan antara usaha-usaha dakwah yang berorinetasi sosial keagamaan, juga usaha-usaha yang menghasilkan keuntungan pada saat ini dan akan datang.

Sebab siklus hidup sebuah perusahaan atau organisasi banyak ditentukan bagaimana ia mampu hidup dan berkembang serta memiliki kemampuan finansial untuk mendukung siklus hidupnya sehingga mampu bertahan dalam menghadapi perubahan dan perkembangan ditengah-tengah pesaingnya.

Dengan munculnya lembaga kursus al Qur;an misalnya Griya al Qur'an dan lainnya yang tentunya sangat mungkin membidik pasar yang sama yaitu dewasa, dengan tingkat ekonomi kelas menengah dan tanpilan dan ferforma yang baik, sangat dimungkin akan menjadi pesaing kuat bagi lembaga kursus al Qur'an masjid al Falah.

Hal inilah yang harus dipikirkan oleh lembaga, sehingga tidak hanya merasa cukup bahwa produk mereka bisa diterima santri atau jama'ah calon santri tetapi juga harus ada upaya-upaya lain dalam menciptakan produk unggulan baru sehingga akan terus mampu bersaing. Tanpa adanya upaya terus menerus untuk membuat dan mencipatakan produk maka cepat atau lambat lembaga ini mungkin akan bisa ditinggalkan oleh pelanggannya. Dengan demikian keuntungan akan

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

terus mengalir dan pelanggan baru akan terus berdatangangan serta pelanggan lama bisa mengikuti kursus dengan berbakai produk yang ditawarkan.

Dalam sistem managemen BSC memang hasil finansial sebuah lembaga bukan meupakan satu-satunya ukuran yang pertumbuhan atau kemajuan sebuah lembaga, sebab sistem ini lahir dari adanya perusahaan atau organisasi yang hanya menjadikan hasil finasial sebagai faktor utama keberhasilan dan keberlangsungan sebuah perusahaan atau organisasi.

Justru sistem managemen BSC melahirkan tiga perspektif lainnya yang tidak hanya mengedepankan aspek finansial sebagai faktor dominan keberhasilan. Mengacu pada lembaga kursus al Qur'an al Falah Surabaya, memang tidak sekedar *profite oriented*, tetapi juga *sosial oriented.* Hal ini tidak terlepas dari visi dan misi lembaga kursus yang memiliki komitmen dalam dunia dakwah dengan berusaha menghapus buta huruf al Qur'an dan syiar agama Islam diSurabaya dan sekitarnya.

Menyadari akan hal itu maka lembaga juga berusaha mengakomodasi kepentingan santri atau calon santri yang kebetulan secara ekonomi mungkin mengalami kesulitan atau para yatim/piatu, fakir miskin. Maka lembaga ini juga memberikan beasiswa gratis bagi mereka tidak mampu diberikan gratis biaya kursus atau dengan sistem subsidi silang dan sistem "gendong"[11].

Sistem "gendong" inilah yang diterapkan oleh pihak lembaga kursus, yaitu dengan menawarkan kepada santri yang memiliki kemampuan untuk membantu membiayai atau menanggung biaya kursus bagi tetangga, teman atau saudara

[11] Kata gendong atau meng-gen-dong dalam kamus bahasa Indonesia berarti mendukung di belakang atau disamping atau didepan. Ini istilah peneliti untuk menggambarkan bantuan yang diberikan orang kepada orang lain untuk meringankan beban mereka dari sebuah kesulitan.

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

mereka yang secara ekonomi kurang mampu tetapi memiliki minat besar untuk belajar membaca atau ingin memperdalam pengetahuan agama dilembaga kursus al Qur'an al Falah[12].

Dengan sistem ini artinya pihak lembaga mendorong santri untuk turut peduli dan berperan aktif dalam kegiatan dakwah, tentunya dengan memberikan motivasi akan mendapatkan pahala yang besar karena mendukung dakwah Islam.

Dan tentunya bagi mereka yang memiliki kemampuan secara finansial dari kalangan kelas menengah tentunya akan berminat untuk membantu biaya kursus mereka. Sehingga dengan sistem ini maka lembaga akan tetap mampu memiliki kekuatan finansial yang cukup besar dari pemasukan biaya kursus dan sekaligus memberikan kesempatan bagi santri/santiwati untuk beramaliah.

Hal ini mungkin tidak ada dalam konsep sistem BSC, khususnya dalam perspektif finansial, tetapi jika hal ini dimaknai sebagai efisiensi biaya operasional maka mungkin ini juga bisa dimasukkan dalam kategori tersebut yang memang dalam perspektif finansial sangat ditekankan. Tetapi lembaga juga bukan berarti mengandalkan seratus persen dari sistem "gendong" biaya kursus.

