

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Masjid Jogokariyan

1. Sejarah Berdirinya Masjid Jogokariyan

Sebelum tahun 1976 di kampung Jogokariyan belum ada masjid. Kegiatan keagamaan dan dakwah berpusat di sebuah langgar kecil di pojok kampung yang terletak di RT 42 RW 11 (sekarang menjadi rumah keluarga Drs. Sugeng Dahlan, selatan rumah Almarhum H. Basyir Widyahadi). Langgar berukuran 3x4 meter persegi dengan lantai berundak tinggi ini ramadhan saja tidak pernah terisi. Maklum masyarakat Jogokariyan pada saat itu umumnya kalangan “ABANGAN” karena kulture Abdi dalem prajurit Keraton Ngayogyakarta Hadiningrat yang lebih ngugemi “Tradisi Kejawen” dari pada kultur ke-Islaman. (Buletin, 2018: 15)

Saat itu masyarakat Jogokariyan umumnya merupakan kaum”abangan” yang masih kental menjadi tradisi kejawen. Awal mula dibukanya Kampung Jogokariyan karena adanya pemindahan pasukan “jogokariyan” dari dalam benteng Baluwerti ke selatan benteng atau sebelah utara Panggung Krapyak sehingga wilayah tersebut dikenal dengan nama Kampung Jogokariyan yang mengacu pada nama pasukan tersebut. Masyarakat kampung ini pernah mengalami fase kejatuhan dari pekerjaan

sebagai “abdi dalem” keraton menjadi buruh pabrik tenun dan batik karena adanya pengurangan jumlah prajurit keratin. Terjadi kesenjangan sosial ekonomu di Kampung Jogokariyan antara keturunan prajurit jogokariyo dengan pengusaha tenun dan batik yang menguasai tanah. Kondisi ini juga bertepatan dengan maraknya PKI (Partai Komunis Indonesia) sehingga banyak masyarakat yang berprofesi sebagai buruh menjadi anggota partai bahkan kampung ini dikenal dengan sebagai basis PKI. Kejadian G30S PKI pada tahun 1965 menyebabkan penduduk yang aktif di PKI ditangkap dan dipenjara sebagai tahanan politik. Masa itulah Masjid Jogokariyan didirikan sebagai alat perekat untuk melakukan perubahan sosial masyarakat dengan kulture Islam. (Henni, 2017: 21)

Seiring dengan meningkatnya santri yang mengaji di langgar, maka warga bersama Pengurus Muhammadiyah Ranting Karangajen membentuk panitia pendirian masjid pada tahun 1966. Masjid baru diresmikan satu berikutnya, yakni tahun 1967 dengan nama Masjid Jogokariyan, nama jogokariyan sendiri diambil dari nama kampung tempat berdirinya masjid tersebut. (Nufi, 2017: 44)

Peletakan batu pertama dimulai pada september tahun 1966 dan selesai pembagunan pada bulan agustus 1967 dilakukan peresmian dan segera difungsikan, hingga kemudian pada perkembangannya masjid tidak mampu lagi menampung berbagai aktifitas jamaah, yang pada akhirnya mendorong

direnovasinya Masjid Jogokariyan yang kedua kalinya. (Dokumen Masjid: 2005)

2. Profil Bangunan Masjid

Pada awalnya Masjid Jogokariyan dibangun dengan ukuran 9 x 9 m² dan kini setelah mengalami dua kali renovasi masjid tersebut telah berukuran 600 m² diatas tanah wakaf seluas 770 m² dan sekarang luasnya 1118 m² terdiri dari lantai 1: 387 m², lantai 2: 400, lantai 3: 170 m². Fasilitas masjid meliputi 1 ruang utama, 3 serambi, 1 ruang serba guna, 3 ruang tidur/penginapan dilengkapi dengan 1 estalase. 1 gedung Islamic center seluas 600 m². Masjid dapat menampung 1200 jamaah. Bangunan yang ada di area masjid yaitu 1 ruang kantor, 3 ruang gudang, 1 ruang poliklinik, 1 ruang perpustakaan, 1 garasi, 8 tempat wudhu, 10 kamar mandi, 3 ruang dapur, 1 menara. (PPT Dokumen masjid)

3. Struktur Kepengurusan

Ada yang berbeda dalam system ketakmiran Masjid Jogokariyan dibandingkan dengan kebanyakan, dimana pengurus takmir ini dipilih langsung oleh jamaah melalui “Pemilu Takmir”, untuk masa bakti 4 tahun. Dari data KPT (Komisi Pemilihan Takmir) terakhir terlihat begitu tinggi antusias jamaah dalam mengikuti pemilu takmir ini. Kebanyakan dari anak-anak muda yang telah berhasil mengemas acara pemilu takmir secara menarik dalam suasana kekeluargaan dan rekreatif. Formatur terpilih

bersama pengurus demisioner dan komisi Pemilihan Takmir dalam waktu yang tidak terlalu lama menyusun kepengurusan secara lengkap yaitu:

- a. Dewan penasihat terdiri dari satu orang ketua dan tiga orang anggota
- b. Pengurus harian terdiri dari tiga orang ketua, dan orang sekretaris dan dua bendahara:
- c. Kepala biro yang beranggotakan 4-6 orang sesuai dengan kebutuhan.

Biro-biro tersebut terdiri dari

Susunan Pengurus Takmir Masjid Jogokariyan Periode 2015-2019

Dewan syuro

Ketua : H. Muhammad Jazir, Asp

Anggota : Drs. H. Jufri Arsyad

: H. M. Chamid

: H. M. Supriyanto, ST.

Ketua Umum : H. Muhammad Fanni Rahman, SIP

Ketua Bidang 1 : Salim A. Fillah

Ketua Bidang 2 : H. Wahyu Wijayanto, S.Ag.

Ketua Bidang 3 : Syubban Rizalinoor, S.Ag.

Sekretaris : H. M. Rizqi Rahim, ST., M.Eng.

: Dr. Andre Indrawan, M.Hum

Bendahara : Wahyu Tejo Raharjo, SE

: Amiruddin hamzah

Bidang 1

1) Biro Pembina Hamas (Himpunan Anak-Anak Masjid Jogokariyan)

Rizqi Baldi, Yushna Septian, Inna Rachmawati, M. Syafiq Hamzah,
Muhammad Falakhul Insan, Reni

2) Biro Pembinaan RMJ (Remaja Masjid Jogokariyan)

Muhammad Hasan Habib, Nur Santi Riyadh, Novita Dewi,
Muhammad Rasyid, ST.

