

IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN STRATEGI DAN BALANCED SCORECARD PADA SISTEM MANAJEMEN MASJID UNTUK MENINGKATKAN KINERJA BADAN KESEJAHTERAAN MASJID (BKM)

Amin Syukron, ST,. MT
Program Studi Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali Cilacap
cilacapamin@gmail.com

Abstraksi

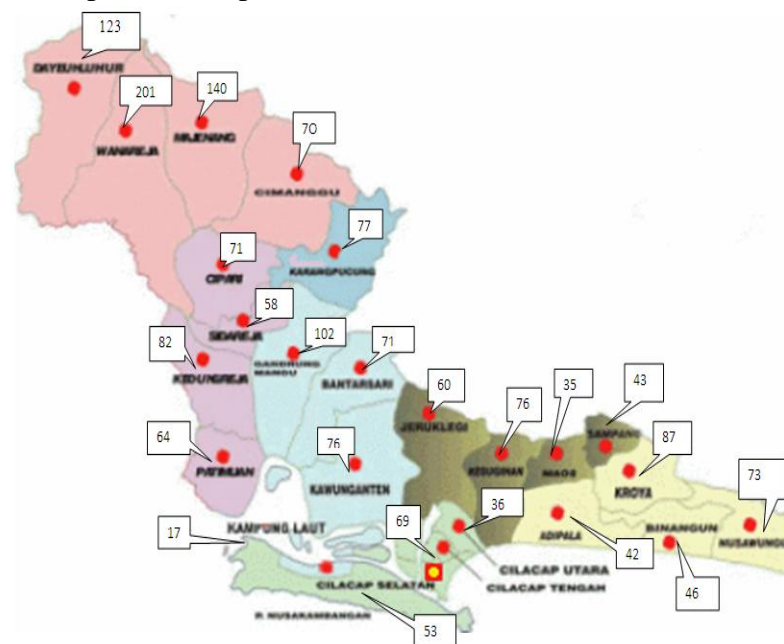
Pada umumnya masjid hanya dijadikan sebagai tempat ibadah sholat saja, dan beberapa diantaranya diisi dengan kegiatan oleh remaja masjid dan Lembaga Amil Zakat (LAZ) tetapi tidak lebih dari 5%. Kondisi ini yang akhirnya menyebabkan tidak berfungsinya masjid secara maksimal, banyak kondisi masjid yang sepi tampak tidak terurus, dan bahkan ada masjid yang hanya dibuka pada waktu sholat saja. Jika kondisi ini terus berlanjut, bukan tidak mungkin akan terjadi kesenjangan antara masyarakat dan masjid. Tidak banyak masjid yang didalamnya terdapat Badan Kesejahteraan Masjid (BKM), yang fungsinya adalah menjaga dan melestarikan masjid. Jika pun ada biasanya dikelola secara suka rela, hal ini yang akhirnya menyebabkan tidak maksimalnya kinerja BKM. Manajemen strategi (strategic management) adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2006). Manajemen strategi berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Balanced Scorecard (BSC) adalah sebuah pendekatan untuk mengukur kinerja organisasi dengan mengacu pada empat perspektif, yaitu finansial, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Berdasarkan pada analisis matrik SWOT, Masjid di daerah Cilacap umumnya sebenarnya pada posisi diantara *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity* (kesempatan). Artinya, jika Masjid mampu memanfaatkan kekuatan dan kesempatan dijadikan sebagai strategi maka Masjid berkembang dengan pesat. Untuk meningkatkan Continuous improvement quality, berdasarkan kekuatan dan kesempatan, maka beberapa strategi yang telah disusun harus dilaksanakan berdasarkan key performance indicator yang telah ditentukan.

A. Latar Belakang Masalah

Masjid merupakan instrumen pemberdayaan umat yang memiliki peran yang sangat strategis dalam upaya peningkatan kualitas masyarakat. Untuk mewujudkannya harus didukung oleh manajemen pengelolaan masjid yang baik dan terpadu. Masjid disamping sebagai tempat untuk melaksanakan ibadah shalat kepada Allah SWT juga berfungsi

sebagai pusat pemberdayaan (*empowering*) dalam berbagai aspek kehidupan masyarakat. Dengan demikian terlihat bahwa fungsi masjid sangat holistik dan beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi guna mewujudkan masyarakat yang berdaya dan mandiri.