Lembaga juga akan memberikan keringanan atau meng-gratiskan jika memang ada calon santri yang tidak mampu dan tidak ada yang "menggendongnya", maka lembagalah yang akan menanggung biaya kursus tersebut. Hal ini sudah menjadi komitmen lembaga sesuai dengan visi, misi dan programnya.

Lembaga kursus mencoba menyeimbangkan antara kepentingan dakwah yang notabene nirlaba dengan kepentingan keberlangsungan dakwah yang tentunya

[12] Wawancara, 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

membutuhkan kekuatan finansial sebagai daya dukung yang tidak bisa dipungkiri menjadi faktor penting kesuksesan dan kemajuan lembaga kursus.

Karena berangkat dari latar belakang dimana sistem mengaji yang tidak profesional dimana pengajarnya tidak digaji dan santrinya juga digratiskan justru mengakibatkan kemunduran, maka lembaga kursus ini kemudian mencoba menerapkan profesionalitas dalam sistem kursus al Qur'an, dan hasilnya justru semakin maju, dan jumlah santrinya sampai hari ini sudah mencapai ribuan.

Pengalaman inilah yang membuktikan bahwa sistem profesional dalam dakwah justru memberikan keuntungan baik secara material ataupun immaterial dan menjamin keberlangsungan dakwah Islam.

Dalam perspektif finansial BSC menekankan pada keberlangsungan hasil finasial dalam rangka mengembangkan sebuah perusahaan atau lembaga. Dengan hasil finansial yang cukup signifikan maka sebuah perusahaan atau lembaga akan mampu bertahan, dan bahkan mungkin akan mampu tumbuh dan berkembang selama ia mampu menghasilkan kekuatan finasial dalam rangka mendukung keberlangsungannya. Tanpa hasil finansial yang memadai maka akan bisa dipastikan akan mengalami kemunduran dan kegagalan.

Dengan sistem "gendong" dalam perspektif finansial akan mampu memberikan peningkatan nilai bagi santri yang membantu menanggung biaya santri yang kurang mampu. Bagi mereka yang membantu tentu akan memiliki nilai pahala yang tak ternilai dimana Allah akan melipatgandakan pahala[13], apalagi orang-orang yang membiayai saudara-saudara mereka yang menuntut ilmu.

[13] QS. 57:18.

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 pandangan Islam bahwa keuntungan bukan semata-mata keuntungan material tetapi juga immaterial, bahkan al Qur'an mengisyaratkan sebagaimana dalam firman Allah: "Hai orang-orang yang beriman maukah kamu aku tunjukkan suatu perniagaan yang dapat menyelamtkan kamu dari azab Allah yang pedih?"[14].

Walaupun demikian keuntungan finansial bukan berarti tidak menjadi prioritas lembaga, sebab lembaga akan sulit berkembang jika secara finansial tidak memadai, hal itu juga akan menghambat jalannya dakwah Islam yang diembannya.

Selain mendorong santrinya yang notabene dari kalangan kelas menengah untuk turut serta dalam sistem "gendong" dalam pembiayaan kursus mereka yang tidak mampu, pihak lembaga kursus juga mengadakan berbagai produk jasa atau pelayanan yang sekiranya akan memberikan nilai tambah atau manfaat lainnya bagi santri[15].

Bukan hanya penawaran paket-paket kursus lain diluar kursus al Qur'an, juga model-model kegiatan yang memberikan nilai tambah baik itu dalam dimensi psikologis, pada aspek aktualisasi diri, penghargaan ataupun pahala, dengan membuat program-program sosial keagamaan diluar kegiatan kursus.

Maka wajar jika banyak santri yang tidak hanya ikut satu paket kursus, melainkan ada yang mengambil beberapa paket kursus yang diselenggarakan lembaga, dengan demikian maka lembaga kursus akan mendapakan tambahan finansial dari biaya kursus masing-masing santri yang mengambil lebih dari satu paket.

---

[14] QS. 61:10.
[15] Wawancara, ibid, 14 mei 2016.

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

Lembaga kursus harus tetap menyeimbangkan antara kebutuhan pertumbuhan finansial baik bersifat profite oriented satu sisi untuk menjaga keberlangsungan siklus hidup lembaga, dan disisi lain juga harus mengedepankan visi, misi dan program lembaga yang juga mengemban fungsi sosial yang tentunya non profite oriented. Ketidakseimbangan akan mengakibatkan lembaga bisa jatuh pada kemunduran karena kehilangan pertumbuhan finansial tetapi juga bisa jatuh pada disorientasi sebagai lembaga sosial keagamaan yang juga berfungsi sebagai lembaga dakwah yang sosial oriented[16].

D. Analisa perspektif pelanggan

Perspektif pelanggan dalam BSC menekankan pada konsep kepuasaan pelanggan, sebab jika pelanggan puas maka besar harapannya pelangga akan membeli lagi produk atau jasa yang ditawarkan.