3) Biro Perpustakaan

M. Ikhlas, Isti, Liza, Jaja

4) Biro Komite Aksi Untuk Umat (KAUM) dan Relawan Masjid

Nur Rahmat S, Pak Rais, Ahmeda Aulia, Rahmat Aryfin

5) Biro Pendidikan dan Pengkajian Islam

Drh. H. Rudiatin, Mujib, Eko Budi Prasetyo, Nuruddin

6) Biro Humas, Media dan teknologi Informasi

Krishna Yuniar, Agus Triyatno, Anugrah Yoga, Supradyana, Hendry
Irianto, Rio Nurtantyana, Iswahyudi, Bagas Wibisiono, Dwi Sulasono

7) Biro Perekonomian Masjid

Cahyo Indarto, Cancer Tri Yulianto, Sugiarto, Agus Suprianton,
Wawan, Hari

8) Biro Klinik

Ana Adina Patriani, dr. H. Soepangat, Budi Munarti, Endah
Atantiasari, Nining, Dina, Istighfari Ayuningtiyas.

Bidang 2

1) Biro Pembinaan Ibadah Haji

Subandi Suyuti, BCHK, H. M. Ikhsan, H. Dedi Suwaryo, Hj. Joko
Waskito

2) Biro Pembinaan Imam dan Muazin

H. M. Wildan Ahmad, M.Ag, H. Busani, Dhani TR.

3) Biro Ibadah Jum'at

Nursaid, Mujib Amin, Jendro Wardoyo

4) Biro Pembangunan

Ridwan Shodiq, ST, H. Ali Rosadi, Tunggul Tejo Isworo

5) Biro Perawatan Jenazah

Muhammad Rosyidi, ST, Anjang Nur Rohman, Amiruddin Hamzah,
Bambang Suryanto, Jupari, Joko Waskito, Ibu Sujiman, Ibu Wasto, Ibu
Sudarminah Sunarto, Ibu Sujono, Ibu Hj. Supadmi, Ibu Hj. Juwariyah
Suroto

6) Biro Peringatan Hari Besar Islam (PHBI)

Muhammad Fibran, Aditya Kuskarismantoro

7) Biro Kuliah Subuh dan Pembinaan Jamaah

H. M. Syabani, H. Suharjono, Abdullah Kahfi, Furqoni, drh. Agus Abadianto, Bambang Wisnugroho, Ibu Siti Zamharoch, Ibu Sri Rahayu, Ibu Ummu Hanik, Ibu Dra. Alice, M. Hum, Ibu Anis ASP, Ibu Hj. Ismujadi

8) Biro Kerumahtanggaan

Sudiwahyono, Riyadi Agustono, Boy Supriyadi, Joko Sarwono, Ibu Djufri Arsyad, Ibu Tok Sutarno, Ibu Wildan Ahmad

9) Biro Ziswaf

Ismail Toha Putra, SH, Ridwan Shodiq, ST, Eko Hidayatul Fikri

Bidang 3

1) Biro Ummida (Ummi Muda)

Ibu Dini Istiana, S.Psi, Ibu Indra Welly

2) Biro Kurma (Keluarga Alumni Remaja Masjid)

Anjang Nur Rohman, M. Syaiful Basya, SE, Bambang Priambodo, Wahyu Bintoro, Eryo Sasongko

3) Biro Kebudayaan dan Olahraga

DR. Andre Indrawati, Drs. H. Teddy Sutadi, Rusdi Harminto, Adhi Maryanto, Taufiq Nur Setiawan, Eko, M. Rais Rusyadi, Sugiarto.

4) Biro IKS (Ikatan Keluarga Sakinah)

Harmija Suwarno, Ibu Siti Kusniatun, Ibu Sri Kadarwati, Ibu Siti Harjono, Suwarto

5) Biro Donor Darah

Mujiharjo, Bagas, Zamzawi Ruslan, SE, Ali Riyanto, M. Diwan Sigit

6) Biro Dokumentasi dan Kearsipan

M. Agus, SE, Anugrah Yoga, Nadia Nurussalamah, Firda, Lutfi

7) Biro Keamanan

Wahyu Widayat, Bustami Istianto, Joko Purnomi, Agung SA, Mariman, M. Galang Wibiosono

8) Biro Pelatihan dan Pengembangan Masjid

Syubban Rizalinoor, S.Ag, Gustani, Suharyanto, SE, Haidar M. Tilimitsani

(Sumber dari Arsip draf pengurus Masjid Jogokariyan)

4. Rantai Kaderisasi Masjid Jogokariyan

a. Hamas (Himpunan Anak-anak Masjid)

Terdiri dari anggota dan pengurus Hamas. Anggota terdiri dari pra TK- kelas 6 SD & pengurus terdiri dari kelas 1 SMP – 2 SMU/setaranya.

b. RMJ (Remaja Masjid Jogokariyan)

Terdiri dari anggota dan pengurus mulai dari 2 SMA-sebum menikah

c. KURMA//UMMIDA (keluarga Alumni Remaja Masjid)

Beranggotakan Mantan/alumni RMJ dan bapak-bapak dan ibu-ibu.

d. Takmir

Merupakan akumulasi dari berbagai potensi yang ada dimasjid, baik anak-anak, remaja, KURMA maupun orang tua. (PPT Masjid)

Sedangkan kepengurusan takmir dipilih langsung oleh jamaah melalui pemilu takmir dipilih langsung oleh jamaah melalui pemilu takmir, untuk masa bakti 4 tahun. Tim formatur terpilih bersama domisioner. Kemudian komisi pemilihan takmir menyusun kepengurusan lengkap. Adapun rapat rutin pengurus setiap jumat kliwon ba'da sholat jum'at sifatnya terbuka untuk umum. Pengurus menyusun restra dalam masa bakti dan dituangkan dalam satu visi misal pada tahun 2005 menuju Jogokariyan Islam. Pada tahun 2010 menuju Jogokariyan Darussalam (PPT manajemen masjid)

5. Visi, Misi Masjid Jogokariyan

Dalam setiap periode kepengurusan takmir selalu dirumuskan sebuah visi yang merupakan harapan bersama. Adapun visi Masjid Jogokariyan periode terakhir adalah: "Terwujudnya Masyarakat Jogokariyan Yang

Sejahtera Lahir Batin Yang Diridhoi Allah Melalui Kegiatan Kemasyarakatan Yang Berpusat Di Masjid” (Materi Presentasi *Dari Masjid Membangun Ummat*)

Adapun misi untuk mencapai visi yang sudah dirumuskan bersama yaitu:

- a. Menjadikan Masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat
- b. Mamakmurkan kegiaian ubudiyah di Masjid
- c. Menjadikan masjid sebagai tempat rekreasi rohani jamaah
- d. Menjadikan masjid tempat merujuk berbagai persoalan masyarakat
- e. Menjadikan masjid sebagai pesantren dan kampus masyarakat:
 1. Memasyarakatkan masjid dan memasjidkan masyarakat
 2. Membangun kelembagaan masjid yang profesional dalam karya, ikhlas dalam niat
 3. Melaksanakan tertib administrasi, efisiensi, transparan dalam anggaran.
 4. Mengembangkan seluruh potensi jama'ah bagi kemakmuran masjid dan kesejahteraan jamaah
 5. Mengembangkan dakwah jamaah dan jamaah dakwah
 6. Pendekatan kesejahteraan dalam dakwah
 7. Menggarap dan membina generasi muda yang berjasad kuat, berwawasan luas, berjiwa marhamah, berprestasi, dan mandiri

8. Membina keluarga jamaah yang sakinah sebagai benteng ketahanan ummat
9. Mengelola majelis-majelis ta'lim yang terencana dan terprogram untuk pemahaman Islam yang utuh, luas dan sempurna
10. Peningkatan kualitas ibadah dari segi syari maupun teknis
11. Menggali sumber dana yang optimal tanpa harus memberi beban kepada jamaah

Nantinya akan menghasilkan berbagai program kegiatan sesuai dengan biro-biro yang ada seperti: kuliah subuh, TPA HAMAS, futsal, pengajian anak, pengajian malam rabu, tadarus keliling remaja, forum kajian malam selasa, pembacaan riyadhush sholihin, masjid duha, majelis jejak Nabi, keputrian, pengajian keluarga jamaah haji, olahraga UMMIDA, Kajian UMMIDA, Tadabur alam, kajian KURMA, pengajian Ahad legi, tadarus bapak-bapak, pengajian Aisyah, agenda akhir tahun, dan pesantren Sabtu-Ahad

6. Strategi dan Manajemen Masjid Jogokariyan

Pembahasan di bagian ini memfokuskan strategi dan program kerja yang dirumuskan oleh Masjid Jogokariyan dalam melaksanakan manajemen masjidnya. Prosesnya diawali dari pembuatan scenario planning sebagai tujuan jangka panjang masjid, lalu dilanjutkan dengan

analisis alternative strategi, dan menetapkan strategi serta program kerja yang akan digunakan oleh pengurus.

a. Skenario Planning Masjid Jogokariyan

Proses penetapan strategi Masjid Jogokariyan diawali dengan proses pembuatan scenario planning yang dilakukan di awal masa kepemimpinan bapak K.H. M. Jazir, ASP ditahun 1999. Saat itu dilakukan dialog scenario planning antara pengurus masjid. Apa keinginan yang diharapkan dalam kurun waktu tertentu, tepatnya dalam kurun waktu 5 tahunan. Dari dialog tersebut, tercetuslah keinginan untuk menjadikan Kampung Jogokariyan sebagai kampung yang Islami. Kampung Islami inilah yang pada akhirnya menjadi tujuan jangka panjang yang ingin dicapai oleh masjid yaitu dalam waktu 5 tahun ke depan.

Dari sana lalu diformulasikan apa yang disebut sebagai Kampung Islami tersebut. Disusun dan diuraikan berbagai dimensi dari kampung Islami itu seperti apa, misalnya dari sisi kemakmuran sholat berjamaahnya, kesejahteraan masyarakatnya, perilaku dan akhlaq masyarakat yang baik sesuai tuntunan Islam. Masing-masing dimensi pencapaian tujuan tersebut lalu dibuatkan sebuah ukuran berupa indicator pencapaian agar masjid dapat dengan mudah melakukan pengukuran tingkat keberhasilannya. Lalu diberikan time bond atau batas waktu pencapaiannya, dalam hal ini ditetapkan bahwa batas waktunya adalah 5 tahun (dari tahun 2000-2005). Dalam perkembangan ternyata memperoleh keberhasilan, masa lalu

diteruskan tema scenario planning menjadi Jogokariyan Darussalam 1 pada periode ke-2 (2005-2010), dan Jogokariyan Darussalam 2 pada periode ke-3 (tahun 2010-2015) dan seterusnya sampai saat ini.

Tabel 4.1
Tema Skenario Planning Masjid Jogokariyan

Periode	Tema Skenario Planning	Kurun waktu
Periode ke-1	Jogokariyan Kampung Islami	2000-2005
Periode ke-2	Jogokariyan Darussalam 1	2005-2010
Periode ke-3	Jogokariyan Darussalam 2	2010-2015
Periode ke-4	Jogokariyan Darussalam 3	2015-2020

Sumber: Data yang diolah

Tabel 4.2
Skenario Planning Masjid Jogokariyan

No	Tema Capaian	Tahun	Indikator Pencapaian
1.	Jogokariyan Kampung Islami	2000- 2005	- Merubah masyarakat dari kaum abangan menuju Islami

			<ul style="list-style-type: none"> - Pemuda yang suka mabuk diarahkan ke masjid - Warga yang shalat dirumah diarahkan shalat di masjid - Menjadikan para pemabuk sebagai keamanan masjid
2.	Jogokariyan Darussalam I	2010-2015	<ul style="list-style-type: none"> - Membiasakan masyarakat untuk berkomunitas di masjid - Meningkatkan jamaah subuh menjadi 50% (10 shaf) dari jamaah shalat jum'at - Mensejahterakan jamaah melalui lumbung masjid, memperbanyak pelayanan, membuka poliklinik, memberikan bantuan beasiswa, memberikan layanan modal bantuan usaha
3.	Jogokariyan Darussalam II	2010-2015	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kualitas keagamaan masyarakat

			<ul style="list-style-type: none"> - Menuntaskan orang yang belum shalat jamaah - Meningkatkan jamaah shalat subuh menjadi 75% (14 shaf) dari jamaah shalat jumat - Menjadikan (esk) pemabuk menjadi bagian dari masjid (BBM, relawan masjid dll)
4.	Jogokariyan Darussalam III	2015-2020	<ul style="list-style-type: none"> - Membiasakan dan mengusahakan keistiqomahan masyarakat untuk berkomunitas di masjid - Menuntaskan serta membekali dari segi jasmani rohani masyarakat yang belum shalat - Meningkatkan muzzaki Masjid Jogokariyan - Mengistiqomahkan jamaah shalat subuh minimal tetap

			<p>menjadi 75% (14 shaf) dari jamaah shalat jumat</p> <p>- Mewujudkan masyarakat yang sejahtera lahir batin melalui kegiatan kemasyarakatan yang berpusat dimasjid</p>
--	--	--	--

Sumber : Data yang diolah

b. Langkah-langkah Manajemen Masjid Jogokariyan

Di dalam salah satu dokumen resminya, Masjid jogokariyan menjelaskan bagaimana langkah-langkah manajemen yang dilakukan sehingga berhasil mendapatkan kesuksesan seperti saat ini. Setidaknya ada 5 langkah yang diterapkan, dimulai dari proses menentukan wilayah dakwah masjid, lalu mendata keadaan jamaah masjid, kemudian merencanakan kegiatan masjid, mensosialisasikannya secara luas, hingga langkah terakhirnya adalah membuat laporan kegiatan secara transparan.