Cilacap adalah salah satu kabupaten di Jawa Tengah dengan mayoritas penduduknya beragama Islam. Dengan mayoritas penduduk yang beragama Islam, banyak tersebar masjid di kabupaten Cilacap. Berdasarkan sumber data dari kementerian agama kabupaten Cilacap, pada tahun 2013 jumlah masjid yang tersebar di kabupaten Cilacap berjumlah 1790. Gambar 1 memperlihatkan persebaran masjid di setiap kecamatan di kabupaten Cilacap.



Gambar 1 Persebaran Masjid Di Kabupaten Cilacap

Tidak banyak masjid yang didalamnya terdapat Badan Kesejahteraan Masjid (BKM), yang fungsinya adalah menjaga dan melestarikan masjid. Jika pun ada biasanya dikelola secara suka rela, hal ini yang akhirnya menyebabkan tidak maksimalnya kinerja BKM.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka yang rumusan masalah penelitian ini adalah “Apakah dengan mengimplementasikan model manajemen strategi dan BSC ke dalam sistem manajemen masjid dapat mengoptimalkan kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (BKM)?”

C. Studi Pustaka

Strategi perusahaan atau organisasi yang merupakan dasar penyusunan sebuah *scorecard*, dikembangkan dari visi perusahaan atau organisasi. Visi ini memberikan gambaran masa depan perusahaan atau organisasi yang menjelaskan arah organisasi dan

membantu insan perusahaan atau organisasi dalam memahami kenapa dan bagaimana mereka memberikan kontribusi kepada perusahaan atau organisasi. Visi juga merupakan penghubung antara misi dan nilai pokok (*core values*) yang sifatnya stabil sepanjang waktu dengan strategi yang sifatnya dinamis.

Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2006). Seperti tersirat dalam definisi, manajemen strategis berfokus pada integrasi manajemen, pemasaran, keuangan, operasi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

Proses manajemen strategis dapat digambarkan sebagai pendekatan yang objektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam organisasi. Proses ini berusaha untuk mengelola informasi kualitatif dan kuantitatif dalam bentuk yang memungkinkan. Keputusan efektif dapat diambil dalam kondisi yang tidak menentu, tetapi manajemen strategis bukanlah ilmu murni yang hanya memiliki satu atau dua pendekatan yang rapi.

Secara historis, manfaat utama manajemen strategis telah membantu organisasi memformulasikan strategi lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pemilihan strategi. Hal ini secara jelas menjadi manfaat utama dari manajemen strategis, tetapi penelitian mengindikasikan bahwa proses bukan keputusan atau dokumen, adalah kontribusi manajemen strategis yang lebih penting. Komunikasi adalah kunci paling penting untuk kesuksesan manajemen strategis. Melalui keterlibatan dalam proses, manajer dan staf menjadi berkomitmen dalam mendukung organisasi. Dialog dan partisipasi adalah hal yang penting.

Balanced scorecard merupakan sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan strategi suatu organisasi kedalam tujuan dan ukuran operasional (Hansen dan Mowen 2003). Tujuan dan ukuran operasional tersebut kemudian dinyatakan dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*) (Kaplan dan Norton 1996).

Keberhasilan organisasi dalam memberikan pelayanan kepada stakeholder dapat diukur melalui survey kepuasan pelanggan (*customer satisfy*). Pengukuran kepuasan pelanggan bisa menggunakan model Servqual, yaitu dengan menilai dimensi-dimensi pendukung kualitas pelayanan (amin syukron, 2011).

D. Metodologi Penelitian

Prosedur pertama dalam penelitian ini adalah pengambilan data dengan observasi dan survey, prosedur ini dilakukan untuk menggali data-data objek penelitian antara lain kondisi eksisting objek, kebutuhan stakeholder masjid, system manajemen masjid, dan lain-lain.