Maka pemahaman akan pelanggan sangat diperlukan dalam perspektif ini sebab tanpa mengetahui keinginan dan harapan pelanggan tentunya perusahaan atau organisasi akan kesulitan membuat produk, memasarkan atau mengkaitkan dengan aspek lainnya misalnya kinerja dan produktifitas karyawan. Selain itu pemahaman akan kepuasaan pelanggan menjadi kunci utama setiap perbaikan diberbagai lini di perusahaan atau organisasi.

Dalam perspektif pelanggan *Balanced scorecard*, selain keinginan untuk memuaskan dan menyenangkan pelanggan, maka para manager unit bisnis juga

[16] 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

harus menerjemahkan pernyataan misi dan strategi ke dalam tujuan yang sesuai dengan pasar dan pelanggan yang spesifik[17].

Dalam konteks lembaga kursus al Qur'an al Falah maka pimpinan lembaga kursus harus melakukan pemetaan dan identifikasi akan berbagai kebutuhan peserta kursus, tentunya ini akan disesuaikan dengan misi lembaga dengan fokus membidik pasar dewasa muslim hingga lansia. Maka analisa kebutuhan, harapan dan keinginan pasar dewasa hingga lansia itu harus diketahui, dipahami dan kemudian di wujudkan dalam bentuk sebuah jasa yang mungkin bisa ditawarkan kepada peserta kursus atau calon peserta kursus.

Lembaga ini sebenarnya dalam BSC memang sudah menentukan segmentasi pasar yang spesifik, dan berusaha memberikan pelayanan yang dibutuhkan. Misalnya lembaga memberikan kelonggaran tentang jadwal karena mereka bisa jadi sibuk, sehingga secara jadwal bisa memudahkan, kebutuhan akan konsultasi, perhatian karena kebanyak dari mereka adalah pensiunan atau mapan secara ekonomi, kebutuhan akan aktualisasi, bahkan kebutuhan akan sosial dan kemanusiaan.

Bahkan mereka juga diberikan kesempatan memberikan masukan-masukan kepada lembaga atau yayasan masjid, hal ini karena tidak sedikit dari peserta adalah para pejabata atau mantan pejabat yang memiliki kompetensi tertentu dan ini memanga dilakukan oleh lembaga, sehingga dalam Perspektif pelanggan Balanced Scorecard, hal ini ditekankan, sebab dengan upaya demikian maka secara tidak langsung lembaga mengapresiasi kebuthan peserta kursus dan bahkan

[17] Robert S. Kaplan..,ibid,55-56.

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

menurut pimpinan kursus masukan mereka juga ada yang diwujudkan dalam program lembaga kursus dan bahkan masjid.

Dari data diperoleh peserta yang mengikuti lebih 1 paket materi kursus;Laki – laki : 69 santri, perempuan : 199 santri[18]. Dari sini menunjukkan bahwa peserta kursus memiliki aktusia dan harapan yang besar dalam mengikuti kursus, dan mereka merasa harapan dan keinginan mereka bisa terpenuhi oleh lembaga kursus. Bahkan bukan hanya paket-paket kursus melainkan kegiatan lainnya yang diselenggarakan oleh lembaga juga direspon positif oleh peserta kursus[19].

Belum lagi layanan pasca mereka atau saat mereka menjadi peserta, juga dirasakan oleh peserta sebagai kelebihan dari lembaga ini, misalnya konsultasi, jalinan hubungan antara santri sebagai peserta kursus dengan para ustad/ustadzah sebagai pengajar yang diciptakan layaknya orang tua dengan anak, sehingga sangat dekat dan dengan penuh kesabaran dan telaten mereka mengajar peserta sampai mereka mencapai target kursus[20].

Bukan hanya itu layanan seperti menjenguk santri oleh ustad/ustadzah beserta do’a kesembuhan jika ada diantara mereka yang sakit, hal ini juga membuat mereka loyal terhadap lembaga sehingga akan bersedia mengikuti apa yang ditawarkan lembaga[21]. Hal inilah yang mungkin tidak banyak dimiliki oleh lembaga kursus al Qur’an lainnya yang menjadi pesaing lembaga kursus al Qur’an al Falah. Tentunya kebutuhan-kebutuhan peserta dewasa hingga lansia dan kelas

[18] Buku panduan kursus, ibid
[19] Ibid.,
[20] Wawancara, ibid.,
[21] 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

menengah hingga atas tentunya akan memiliki kebutuhan, harapan dan serta keinginan yang kompeks dimasa akan datang.

Pemahaman tentang kompleksitas kebutuhan, keinginan dan harapan peserta kursus harus senantiasa dipahami secara berkelanjutan agar lembaga mampu merespon dan mendorong terciptanya produk-produk baru yang dibutuhkan oleh santri atau calon santri peserta kursus.

Menurut peneliti lembaga masih hanya mengasumsikan bahwa kebutuhan mereka masih seputar hal-hal yang sudah dipenuhi. Maka analisa tentang identifikasi kebutuhan mereka tetap harus dilakukan secara berkala dalam rangka merespon adanya pertumbuhan dan perkembangan kebutuhan santri atau calon santri kedepan.