1) Menentukan wilayah dakwah masjid

Langkah awal dalam proses manajemen Masjid Jogokariyan adalah menentukan wilayah dakwah masjid. Langkah ini penting agar masjid dapat mengetahui tingkat keluasan area dakwahnya, sekaligus dapat mengetahui dengan tepat persoalan-persoalan yang ada dalam wilayah dakwahnya.

Sama seperti masjid nabawi yang dibangun Nabi di Madinah, masjid tersebut memiliki cakupan area dakwah yang jelas yaitu seluruh kawasan Madinah. Sehingga problematika umat akan dapat diketahui secara spesifik, tidak melebar ke mana-mana. Efeknya, aktivitas dakwah masjid bisa menyentuh secara keseluruhan wilayah dakwah dihadapi dan tidak ada satupun jamaah yang tertinggal dan tidak mendapatkan akses produk dakwah. Pada konteks Masjid Jogokariyan yang menjadi wilayah dakwah adalah Kampung Jogokariyan itu sendiri. Jangkauan wilayah dakwah Masjid Jogokariyan meliputi 4 rukun warga RW dari (rw 09, 10, 11, 12) dan 18 rukun tetangga RT (rt 30-47). Adapun jumlah penduduk di Kampung Jogokariyan berjumlah 3970 orang dengan 887 kepala keluarga dan 5% diantaranya non Islam sedangkan sisanya mayoritas muslim.

Tabel 4.3

Batas wilayah dakwah masjid jogokariyan

1.	Bagian utara	Kampung Mantrijeron & Jageran
2.	Bagian selatan	Kampung Krapyak Wetan

3.	Bagian barat	Jl. DI Panjaitan
4.	Bagian timur	Jl. Parangtritis

Sumber: data ppt yang sudah diolah

2) Melakukan pendataan jamaah masjid

Setelah pemahaman keluasan wilayah diketahui, maka langkah berikutnya yang tidak kalah penting adalah melakukan pendataan jamaah masjid. Pendataan ini dilakukan guna mengetahui persoalan-persoalan actual yang dihadapi sehingga dapat membuat strategi-strategi pemecahan yang tepat. Tanpa langkah ini, niscaya masjid hanya akan menjalankan aktivitas secara tradisional, yaitu menjalankan program-program sebelumnya, tanpa mengetahui apakah program-program tersebut sudah *outdated* karena sudah tidak sesuai dengan perkembangan jaman.

Mengenai hal ini, Masjid Jogokariyan melakukan pendataan keadaan jamaah ini dengan mendalam. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya inisiatif program sensus masjid, sebuah pendataan tahunan yang menghasilkan Database dan peta Jamaah Komprehensif. Yang sesuai dengan namanya, mencakup data-data yang lengkap mulai dari nama warga, pendapatan, anggota keluarga, sudah aktif sholat atau belum, sudah berzakat atau belum, aktif dalam kegiatan masjid atau belum, berkemampuan dibidang apa, bekerja di mana, dan seterusnya. Intinya data

yang dimiliki oleh Masjid Jogokariyan begitu lengkap sehingga memudahkan dalam merancang strategi dan program masjid.

3) Merencanakan Kegiatan masjid

Setelah peta jamaah telah dimiliki, maka masjid akan sangat mudah dalam merencanakan kegiatan yang akan dijalankan. Kegiatan atau program kerja bisa langsung difokuskan kepada masalah-masalah yang sedang dihadapi agar segera terselesaikan. Dan juga pada aspek-aspek yang sudah baik, untuk kemudian ditingkatkan terus kualitasnya.

4) Mensosialisasikan kegiatan masjid

Langkah berikutnya adalah mensosialisasikan kegiatan masjid kepada masyarakat yang berada di dalam wilayah dakwah. Langkah ini penting sebab tanpa sebuah proses sosialisasi yang baik, maka sebegitu apapun program dakwah yang ditetapkan tidak akan mendapatkan respon hangat dari masyarakat betapa banyak contohnya sebuah kegiatan masjid yang sangat positif namun sepi pengunjung karena kurang tersosialisasikan secara massif ke masyarakat. Persis seperti yang pernah dinasihatkan oleh Ali bin Abi Thalib bahwa kebaikan yang dijalankan secara asal-asalan akan dikalahkan oleh kejahatan yang dikerjakan dengan sungguh-sungguh. Begitupun dengan kegiatan masjid meskipun positif namun jika kalah

dalam hal kualitas jika dibandingkan dengan sosialisasi dan promosi kegiatan-kegiatan kemaksiatan maka juga akan mengalami kegagalan.

Terobosan yang dilakukan dalam mensosialisasikan program-programnya dengan cara yang unik. Pada program subuh berjamaah misalnya, takmir mensosialisasikan program tersebut dengan cara menyebarkan undangan yang dicetak dengan kualitas tinggi seperti halnya undangan pernikahan. Dalam undangan tersebut dituliskan nama dan alamat dengan nada penghormatan yang takzim, lengkap dengan kata-kata mutiara untuk memotivasi jamaah mengikuti subuh berjamaah. Begitupun dengan program yang lainnya. Disosialisasikan di sosial media yang dapat diakses siapa saja.

5) Membuat laporan kegiatan masjid

Tahap akhir dari proses manajemen masjid adalah membuat laporan kegiatan masjid yang telah dilakukan. Hal ini penting untuk menjaga akuntabilitas pengurus di mata stakeholder akan mendapatkan gambaran mengenai hasil yang telah dicapai dari sebuah program kegiatan mengenai kendala-kendala yang dialami, terobosan-terobosan ide yang ditemukan dan yang terpenting mengenai penggunaan dana yang biasanya cukup sensitive. Dan takmir masjid mengemas laporan kegiatan ini dalam bentuk yang cukup menarik yaitu sebuah buletin yang diberi nama “Bulif” yang

diterbitkan setiap hari raya idul fitri sebanyak 1500 eksplar dan dapat diakses oleh siapa saja.

c. Prinsip Manajemen Masjid Jogokariyan

Mengenai prinsip manajemen masjid ini penulis mendapatkan datanya dari dokumen resmi masjid berjudul “manajemen masjid jogkariyan” terdiri dari 4 prinsip utama, prinsip ini menjadi landasan dari seluruh langkah manajemen Masjid Jogokariyan:

- 1) Melayani
- 2) Memahami
- 3) Mensosialisasikan
- 4) Mempertanggungjawabkan

d. Program Kerja Masjid Jogokariyan

Program kerja yang dirancang pada periode pertama tahun 2000-2005 dengan tema “Jogokariyan Kampung Islami” antara lain:

- 1) Program Litbang (Pemetaan Jamaah) Masjid Jogokariyan
- 2) Program “Memasjidkan Masyarakat dan Memasyarakatkan Masjid”
- 3) Program Pemasaran kegiatan Masjid Jogokariyan dengan (undangan, spanduk, website)
- 4) Program Jogokariyan Kampung Ramadhan

- 5) Program Gerakan Jamaah Mandiri
- 6) Program Pemberdayaan Ekonomi Umat
- 7) Program Gerakan Saldo Infaq Nol

7. Pelaksanaan Program Kerja Masjid Jogokariyan

Proses manajemen strategis dibutuhkan sebuah proses bagaimana langkah-langkah yang akan dilakukan sebagai sebuah tindakan strategis.