Menentukan jumlah sampel, diketahui pada hasil survey awal populasi berjumlah 1790, sehingga berdasarkan tabel estimasi sampel penelitian Isaac dan Micheal dalam Sugiyono (2010), sampel dalam penelitian ini adalah 235 dengan derajat kesalahan 10%. Karena data tersebar diseluruh kabupaten Cilacap dengan jumlah yang berbeda-beda, maka agar sampel proporsional, maka penelitian ini menggunakan rumus sebagai berikut:

$$\text{Sampel} = \frac{\text{populasi kecamatan}}{\text{populasi kabupate}} \times \text{kebutuhan sampel}$$

Contoh sampel yang dibutuhkan dari kecamatan Cilacap utara:

$$\text{Sampel} = \frac{36}{1790} \times 235 = 5 \text{ Masjid}$$

E. Hasil dan Pembahasan

Berdasarkan pada Workshop Manajemen Strategi dan Balanced ScoreCard, seluruh peserta workshop sepakat untuk menyamakan visi dan misi masjid, tujuannya adalah untuk memudahkan saat pendampingan dan evaluasi, dan berikut adalah visi dan misi masjid.

Visi Masjid:

“Pada tahun 2020 Menjadi Pusat kajian dan pengembangan Islam di berbagai bidang untuk meningkatkan kesejahteraan Masjid dan Stakeholder”.

Misi Masjid:

1. Menyelenggarakan aktivitas peribadatan.
2. Menyelenggarakan kajian dan pengembangan Islam.
3. Memberikan bimbingan dan pembinaan kepada Stakeholder Masjid.
4. Meningkatkan kesejahteraan Masjid dan Stakeholder.

Perumusan *strategic objective* diturunkan dari misi organisasi yang sudah didefinisikan sebelumnya. Berikut ini adalah rumusan *strategic objective*.

Tabel 4.1 *Strategic Objective*

Misi	Strategi
Menyelenggarakan aktivitas peribadatan.	Mempersiapkan perencanaan kegiatan keagamaan yang bersifat rutin dan peringatan
	Mempersiapkan standar prosedur kegiatan
Menyelenggarakan kajian dan pengembangan Islam.	Menyusun jadwal penanggung jawab kegiatan
	Menentukan tema kajian berdasarkan kebutuhan stakeholder
	Mempersiapkan pemateri yang kompeten

	Mengajak para ulama dan tokoh masyarakat untuk bertukar pikiran mengenai permasalahan-permasalahan yang berkembang di masyarakat
Memberikan pendampingan dan pembinaan kepada Stakeholder Masjid.	Membentuk tim ahli sebagai konsultan bagi stakeholder yang membutuhkan pendampingan dan pembinaan.
	Mengimplementasikan hasil kajian untuk melakukan pengembangan dengan cara pendampingan dan pembinaan kepada stakeholder Masjid
Meningkatkan kesejahteraan Masjid dan Stakeholder.	Mengidentifikasi potensi dari stakeholder masjid untuk meningkatkan kesejahteraan masjid
	Menyusun strategi untuk mengembangkan potensi tersebut
	Meningkatkan jejaring sosial untuk membantu mengembangkan potensi stakeholder
	Membuat badan kesejahteraan masjid untuk mengelola potensi stakeholder masjid

Sebelum melakukan penyusunan strategi empat perspektif Balansed ScoreCard terlebih dahulu melakukan analisis terhadap kondisi masjid secara keseluruhan dengan menggunakan analisis SWOT, hal ini bertujuan untuk mengetahui kondisi nyata dari masjid pada umumnya, sehingga penyusunan strategi akan disesuaikan dengan kondisi masjid.