Lembaga ini memang memberikan kesempatan bagi santrinya untuk memberikan masukan atau ide-ide terkait dengan kemajuan dan perkembangan baik itu spesifik untuk lembaga kursus al Qur'an atau masjid. Dan sebagaimana diakui oleh pengurus lembaga kursus bahwa banyak mereka mendapatkan masukan dan saran dari santri dalam meningkatkan pelayanan kepada mereka atau jama'ah lain non santri lembaga kursus. Ini memang bagian dari sebuah upaya untuk menjaring akan kebutuhan dan harapan santri akan lembaga kursus atau masjid.

Tetapi ini bersifat momentual atau tidak menjadi sebuah perhatian khusus atau sebagai program yang direncanakan atau disistemkan. Misalnya diakhir periode mungkin lembaga kursus bisa membuat semacam angket untuk mengetahui tingkat kepuasaan santri akan mutu pelayanan lembaga kursus.

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

Sehingga dari sini akan diketahui tingkat kepuasaan dan hal-hal apa saja yang membuat mereka puas atau tidak puas, sehingga dengan demikian evaluasi tidak hanya pada sekedar santri lulus atau tidak keluar atau mengundurkan diri.

Mungkin ada aspek-aspek lain, sebab jika mekanisme untuk memehami kebutuhan dan harapan santri hanya lewat mendorong mereka menyampaikan mungkin tidak semuanya menyampaikan harapan, keluahan ataupun puas atau tidak puas akan lembaga. Perspektif pelanggan dalam sistem BSC menghendaki adanya upaya-upaya untuk senantiasa memahami kepuasaan pelanggan agar mereka tetap loyal dan tetap diketahui apa yang menjadi harapan, kebutuhan dan keinginan mereka, walaupun tentunya tidak kemudian lembaga atau perusahaan memenuhi semuanya, tentunya harus ada skala prioritas.

Lembaga ini mungkin bisa melakukan pengukuran tentang produk kursus mana yang menjadi favorite santri, kenapa hal itu terjadi, mana produk kursus yang sedikit peminatnya dan kenapa sedikit peminatnya, apa persepsi mereka tentang nilai pelayanan yang sudah diberikan oleh lembaga kepada santri.

Dalam perspektif pelanggan memang sistem BSC mengedepankan bagaimana upaya terbaik untuk melayani pelanggan dalam hal ini adalah santri sebagai peserta kursus. Memang menurut Hermawan Kertajaya[22], tida semua apa yang diinginkan pelanggan harus dipenuhi atau tidak semua keinginan atau komplain pelanggan harus ditanggapi. Sebab menurutnya sangat dimungkinkan pelanggan berbohong untuk mendapatkan pelayanan yang terbaik dengan menuntut lebih tinggi dari yang mereka berikan.

[22] Hermawan Kertajaya dan Iwan Setiawan, *WOW Marketing*,Jakarta: Gramedia Pustaka Utama,2015, 39.

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

Dan jika ini dibiarkan dan setiap komplain pelanggan perusahaan atau organisasi harus menanggapi dengan serius maka hal ini akan bisa menimbulkan *bed customer* yang bisa merusak bisnis. Dan sekaligus akan akan memperbesar biaya *service recovery*, yang tentunya hal ini akan bisa menurunkan kredibilitas dan *brand image* perusahaan atau lembaga dan bagi pelanggan lain hal ini akan menimbulkan kecemburuan.[23]

Apa yang dilakukan oleh lembaga memang sebagaimana disampaikan oleh pimpinan lembaga kursus al Qur'an bahwa memang tidak semua keluhan, masukan atau harapan bisa dipenuhi, prinsipnya adalah jika memang keluhan atau masukan santri ini positif dan memang dianggap obyektif sesuai dengan persoalannya maka akan ditanggapi dengan baik, misalnya ada santri yang mengeluhkan tentang pelayanan atau pengajaran ustadz/ustadzah yang mungkin kurang sesuai dengan harapan, biasanya pimpinan kursus mendengarkan apa keluhannya dan apa masalahnya, kalau itu hanya sifatnya subyektif santri, maka biasanya pimpinan lebih memberikan motivasi dan harapan untuk melakukan penyesuaian diri, tapi jika memang itu sebab masalahnya adalah pada pengajarnya maka tentunya akan dilakukan diingatkan.

Memang sifatnya masih spontan dan cenderung menungguh, belum berupa mekanisme atau sistem agar bisa terpantau dengan baik. Dalam dunia dakwah memang kita diajarkan untuk dengan bahasa yang baik dalam menanggapi sasaran dakwah, karena terkadang mereka juga tidak atau belum mengerti.