- a. Tujuan Tahunan Masjid Jogokariyan
- b. Kebijakan Masjid Jogokariyan

Dalam mengawali upaya menghadirkan masjid sebagaimana masjid di zaman Nabi, diperlukan rumusan-rumusan strategi yang sesuai dengan kondisi kekinian. Manajemen modern yang baik sangat penting untuk memunculkan dalam pengelolaan masjid-masjid di Indonesia, strategi inilah yang telah dilakukan oleh para pengelola masjid Jogokariyan. Menurut M. Jazir ASP setidaknya ada tiga tahapan praktis dalam pengelolaan kegiatan di masjid:

1) How to Image

How to Image yang dimaksud dalam kebijakan ini adalah bagaimana masjid Jogokariyan membangun image baru tentang masjid. Image yang menggambarkan masjid sebagai pusat dalam membangun peradaban umat bukan hanya sekedar tempat untuk menjalankan sholat

berjamaah. Kebijakan ini memiliki tingkat urgensi yang tinggi mengingat sudah sedemikian mengakarnya pandangan yang menyempitkan image masjid itu sendiri. Agar berhasil dalam manajemen strategis maka masjid jogokaritan harus berhasil mengubah pandangan lama dengan sebuah konsep baru mengenai image sebuah masjid.

Tahap pertama adalah tahap membangun citra, hal ini dilakukan agar masyarakat menjadi tertarik untuk terlibat dalam aktivitas masjid. Kadang citra masjid yang kurang baik (misalnya: kotor, sering kecurian, sering minta sumbangan yang kadang tidak memberi manfaat kepada masyarakat) menjadi hambatan bagi masyarakat untuk kemudian pergi bersembahyang ke masjid, apalagi aktif di dalamnya. Maka langkah pertama adalah membangun citra dengan menciptakan nuansa-nuansa positif. Dalam bahasa dakwah Rasulullah mengatakan “Berilah kabar gembira dahulu, baru peringatan”. Selain itu, sejak awal hendaknya dimunculkan perasaan bahwa masjid adalah milik kita bersama, bukan milik segelintir orang saja. Di Masjid Jogokariyan hal ini ditumbuhkan dengan menggelar Pemilihan Umum Takmir yang melibatkan seluruh warga muslim di kampung Jogokariyan yang dikemas secara menarik dan meriah. Dengan cara ini Alhamdulillah rasa keterkaitan warga dengan masjid menjadi semakin erat.

2) *How to Manage*

Setelah sukses melakukan kebijakan *how to image* maka langkah selanjutnya adalah melakukan *how to manage* yang dimaksud dengan kebijakan ini adalah bagaimana mengatur sebuah strategi dan program kerja yang telah dirumuskan tadi sehingga bisa berjalan dengan sinergis. Tanpa manajemen yang baik pasti akan terjadi ketidaksiharasan antar program, antar departemen, dan lain sebagainya.

Jika citra masjid telah positif, maka selanjutnya adalah bagaimana mengelola semua sumber daya yang ada menjadi bermanfaat. Sebagai contoh, pengelolaan zakat yang profesional dan digunakan untuk memberi modal usaha atau beasiswa sekolah bagi jamaah Insya Allah akan meningkatkan keterikatan jamaah dengan masjid. Contoh lainnya adalah bagaimana pola rekrutmen dan kaderisasi dapat menjangkau berbagai kategori masyarakat secara berkesinambungan.

3) *How to Make Success*

Kebijakan ketiga yang diambil oleh masjid jogokariyan adalah how to make success kebijakan ini dijalankan dengan menerjemahkan visi, misi, tujuan jangka panjang, dan strategis ke dalam program-program riil yang manfaatnya bisa langsung dirasakan masyarakat. Tahap selanjutnya adalah memastikan hadirnya kemanfaatan yang maksimal bagi masjid dan masyarakat. Pengelolaan yang baik pada tahap “how to manage” harus dikembangkan ke arah kemampuan untuk terus menciptakan inovasi-inovasi kreatif yang bermanfaat bagi masyarakat. Inovasi-inovasi ini sebaiknya dirangkai sebagai percepatan sebuah pencapaian visi besar tentang kondisi masyarakat di wilayah dakwah masjid tersebut di masa yang akan datang. (Pemaparan Manajemen Masjid)

Hasil penelitian

B. Kinerja program berdasarkan perspektif *balanced scorecard*

1. Perspektif Keuangan

Baitul *Maal Masjid* Jogokariyan mengalami peningkatan dalam penghimpunan dan penyaluran dana ZIS dalam waktu 5 Tahun ini dapat dilihat melalui laporan keuangan yang ada di buletin yang diterbitkan setiap bulan ramadhan. Dalam penyaluran Dana ZIS pengurus *baitul maal* berlandaskan kedalam 8 golongan.

”Jadi gini *baitul maal* itu lembaga yang dibentuk oleh masjid dengan biro baitul maal itukan tugasnya sudah ada, tugasnya menerima dan menyalurkan zakat kan gitu. Untuk pengumpulan dari masyarakat Untuk penyalurannya saja itu kedalam 8 asnaf sudah gitu saja.”
(wawancara dengan Bapak Wahyu Tejo Pengurus *baitul maal*)

Tabel 4.4

Laporan Keuangan *Baitul Maal Masjid Jogokariyan* (kurun waktu 5 tahun)

Tahun	Pemasukan	Pengeluaran	Saldo
1435 H	165.954.150	130.715.150	35.239.000
1436 H	230.122.000	166.850.000	63.272.000
1437 H	253.651.500	79.512.000	174.139.500