Internal Factor Evaluation (IFE) Matriks merupakan suatu matriks yang dikembangkan untuk melakukan evaluasi didalam mengetahui kecenderungan kinerja internal sebuah perusahaan apakah lebih oleh unsur kekuatan atau kelemahan. Berikut hasil evaluasi yang telah dilakukan berdasarkan IFE Matriks :

Tabel IFE Matriks

No	Faktor Internal Utama	(0 – 1)	(1 – 4)	Rata – rata
		Bobot	Peringkat	Tertimbang
	<u>Kekuatan Internal</u>			

1	Adanya Ulama dan tokoh masyarakat yang memadai untuk mewujudkan visi, misi, tujuan dan sasaran Masjid.	0.1 5	3	0.45
2	Umpan balik yang aktif dari Ulama dan tokoh masyarakat untuk meningkatkan kualitas Stakeholder Masjid.	0.0 5	4	0.2
3	Keterlibatan Stakeholder dalam berbagai kegiatan masjid meningkatkan peran Masjid dalam Masyarakat	0.1 5	2	0.3
4	Pendampingan Ulama dan tokoh Masyarakat terhadap Stakeholder masjid sangat baik.	0.1	3	0.3
5	Para Ulama dan tokoh masyarakat memiliki bekal ilmu yang memadai	0.0 5	3	0.15
6	Semua ulama dan tokoh Masyarakat memiliki kompetensi keilmuannya masing-masing	0.0 5	4	0.2
Jumlah		0.5 5		1.6
<u>Kelemahan Internal</u>				
1	Ulama dan tokoh masyarakat yang ada memiliki latar belakang profesi yang sehingga memiliki keterbatasan waktu	0.1	3	0.3
2	Badan Kesejahteraan masjid masih belum berjalan dengan baik.	0.0 5	4	0.2
3	Lemahnya komunikasi pengurus yang disebabkan oleh keterbatasan waktu	0.1	2	0.2
4	Minimnya sarana organisasi badan kesejahteraan masjid	0.1	3	0.3
5	Potensi stakeholder Masjid belum teridentifikasi sepenuhnya	0.0 5	3	0.15
6	Belum optimalnya pelayanan sarana dan prasarana Masjid	0.0 5	4	0.2
Jumlah		0.4 5		1.35

❖ **Nilai IFE Matriks :**

= Rata-rata tertimbang kekuatan - Rata-rata tertimbang kelemahan

$$= 1,60 - 1,35$$

$$= 0,25$$

❖ **Jumlah Nilai Rata-Rata Tertimbang :**

= Jumlah nilai rata-rata tertimbang pada kekuatan + Jumlah nilai rata-rata tertimbang pada kelemahan

$$= 1,60 + 1,35$$

$$= 2,95$$

Penjelasan :

Dari hasil IFE Matriks diatas, diketahui besar nilai IFE matriks adalah sebesar + 0,25. Hal ini dapat disimpulkan bahwa dalam proses bisnis internalnya, Masjid lebih didominasi oleh faktor-faktor yang menjadi kekuatan internal. Kemudian bila dilihat dari jumlah nilai rata-rata tertimbang, diketahui nilai totalnya adalah sebesar 2,95 (dari skala 1,0 – 4,0). Hal ini menunjukkan bahwa pihak Masjid selalu memperhatikan faktor-faktor kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki, dan dapat merespon dengan baik faktor-faktor internal tersebut sebagai modal untuk dapat tetap berkembang.

Berbeda dengan IFE Matriks, *External Factor Evaluation* (EFE) Matriks merupakan suatu matriks yang dikembangkan unuk melakukan evaluasi didalam mengetahui kecenderungan pengaruh dari eksternal perusahaan apakah lebih didominasi oleh unsur kesempatan ataupun unsur ancaman yang ada.

Tabel Matrik EFE

No	Faktor Eksternal Utama	(0 – 1)	(1 – 4)	Rata – rata
		Bobot	Peringkat	Tertimbang
	<u>Kesempatan Eksternal</u>			
1	Kepedulian yang tinggi dari stakeholder masjid.	0.15	4	0.6
2	Kesadaran masyarakat yang mulai tinggi terhadap pentingnya pendidikan Agama	0.2	3	0.6
3	Respon positif dari masyarakat terhadap performance Ulama dan tokoh masyarakat	0.2	4	0.4
4	Perhatian pemerintah terhadap keberlangsungan kegiatan keagamaan tinggi	0.2	3	0.6
	Jumlah	0.75		2.2
	<u>Ancaman Eksternal</u>			
1	Masyarakat yang bersifat heterogen menimbulkan kekhawatiran akan terjadinya konflik	0.15	4	0.6
2	Masuknya budaya barat yang mempengaruhi generasi muda	0.1	3	0.3
	Jumlah	0.25		0.9