[23] 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

Sehingga prinsip bahwa pelanggan harus tetap dihargai dan diperhatikan memang masih relevan, tetapi tentunya dasarnya adalah rasional, bukan emosional, inilah barangkali yang dilakukan oleh lembaga kursus untuk merespon setiap keluhan santri tentang pelayanan di lembaga. Tetapi harus disadari dalam dunia dakwah saat ini juga banyak pesaing yang juga menawarkan berbagai macam dan bentuk kegiatan dakwah. Tidak terkecuali kursus al Qur'an tentunya juga banyak bermunculan lembaga-lembaga kursus al Qur'an yang juga memberikan pelayanan dan kemudahan serta bersifat profesional.

Selain itu pesaing juga membidik pasar yang bisa jadi sama yaitu dewasa, kebanyakan kelas menengah, sehingga jika lembaga kursus al Qur'an al falah tidak membuat sebuah sistem dalam menaggapi kebutuhan, keluhan dan harapan serta kepuasan pelanggan dan hanya merespon secara spontan hal-hal yang muncul tidak menutup kemungkinan bisa saja santri atau calon santri bisa pindah atau memilih kompetitor lembaga kursus al falah, sebagai pilihan alternatifnya.

Walaupun demikian peneliti meyakini melihat jumlah santri dan pengalaman lembaga serta citra lembaga ini menjadi jaminan bagi santri atau calon santri untuk lebih kuat memilih lembaga kursus al falah dalam memenuhi kebutuhan dan harapan mereka dalam hal kursus al Qur'an. Tetapi tentunya tidak bisa hanya mengandalkan demikian sebab pesaing lembaga kursus al falah juga terus melakukan upaya-upaya untuk meraih dan memperlebar pasar dan tidak menutup kemungkinan meraih pasar yang salama ini dimiliki atau menjadi pasar lembaga kursus ini.

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

Lembaga ini juga memberikan kebebasan dalam hal pemilihan jadwal kursus bahkan memberikan kesempatan jika ada santri yang akan pindah jadwal kursus. Hal ini akan memberikan kemudahan bagi santri untuk menyesuaikan dengan berbagai kesibukan mereka[24].

Kemudahan-kemudahan yang diberikan santri merupakan bagian dari pelayanan yang dalam perspektif pelanggan merupakan bagian dari sesuatu yang harus dilakukan oleh lembaga, sebab lembaga harus menyadari bahwa jika mereka terlalu kaku dengan jadwal maka tentunya kebanyakan dari santri justru akan mengundurkan diri.

Bagi lembaga ini yang penting adalah santri bersedia mengikuti dan bersemangat sehingga upaya untuk meramaikan syiar Islam di masjid juga tercapai. Sehingga lembaga ini memberikan kelonggaran dalam jadwal kursus, sesuai dengan kemampuan dan kesedian waktu santri.

Lembaga kursus ini memiliki kemampuan untuk memberikan aktualisasi kepada santrinya dan menciptakan hubungan yang hangat antara para santri dan ustad/ustadnyanya. Bahkan tidak jarang dalam setiap tahunnya banyak ustad/ustadzah yang mendapatkan hadiah sekedar tali asih dari santri, dan pihak lembaga memberikan ijin kepada santri untuk memberi dan ustad/ustadzah juga diperbolehkan menerima.

Meskipun demikian lembaga selalu melakukan regulasi agar semua ustad/ustadzah mendapatkan kesempatan yang relatif sama untuk mendapatkannya. Ruang aktualisasi semisal mengadakan acara yang mereka beri

[24] Wawancara, 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

nama festival santri dan wisuda[25], dua kegiatan ini menurut peneliti merupakan kegiatan yang berusaha memberikan suatu ruang aktualisasi dan penghargaan kepada santri yang notabene adalah dewasa sampai lanjut usia, dimana kebutuhan akan aktualisasi dan penghargaan sangat mereka butuhkan, bahkan diantara mereka juga banyak yang merupakan mantan pejabat dan militer yang sudah purna tugas.

Lembaga juga memberikan konsultasi kepada santrinya, minamal para ustad/ustadzah menjadi tempat curhat mereka. Memang sifatnya insidentil dan tidak dibuat semacam devisi khusus, sehingga sifatnya spontan dan responsif. Jika ini dibuatkan devisi khusus untuk menampung hal itu mungkin akan lebih baik. Barangakali pertimbangan lembaga melihat kebutuhan akan curhat dan konsultasi ini tidak perlu dibutuhkan keahlian spesifik, sebab mungkin dipandang karena kebanyakan usianya dewasa hingga lansia, maka kebutuhannya bukan untuk pemecahan, tetapi sekadar ingin didengar dan berbagi keluh kesah saja.

Dalam hal menerima materi, khususnya dalam hal belajar al Islam dan fiqh memang lembaga ini tidak berusaha memaskan suatu aliran fiqh tertentu, sehingga semua mazhab fiqh disampaikan dan selanjutnya santri sendirilah yang memutuskan mana yang akan mereka pakai sebagai pendasaran. Hal ini dalam perspektif pelanggan memang akan memberikan kesempatan bagi pelanggan untuk memilih sebagaimana keyakinan dan pemahamannya.