1438 H	375.263.190	373.434.100	1.829.090
1439 H	544.606.400	514.983.900	29.622.500

Sumber: Buletin idul fitri Masjid Jogokariyan

Bentuk *akuntabilitas public* melalui buletin idul fitri (Bulif) yang diterbitkan satu tahun sekali setiap bulan syawal. Bulif sudah diterbitkan 23 edisi sejak tahun 1417 H hingga tahun 1439 H. Bulif berisikan liputan utama, liputan khusus, tema yang diangkat setiap tahunnya berbeda serta dilengkapi laporan kegiatan organisasi disetiap biro-biro dibawah struktur takmir masjid, laporan KRJ, dan laporan keungan masing-masing biro-biro masjid. Jadi dengan adanya laporan keuangan baitul maal setiap tahunnya memberikan kemudahan *muzakki* dalam melihat rincian dana yang disalurkan dan hal ini meningkatkan kepercayaan *muzakki* untuk terus menyalurkan dana ZIS pada *Baitul Maal* Masjid Jogokariyan. Bulif ini dicetak sebanyak 1500 *eklempar* yang nantinya dibagikan kepada jamaah dan para elemen yang membutuhkan jadi dengan adanya bulif ini tidak hanya bermanfaat untuk *muzakki* saja tetapi bermanfaat untuk jamaah luar kota yang melakukan study banding. Jamaah bisa melihat secara lebih detail mengenai kegiatan Masjid Jogokariyan melalui bulif yang dibagikan setelah pemaparan manajemen masjid.

Analisis struktur organisasi Masjid Jogokariyan. Menurut Griffin dan Elbert (2010) mengatakan struktur organisasi dalam sebuah organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam menjalankan tugas, pokok, dan fungsinya. Oleh sebab

itu, adanya struktur organisasi dapat memperlihatkan posisi masing-masing petugas dalam sebuah lembaga keagamaan. Dengan adanya struktur organisasi dapat mempermudah pembagian kerja sesuai dengan posisi masing-masing untuk mencapai tujuan bersama. Di Masjid Jogokariyan terdapat keunggulan dalam struktur organisasi paling atas ada Dewan Syuro berfungsi sebagai dewan penasehat, di bawahnya terdapat ketua umum takmir dan 3 ketua bidang yang membawahi biro-biro yang ada. Terdapat 29 biro dengan 5-6 orang dalam setiap bironya total terdapat 150 takmir dalam struktur organisasi Masjid Jogokariyan. Di setiap biro masih terdapat struktur pengurus seperti ketua, sekretaris, bendahara dan staff. Keunggulan struktur organisasi yang ada di Masjid Jogokariyan yaitu dengan adanya bendahara di masing-masing biro yang terhubung dengan bendahara umum takmir. Tujuan dari dibentuknya bendahara di setiap biro guna untuk mengurus manajemen pengelolaan keuangan secara mandiri di setiap biro untuk menjalankan program kegiatan, tujuan berikutnya supaya proses pelayanan bisa cepat diselesaikan tanpa harus berhubungan dengan bendahara umum takmir.

Keunggulan struktur dan pemisahan fungsi yang dilakukan Masjid Jogokariyan tersebut sudah sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Santoso dan Adnan (2018) bahwa pemisahan fungsi masjid diperlukan. Adanya struktur organisasi dapat memberikan gambaran fungsi pada masing-masing bagian atas wewenang yang dimilikinya dan tanggung jawab yang dibebankan. Struktur organisasi masjid dapat disederhanakan atau dikembangkan sesuai dengan

program dan tujuan dari sebuah masjid dan kemungkinan adanya perbedaan setiap masjid pasti ada.

Analisis transparansi laporan keuangan Masjid Jogokariyan. Menurut Andrianto (2007: 20) mengatakan, “transparansi adalah sebuah keterbukaan secara sungguh-sungguh, menyeluruh dan memberi tempat bagi partisipasi aktif dari seluruh lapisan masyarakat dalam proses sumber daya publik. Bentuk pertanggung jawaban publik yang dilakukan Masjid Jogokariyan dengan melaporkan kegiatan dan laporan keuangan setiap program pada masing-masing biro yang ada dalam bentuk bulletin yang diterbitkan setiap idul fitri yang disingkat dengan “Bulif” bulletin Idul Fitri Masjid Jogokariyan. Pada tahun 1439 H bulif memasuki edisi ke-23 hal ini membuktikan bahwa Masjid Jogokariyan sudah lama melakukan bentuk pelaporan akuntabilitas publik. Bentuk pelaporan kegiatan selama 1 tahun masih sederhana hanya bersifat kilas kegiatan saja hal-hal yang penting seperti laporan program pemberdayaan ekonomi yang dilakukan Masjid Jogokariyan dibawah yayasan *baitul maal* sebagai tempat untuk mengumpulkan dan pengelola dana zis umat yang seharusnya dimuat dalam bulif tetapi tidak ada. Tentu hal ini menjadi tugas Masjid Jogokariyan kedepannya untuk melaporkan kegiatan program pemberdayaan ekonomi agar stakeholder, elemen dan masyarakat umum bisa mengetahui secara detail tentang program pemberdayaan ekonomi. Keunggulan yang di bulif yaitu proses pelibatan berbagai pihak yaitu tim redaksi yang menyusun bulif dari kalangan remaja dari proses mencari dana lewat sponsor

hingga editing bulletin dilakukan oleh remaja masjid hal ini sesuai dengan pernyataan Andrianto (2007: 20) bentuk transparansi yang melibatkan lapisan masyarakat. Keunggulan berikutnya dalam proses pendistribusian bulif dengan mencetak sebanyak 1500 pada tahun 1439 H yang disebarkan kepada jamaah, tamu pengunjung, akademisi yang melakukan penelitian, lembaga-lembaga luar yang membutuhkan.

Analisis laporan keuangan Masjid Jogokariyan dengan PSAK No 45 tahun 2011. Laporan keuangan organisasi nirlaba sesuai dengan PSAK No. 45 meliputi laporan posisi keuangan pada akhir periode laporan, laporan aktivitas serta laporan arus kas untuk suatu periode pelaporan, dan catatan atas laporan keuangan (Ikatan Akuntan Indonesia, 1997). Laporan keuangan yang ada di Masjid Jogokariyan keseluruhan ada di bulif bentuk laporan keuangan masih berupa laporan arus kas yaitu laporan yang isinya terkait perincian pemasukan, pengeluaran keuangan dan jumlah saldo. Laporan keuangan Masjid Jogokariyan belum sesuai dengan standar PSAK laporan keuangan organisasi nirlaba. Tugas Masjid Jogokariyan kedepan dalam menyusun laporan keuangan berpedoman dengan standar PSAK hal ini sesuai dengan pernyataan PSAK 45 tahun 2011 bahwa setiap masjid sebagai salah satu organisasi nirlaba harus dan berhak untuk membuat laporan keuangan dan memberikan laporan kepada anggota.

2. Perspektif Pelanggan

Terdapat Prinsip manajemen penyaluran di *baitul maal* yang berbeda dengan lembaga zakat yang lainnya. *Baitul maal* menggunakan prinsip saldo 0 dalam melakukan penyaluran dana ZIS untuk kepentingan dan kesejahteraan jamaah.