❖ **Nilai EFE Matriks :**

$$= \text{Rata-rata tertimbang kekuatan} - \text{Rata-rata tertimbang kelemahan}$$

$$= 2,2 - 0,9$$

$$= 1,3$$

❖ **Jumlah Nilai Rata-rata Tertimbang :**

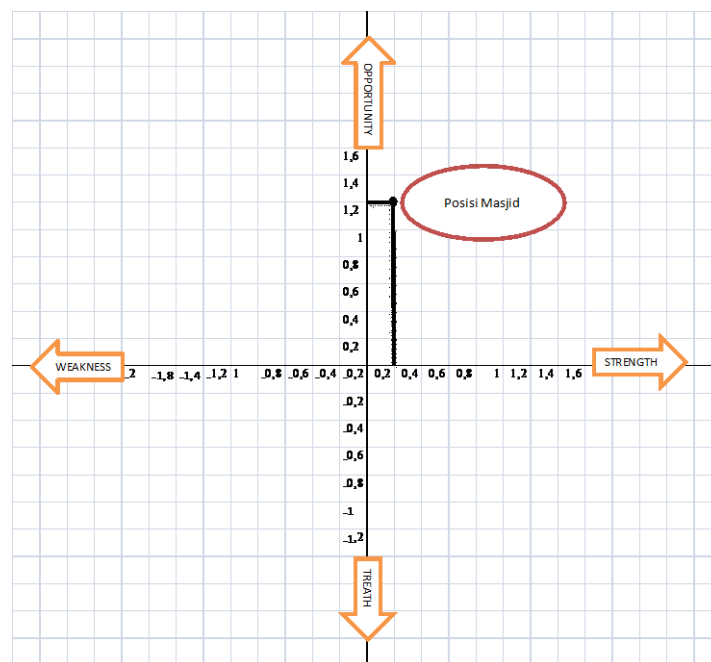
= Jumlah nilai rata-rata tertimbang pada kekuatan + Jumlah nilai rata-rata tertimbang pada kelemahan

$$= 2,2 + 0,9$$

$$= 3,1$$

Penjelasan :

Dari hasil EFE Matriks diatas, diketahui besar nilai EFE matriks adalah sebesar + 1,3. Hal ini dapat disimpulkan bahwa perhatian dalam menghadapi kondisi eksternalnya , Masjid didominasi oleh faktor-faktor yang dapat menjadi suatu peluang kesempatan. Kemudian bila dilihat dari jumlah nilai rata-rata tertimbangya, diketahui nilai totalnya adalah sebesar 3,1 (dari skala 1,0 – 4,0). Hal ini menunjukkan bahwa Masjid selalu memperhatikan faktor-faktor yang dapat menjadikan sebuah peluang kesempatan untuk semakin berkembang, dan selalu waspada terhadap faktor-faktor ancaman.



Gambar 4 Diagram Kartesius Posisi Masjid Dengan Analisis SWOT

Berdasarkan pada analisis SWOT di atas, dapat di turunkan sebagai bahan kebijakan dalam menyusun strategi Masjid dengan menggunakan Balanced Scorecard. Penyusunan strategi dalam Balanced Scorecard terbagi dalam empat perspektif, yaitu perspektif finansial, pelanggan (*stakeholders*), proses bisnis internal (*internal business*

process), serta pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Di dalam matrik Balanced Scorecard juga ditampilkan program-program dari strategi yang direncanakan.