Dan dalam ilmu pemasaran langkah ini akan membuka pasar lebih luas dibanding jika materi ini hanya disampaikan dengan satu perspektif mazhab

[25] Profile lembaga, 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

tertentu saja. Walaupun sebenarnya menurut penulis boleh saja memiliki kecenderungan yang terpenting adalah pertanggujawaban secara ilmiah dan tidak memaksakan kehendak kepada santri untuk menerimanya.

Bentuk-bentuk pelayanan yang telah diberikan kepada santri juga memenuhi beberapa faktor antara lain *pertama,* Kehandalan (reliability), yakni kemampuan memberikan pelayanan yang di janjikan dengan segera dan memuaskan, *Kedua,* daya tanggap (responsiveness), yaitu keinginan para ustad/ustadzah untuk membantu santri dan memberikan pelayanan dengan tanggap, *ketiga,* jaminan (assurance), mencakup kemampuan, kesopanan, dan sifat dapat dipercaya, *keempat,*empati, meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan komunikasi yang baik, dan memahami kebutuhan para santrinya.

Dengan demikian baik produk yang ditawarkan maupun pelayanan yang diberikan sebenaranya mengikuti kebutuhan dan harapan serta dalam merespon setiap perkembangan.

E. Analisa perspektif proses bisnis internal

Perspektif proses bisnis internal BSC terdiri atas tujuan dan ukuran proses penciptaan produk dan jasa yang sama sekali baru untuk memenuhi kebutuhan pelanggan yang terus tumbuh. Untuk itu pengembangan produk atau pengembangan kapabilitas untuk menjangkau kategori pelanggan yang baru lebih penting daripada kemampuan mengelola operasi saat ini secara efisien, konsisten dan responsif.[26]

[26] Freddy Rangkuti, ibid, 2012, 77.

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

Proses bisnis internal sebenarnya lebih fokus pada bagaimana memberikan pelayanan kepada pelanggan yang telah membeli produk atau jasa perusahaan atau organisasi. Dalam hal ini maka terkait dengan apa saja layanan yang diberikan kepada santri yang telah menjadi peserta kursus.

Lembaga dalam proses ini telah melakukan pelayanan berupa konsultasi, evaluasi pembelajaran, jalinan hubungan yang harmonis antara ustadz/ustadzah dengan para santrinya, bahkan para santri juga diberikan kesempatan memberikan masukan-masukan bagi kemajuan dan perkembangan baik bersifat kegiatan ataupun fasilitas tambahan baik untuk lembaga kursus atau yayasan masjid.

Upaya-upaya ini dalam sistem BSC perspektif proses bisnis internal menujukkan pentingnya perhatian dari seluruh pimpinan atau karyawan terhadap pelanggan atau calon pelanggan. Dan komitmen tersebut memang sudah ada di dalam proses internal lembaga kursus. Adanya inovasi-inovasi misalnya dengan menggulirkan berbagai macam produk jasa baru baik itu paket-paket kursus ataupun kegiatan-kegiatan yang memberikan ruang aktualisasi dan kebermaknaan baru bagi santri/santiwati menjadikan lembaga ini memiliki kemampuan dalam memasarkan produk jasa yang mereka tawarkan kepada santri ataupun jama'ah masjid sehingga santri bersedia mengikuti kursus.

Bukan hanya itu lembaga ini juga mendorong para santrinya untuk aktif dalam mengembangkan dan sekaligus memasarkan produk-produk jasa yang dimiliki oleh lembaga. Proses melibatkan santri kedalam berbagai kegiatan baik itu secera langsung atau tidak langsung akan memberikan motivasi tersendiri bagi santri dan tentunya mereka akan merasa memiliki lembaga tersebut.

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

Saran dan masukan mereka didengarkan dan jika memang memiliki nilai kemajuan bagi kegiatan dakwah dan aktivitas masjid dalam meningkatkan pelayanan bagi jama'ah atau santri[27]. Bentuk-bentuk pelayanan dan perhatian kepada santri yang diberikan oleh pihak lembaga akan tentunya direspon postif oleh santri/jama'ah.

Dengan memperhatikan kebutuhan santri/jama'ah maka akan mampu menentukan dan melihat apa saja harapan dan keinginan mereka. Dan pengetahuan tentang harapan dan keinginan santri/jama'ah mampu direspon secara positif oleh lembaga untuk mengajak bersama-sama dengan staff pengajar dan santri untuk melakukan kegiatan-kegiatan syiar Islam lebih luas lagi.