“untuk pengelolaan infak sendiri bahkan nanti dikatakan infak 0 rupiah sebenarnya kita bukan 0 dalam artian harus 0 setiap bulan tidak tetapi semangat kita itu agar infak segera disalurkan bahkan ketika 1 , 2 bulan menjelang ramadhan itu takmir kumpul bendahara-bendahara lalu ditanya saldo berapa, sisanya berapa? Kalau bisa sebelum ramadhan itu sudah harus banyak dikeluarkan”. (Wawancara dengan Ahmeda Koordinator lapangan)

Di dalam perspektif pelanggan dapat dilihat dari bagaimana pendayagunaan atau penyaluran dana ZIS dilakukan dengan baik. *Baitul maal* sebagai lembaga yang menghimpun dan menyalurkan dana ZIS muzakki mempunyai tugas untuk menyalurkan amanah terhadap 8 golongan *asnaf* yang berhak menerimanya yang nantinya disesuaikan dengan kondisi realita jamaah sekitar. *Baitul maal* dalam menyalurkan dana ZIS tidak hanya sebatas menyalurkan tapi *baitul maal* melakukan pemberdayaan ekonomi terbagi menjadi 2 aspek produktif dan konsumtif sesuai dengan 8 *asnaf*.

Aspek konsumtif bertujuan untuk memenuhi kebutuhan pokok jamaah seperti pemberian beras 2 liter 1 minggu sekali di mesin atm beras, pemberian paket sembako sebulan sekali, pengambilan 1 kg nugget dengan menggunakan kartu atm beras, mengadakan pasar murah bagi jamaah ketika harga sembako di pasar mengalami kenaikan, pengentasan hutang jamaah yang terbelit rentenir, pemberian beasiswa pendidikan kepada aktivis dan remaja masjid, pelayanan kebutuhan

musafir selama 3 hari dan akomodir perjalanan bagi musafir yang kehabisan uang, bedah rumah jamaah yang bertujuan menciptakan lingkungan dan rumah yang sehat dengan memperbaiki sirkulasi udara dan memperbaiki jamban yang sehat, dan kegiatan kerelawanan ketika terjadi bencana.

“Ketika dulu beras mahal, masjid borong beras kemudian kita jual ke jamaah dengan harga murah, tapi kita bagi setelah selesai sholat operasi pasar itu setelah sholat jadi mereka minimal sholat berjamaah di masjid terlebih dahulu baru nanti membeli beras. Ketika minyak mahal kita beli kita borong kemudian kita jual ke jamaah dengan harga murah. Dan pasar murah sifatnya kondisional”. (Wawancara dengan Ahmeda)

“Tiap bulan kita bagi-bagi sembako kurang lebih 400 kg tidak mampu warga Jogokariyan, kemudian kita ada atm beras yang diberikan 400 juga keluarga tidak mampu. Ketika mereka tidak punya beras bisa mengambil beras di masjid menggunakan atm bisa diambil di sebelah Kantor Takmir di masjid bagian takmir”. (Manajemen Masjid disampaikan oleh Ahmeda)

“Jadi mereka yang kehabisan bekal itu kita persilahkan istirahat disini maksimal 3 hari sembari menghubungi pihak keluarga, selama 3 hari itu makanan kita jamin kemudian kita kembalikan ke kampung halaman tiketnya kita beri”. (Manajemen Masjid disampaikan oleh Ahmeda)

Aspek produktif seperti pemberian pinjaman modal berakad qardul hasan kepada aktivis masjid dan kepada jamaah aktif yang memiliki usaha, pengadaan fasilitas peralatan usaha sesuai dengan kebutuhan jamaah, pembukaan akses pasar dengan menyediakan kapling-kapling lapak untuk jamaah berjualan di pasar sore kampung ramadhan Jogokariyan tak hanya itu bentuk pemberdayaan ekonomi jamaah takmir masjid membantu pemasaran usaha jamaah seperti penjualan topi batik yang memakai branding Jogokariyan, keperluan konsumsi takmir biasanya membelinya dari jamaah yang memiliki usaha rumah makan dan snack, dan

membeli bahan-bahan sembako yang rutin dibagikan sebulan sekali dari jamaah yang memiliki warung sembako.

Pengurus *baitul maal* memberikan pinjaman produktif yang berakad qardul hasan (dana sosial) jadi jamaah yang meminjam dana untuk modal usahanya diberikan keringanan dan pilihan mau mengembalikan dana pinjaman atau tidak. Ketika usaha jamaah berhasil dan sukses dan jamaah mengembalikan dana, pengurus menyebutkan bahwa dana itu nantinya akan diputar lagi ke jamaah yang membutuhkan. Pinjaman dana modal usaha berkisar Rp 1.000.000 – Rp 3.000.000 dan pinjaman ini bisa diberikan hingga dua kali kepada jamaah sesuai dengan perkembangan dan kelayakan usaha yang dimilikinya.

Pemberdayaan ekonomi jamaah yang dilakukan tidak hanya pemberian pinjaman modal usaha saja, tetapi pembukaan akses pasar dan membeli/menggunakan produk usaha jamaah. Untuk pasar sore diadakan setiap bulan ramadhan jadi panitia Kampoeng Ramadhan Jogokariyan (KRJ) menyediakan lapak untuk jualan jamaah disepanjang Jl. Jogokariyan dan disepanjang jalan dihiasi dengan lampion, kain berwarna-warni, bendera-bendara sepanjang jalan dan di pintu masuk kampung Jogokariyan dibuat pagura besar ucapan selamat datang lengkap dengan maskot yang menjadi icon tema ramadhan. Panitia membuat kegiatan yang menarik untuk mengundang jamaah luar untuk datang. Setiap tahunnya KRJ mengangkat tema, bintang tamu, dan kegiatan yang berbeda-beda tepat di tahun 1439 H KRJ sudah memasuki tahun ke-14. Masjid

Jogokariyan juga mengadakan buka puasa untuk jamaah setiap tahunnya selalu mengalami peningkatan pada tahun 1439 H saja menyediakan sebanyak 2500 porsi buka puasa dan pada tahun ini memecahkan rekor 4000 porsi buka puasa di hari sabtu pekan kedua (Bulif edisi ke-23). Dengan menyediakan banyaknya porsi buka bersama ini menjadi bukti keberhasilan panitia dalam mengundang jamaah yang dari luar untuk datang melalui serangkaian kegiatan yang sudah disiapkan, tentunya pedagang yang berjualan di pasar sore merasakan manfaat dari antusias jamaah datang.