Description	Unit	Bulan berjalan Jan 2014		Akumulasi bulan dalam 2015		
		Targ et	Actu al	Targ et	Actu al	
Pelanggan (Stakeholder)	1. Meningkatkan perhatian stakeholder					
	Survey kepuasan stakeholder	Ring kepuasan		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Target Pelaksanaan survey (Visit)	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	2. Meminimalisir dan menghilangkan perselisihan antara warga antar umat beragama					
	Tingkat perselisihan	%		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/> -
	3. Meningkatkan komunikasi dengan stakeholder					
	tingkat pertemuan dengan stakeholder	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Pameran pengurus masjid	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	4. Meningkatkan moral stakeholder					
	Pengarahan dari Pengurus Masjid	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Koordinasi stakeholder	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	5. Meningkatkan pemahaman stakeholder atas pentingnya kebersamaan					
Pengarahan dari pengurus pengurus Masjid	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	
Proses internal	1. Meningkatkan Sistem Manajemen atau tata kelola masjid					
	Menyediakan prosedur pelaksanaan (membuat Prosedur kegiatan)	%		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Merevisi prosedur pelaksanaan	%		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Mendokumentasikan prosedur / tata cara	%		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	2. Meningkatkan supervisi, pembinaan pengurus Masjid					
	Worksop tata kelola Masjid	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Penilaian kinerja Pengurus Masjid	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
	Mengadakan lomba internal untuk Guru	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>
Studi Banding	x/tahun		<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	

	4. Meningkatkan jumlah Donatur tetap dan tidak tetap				
	Menambah jaringan sosial Donatur	%		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	5. Usaha sendiri,Pendidikan,Peternakan dan Pertanian				
	Target penambahan jenis unit bisnis yayasan	%		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pengembangan SDM	1. Meningkatkan kualitas SDM Pengurus				
	workshop tata kelola Masjid	x/tahun		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	2. Meningkatkan kinerja SDM Pengurus				
	Membuat Performance Appraisal	%		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kinerja keuangan	mensupervisi pelaksanaan Appraisal	x/tahun		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Meningkatkan zakat dan sodaqoh Dari stakeholder	Rp/th		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Meningkatkan sumbangan dari Donatur tetap dan tidak tetap	Rp/th		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Usaha sendiri,Pendidikan,Peternakan dan Pertanian	Rp/th		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Meningkatkan Jumlah Pendapatan dari usaha sendiri	Rp/th		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Target penurunan biaya operasional	Rp/th		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Bad

Good

Tabel 4.1 dipersiapkan untuk digunakan sebagai alat untuk mengukur pencapaian target dari setiap strategi, jika muka menunjukkan muram artinya target belum tercapai dan sebaliknya jika sudah menunjukkan muka senyum artinya target sudah tercapai.

F. Kesimpulan dan Saran

Berdasarkan pada analisis matrik SWOT, Masjid di daerah Cilacap umumnya sebenarnya pada posisi diantara *Strength* (kekuatan) dan *Opportunity* (kesempatan). Artinya, jika Masjid mampu memanfaatkan kekuatan dan kesempatan dijadikan sebagai strategi maka Masjid berkembang dengan pesat. Untuk meningkatkan Continuous improvement quality, berdasarkan kekuatan dan kesempatan, maka beberapa strategi yang telah disusun harus dilaksanakan berdasarkan key performance indicator yang telah ditentukan. Berdasarkan pada strategi yang tersusun, maka kinerja akan mengoptimalkan kinerja sumber daya yang tersedia untuk kemajuan lembaganya, karena setiap sumber daya akan bertanggung jawab terhadap setiap program yang muncul dari setiap strategi.

G. Daftar Pustaka

- a. Amin Syukron (2008), Perencanaan Sistem Penganggaran Berdasarkan Aktivitas Di Perguruan Tinggi
- b. Amin Syukron (2010), Integrasi Konsep Cimoso Pada Untuk Mendapatkan Standarisasi Kualitas Di Perguruan Tinggi

- c. Amin Syukron (2011) Analisa Serqual Dan Qfd Untuk Medapatkan Kualitas Pelayanan Prima Di Perguruan Tinggi
- d. Amin Syukron (2012), Analisis Perencanaan Stratgei Bisnis Dengan Metode Performance Prism Di Hotel X
- e. Kaplan, R. S., And D. P. Norton. (2001), *The Strategy-Focused Organization*. Boston, Ma: Harvard Business School Press.
- f. Kaplan, Robert S And David P Norton, 1996. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- g. Susilowati, Nining. Jurnal Pengukuran Kinerja Dengan Menggunakan Balanced Scorecard. Diakses 30 Maret 2011.
- h. Zen, Muhammad. Jurnal Evaluasi Manajemen Masjid Berbasis Balanced Scorcard. Diakses 18 Mei 2011