Produk kursus ataupun non kursus memang harus selalu dikembangkan dan disesuaikan dengan kebutuhan dan harus mampu menjawab apa yang dibutuhkan dalam menjawab kebutuhan para santri atau calon santri. Menurut Edward Chamberline dalam bukunya *Theory of Monopolistic Competition*, setiap perusahaan atau organisasi harus mampu membuat produk atau jasa yang mereka tawarkan memiliki kemenarikan dibanding dengan apa yang ditawarkan oleh pesaing mereka.

Hal ini juga merupakan bagian dari suatu keunggulan kompetitif dari sebuah perusahaan atau organisasi. Jika hal itu gagal maka tentu suatu saat pesaing akan mampu meraih ceruk pasar bahkan mungkin pelanggan kita. Maka lembaga kursus al Qur'an al falah juga harus sadar bahwa mereka juga punya pesaing dan

[27] Wawancara, 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

para pesaing juga akan sangat memungkinkan meniru produk atau jasa yang sekarang ini diberikan oleh lembaga kursus.

Kemampuan lembaga kursus menanamkan nilai kepada para santri kursus juga menurut peneliti adalah bisa menjadi keunggulan kompetitif lembaga ini, ditambah lembaga ini dibawah sebuah yayasan masjid yang secara image sudah membentuk *brand equity* yang sudah dikenal masayarakat dan merupakan jaminan mutu kualitas yang dimiliki dan dipercaya oleh masyarakat.

Hanya dengan *brand* al Falah saja maka masyarakat sudah memiliki image positif dan kepercayaan yang tinggi, sehingga tidak perlu lagi memberikan penjelasan yang sangat detail karena *brand* tersebut sudah tertanam dikebanyakan masyarakat muslim khususnya pada kelas menengah muslim di Surabaya.

Inilah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh lembaga kursus al Qur'an al falah sebagai sebuah lembaga kursus al Qur'an dibanding dengan pesaingnya. Sehingga dengan modal tersebut maka lembaga harus terus berinovasi menciptakan produk atau jasa yang variatif, menarik dan kompetitif sehingga akan sulit bagi pesaing untuk mengejarnya.

Dan tidak hanya mengandalkan apa yang sudah ada saat ini, sebagai modal yang harus terus berusaha dikembangkan dengan tetap memperhatikan keinginan, harapan dan kebutuhan santri atau calon santri.

F. Analisa perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan fokusnya adalah perbaikan kinerja jangka panjang yang bersumber pada manusia, sistem dan prosedur. Maka untuk itu perusahaan atau organisasi dalam sistem BSC harus melakukan investasi

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

dengan memberikan pelatihan kepada pengurusnya, staff dan dalam hal ini pengajar, meningkatkan teknologi dan sistem informasi serta menyelaraskan berbagai prosedur, dan kegiatan operasional.[28]

Dari paparan memang lembaga kursus al Falah sudah melakukan hal-hal yang dimaksud oleh perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, dengan memberikan gaji, berbagai tunjangan, kegiatan yang bersifat mampu memberikan motivasi bahkan juga kegiatan yang berorientasi memberikan spirit bahwa mengajar bukan sekedar mencari material, tetapi juga ladang pahala, dengan memberikan kajian tasawuf, ada kontrol, punisment, dan latihan diberikan hanya sekedar berupa sharring dengan memberikan contoh diawal atau dengan meminta ustad/ustadzah yang sukses tiap periode dan mendapatkan penghargaan reward karena mampu mempertahankan santrinya[29].

Dalam perspektif ini peneliti melihat kelebihan dari lembaga ini adalah kemampuan untuk membangun motivasi, spiritual dengan mengadakan kajian tasawuf, dimana menurut ustad Munzir, kajian ini menekankan bahwa bekerja itu tidak sekedar mencari material, tetapi juga pahala, dan harus didasari oleh rasa ikhlas karena mengharap ridho Allah[30].

Spiritual dalam bekerja adalah suatu hal yang terpenting, sebab tanpa itu orang hanya akan digerakkan oleh dorongan material saja atau dorongan aktualisasi saja, mungkin jika ada alternatif pilahan yang lebih baik, bisa jadi

[28] Ibid.,78.
[29] Wawancara, 12 mei 2016.
[30] 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

SDM akan resign dari tempat kerja mereka, sabaliknya orang akan jenuh walaupun digaji tinggi, jika dia bekerja tetapi kehilangan makna dalam bekerja[31].

Persoalannya apakah cukup dengan model pelatihan sebagaimana yang sudah dilakukan mungkin masih bersifat wawasan dari pengalaman orang lain.Walaupun mungkin apa yang sudah dilakukan dipandang cukup, sebab selama ini memang tidak banyak menimbulkan persoalan. Tetapi kompetensi pengajar justru memiliki peranan yang sangat signifikan dalam proses kursus ini. Sebab setiap santri tentunya memiiki kemampuan yang berbeda dengan selainnya.

Dan setiap ustad/ustadzah juga memiliki gaya mengajar yang berbeda. Dan untuk mampu mengajar maka seorang pengajar harus mempu membuat prosedur bagaimana setiap siswanya bisa menjalankannya dagar dapat memiliki atau mengusai sebuah ketrampilan, misalnya baca ala Qur'an dengan benar. Dan hal inilah yang menurut peneliti masih perlu ditingkatkan jika dilihat dari perspektif pembalajaran dan pertumbuhan.[32]

Menurut peneliti yang perlu dilakukan oleh Lembaga kursus al-Qur'an al-Falah adalah meningkatkan kualitas kepengajaran dengan melakukan pelatihan-pelatihan dan pembinaan khususnya pada pengajar baru yang belum banyak memiliki pengalaman, mengingat bukan sekedar hanya diberikan wawasan dan pengarahan saja.

Dengan adanya peningkatan kemampuan/kompetensi di kalangan pengajar dan staff maka bisa jadi mereka akan bisa lebih bekerja dengan baik lagi, dengan

[31] Ibid.,
[32] 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

demikian mereka bisa mendapatkan kepuasan kerja yang mungkin akan lebih dari yang sekarang sudah mereka lakukan.

Selain itu mungkin juga perlu dibuat penilaian kerja sehingga ini akan mendorong mereka untuk senantiasa berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, sebab kepuasan kerja diperoleh salah satunya adalah adanya penilaian kerja dan penilaian kerja akan lebih baik jika dilakukan dengan dukungan pelatihan-pelatihan untuk meningkatkan kompetensi mereka, sehingga mereka bisa akan lebih merasa bermakna. Sebab kebanyakan santri adalah orang yang lanjut usia, banyak dari kalangan pejabat, dan kelas menengah tentunya dibutuhkan kemampuan bukan hanya sekedar mengajar baca al Quran tetapi juga pengajar berperan sebagai sahabat, anak atau saudara mereka yang tentunya dibutuhkan kompetensi lebih dari sebagai pengajar, tetapi lebih dari itu membangun hubungan psikologis yang berbasis pada nilai-nilai Islam.

Dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, aspek peningkatan kompetensi pengajar akan memberikan keunggulan kompetitif dalam persaingan antar lembaga kursus, dan peneliti yakin lembaga kursus al falah mampu melakukan itu, sebab dengan dukungan sumberdaya, managemen dan kepemimpinan lembaga yang cukup bagus akan menjadi modal besar bagi keunggulan kompetitif dimasa akan datang.

Lembaga ini berhasil membangun sebuah hubungan yang harmonis baik sesama pengajar maupun dengan pimpinan dan staff. Mungkin pelatihan hanya dilakukan awal-awal bagi pengajar pemula, selanjutnya banyak dilakukan sharing-

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

sharing pengajaran dan mmberikan reward bagi yang berprestasi bisa mempertahankan santri selama satu periode (4 bulan).

Lembaga juga sangat perhatian bagi kesejahteraan para pengajar dan staff, selain gaji, mereka juga bahkan ada yang menjadi pembimbing umroh biro perjalanan yang merupakan unit bisnis masjid al falah. Lembaga ini juga memberikan kajian-kajian tasawuf untuk membentuk mental dan spiritual para pengajar.

Memang menurut peneliti perlu adanya pelatihan kepada para pengajar tentang bagaimana mengajar kalangan dewasa bahkan lansia, tidak cukup hanya berbekal kesabaran saja tetapi juga pengetahuan tentang psikologi para lansia, sehingga santri yang kebanyakan usianya lanjut juga akan tetap bersemangat dalam mengikuti kursus.

Kemampuan komunikasi, pengajaran dan motivasi kepada santri yang usianya rata-rata lanjut ini pasti tidak mudah, dan tidak hanya sekedar berbekal kesabaran. Sehingga pelatihan dan pemberian wawasan sangat penting guna meningkatkan kompetensi para pengajar sehingga memiliki apa yang dinamakan *competitive adventage*. Sehingga dengan memiliki kinerja yang tinggi dibanding pesaing lembaga lain, maka tentunya akan menjadi keunggulan dimasa akan datang diantara para pesaing lembaga kursus al Qur'an yang sekarang banyak bermunculan khususnya di Surabaya.

Dan menurut Micheal Porter bahwa perusahaan atau organisasi yang memiliki *campetitive adventage* akan sulit dikalahkan oleh pesaing-pesaingnya, dan keunggulan tersebut akan dimiliki jika SDM yang dimiliki oleh perusahaan

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 memiliki kompetensi, integritas, loyalitas dan sekaligus kinerja yang tinggi. Peneliti melihat lembaga ini juga memiliki kode etik yang merupakan sebuah kesepakatan norma yang dibangun dalam sebuah lingkungan kursus yang mengikat baik itu ustad/ustadzah serta santri untuk berkomitmen menjaga nilai-nilai tersebut sehingga diharapkan akan muncul lingkungan yang berakhlak.

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