Untuk bulan diluar ramadhan di Masjid Jogokariyan banyak mengadakan kajian rutin, tablig akbar hingga perayaan hari-hari besar nasional, dan setiap pekannya banyak tamu dari luar kota yang datang melalukan kunjungan/study tour untuk belajar manajemen masjid dengan banyaknya kegiatan yang ada tersebut perihal pemenuhan konsumsi untuk jamaah dan tamu takmir masjid selalu memprioritaskan membeli produk usaha jamaah. Konsumsi untuk kuliah subuh juga mengambil dari jualan jamaah menunya seperti susu, susu kedelai, bubur telur dll. Tak hanya itu hotel masjid yang dikelola takmir sebagai bentuk usaha mandiri masjid juga menetapkan tidak adanya sarapan pagi untuk tamu pengunjung sebagai gantinya takmir mengarahkan ke usaha jamaah ini merupakan bentuk pemberdayaan ekonomi jamaah yang memiliki usaha.

“mulai memberdayakan masyarakat memperhatikan ekonomi jamaah meskipun skalanya kecil tetapi sudah dimulai bentuknya pinjaman modal untuk jamaah yang membutuhkan modal kita kasih modal, sebenarnya

pasar sore kampung ramadhan itu pemberdayaan ekonomi itu warga sini silahkan berjualan di pinggir jalan itu kan akses pasar kalau membicarakan pemberdayaan ekonomi tidak semata-mata modal, marketing juga penting. Silahkan mereka berjualan kita bikin acara semenarik mungkin supaya orang-orang mau datang kesini, kalau sudah datang kesini kan terus beli. Kalau mindsetnya masyarakat hanya dana ya itu tidak akan jalan. Yang kita lakukan yang paling banyak malah akses pasar kan produk-produk kita semua kalau jamaah punya ya harus dari jamaah”. (Wawancara dengan bapak Wahyu Tejo)

”Bantuan usaha itu kita tidak hanya memberikan modal tapi kita memberikan ilmu tentang wirausaha misal ada satu jamaah kita yang usahanya sudah sukses kita temukan dengan yang bisa mencari modal usaha silahkan nanti mereka bertemu ngobrol wirausaha itu seperti apa, tips dan triknya itu seperti apa. Dan juga ketika nanti mereka jualan ngga laku minimal masjid yang membeli (larisi) karena di sini ada 5 penjual bubur dengan macam bubur yang berbeda semua. Setiap minggu satu bubur itu dibeli (digilir) minggu pertama itu membeli bubur ayam, minggu kedua bubur kacang ijo, minggu ketiga dan seterusnya. Merupakan salah satu bentuk (nglarisi) jualan jamaah kita, jadi kita tidak hanya memberikan modal tidak hanya memberikan ilmu tetapi minimal kita ikut membeli (nglarisi) usaha jamaah. Makanya hotel disini tidak ada agenda sarapan. Karena kita arahkan mereka jajan di warung-warung milik jamaah. Itu salah satu bentuk pemberdayaan ekonomi jamaah kita”. (Wawancara dengan Ahmeda)

Analisis dari *triangulasi* sumber hasil wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag. Menurut Bapak Mas’udi keberhasilan pendayagunaan dana ZIS berorientasikan kepada kesejahteraan jamaah baik secara ekonomi maupun secara spiritual. Jadi *baitul maal* tidak hanya sekedar menyalurkan dana ZIS saja tetapi mempunyai tugas dan fungsi ganda.

“Ya intinya ke masjid itu bisa mensejahterakan secara spiritual tetapi sekaligus secara finansial atau ekonomi maka masjid harus punya peran ganda disamping masyarakat semakin khusu’ didalam beribadah tetapi juga ada peningkatan kualitas ekonomi jamaah. Ya kan *fiddunya hasanah wa fil akhiroti hasanah* jadi orientasi takmir masjid harus sejahtera dunia

dan akhirat”. (Wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag)

Pengurus baitul maal paham betul akan peran ganda tersebut pengurus juga berpendapat pelayanan ekonomi dan sosial ini adalah sebuah pendekatan yang bermuara pada memakmurkan masjid. Berangkat dari pemahaman tersebut pengurus berusaha membuat kegiatan penyaluran dana ZIS dalam bentuk pelayanan yang mempunyai korelasi peningkatan kesadaran beragama jamaah contohnya pemberian sembako dilakukan bakda sholat isya berjamaah dengan harapan sebulan sekali jamaah bisa berjamaah sholat magrib dan isya dan juga mengikuti pengajian.

“Yang harus kita pahami bahwa ketika ada dana masuk di masjid itu memang hak untuk fakir miskin memang harus diberikan Cuma kita atur biar mereka semuanya itu bisa aktif berjamaah kan gitu kita buat warga yang tidak mampu kita kasih kartu atm harapannya pengambilannya ketika sholat berjamaah terus ngambil meskipun itu belum masyarakat juga belum maksimal belum sesuai harapan masjid tetapi kami tetap melayani jamaah bukan berarti kalau masyarakat tidak jamaah terus tidak dikasih, itu dikasih tepi tetep ngga mau jamaah tidak seperti itu yang penting hak nya kita berikan persoalan nanti mereka akhirnya mau sholat jamaah atau tidak itu urusan kedua”. (Wawancara dengan Bapak Tejo)

Peningkatan kualitas spiritual jamaah dan peningkatan ekonomi jamaah sudah bisa dirasakan di Masjid Jogokariyan, barometer peningkatan kualitas spiritual jamaah bisa dilihat dari peningkatan jumlah jamaah sholat 5 waktu dan sholat subuh menjadi tolok ukurnya dengan alasan jamaah yang sholat subuh mayoritas dari warga Jogokariyan. Peningkatan berikutnya dengan ditandai peningkatan uang infaq sehingga banyak pelayanan dan juga kegiatan yang diadakan dengan adanya uang infaq tersebut. Bapak Rizal selaku jamaah yang menerima manfaat

pinjaman modal mengatakan bahwa sangat puas dengan program tersebut karena dengan modal yang diberikan membantu usaha warung makannya yang dulu sempat surut bisa berkembang sampai sekarang. Jadi baitul maal sudah menjalankan fungsi gandanya ditandai semakin meningkatnya kualitas spiritual jamaah dan kualitas ekonomi jamaah.

“Ya ada, dari modal pinjaman itu saya bisa meneruskan usaha yang pernah surutlah. Usahanya warung makan, menunya masakan rumahan”.
(Wawancara dengan Bapak Rizal)

Analisis pendistribusian zakat. Cara menyalurkan zakat Didin Hafidhuddin (2002: 132) menyatakan zakat yang dikumpulkan oleh lembaga pengelolaan zakat harus segera disalurkan kepada para *mustahik* sesuai dengan skala prioritas yang telah disusun dalam program kerja. Zakat tersebut harus disalurkan kepada para mustahik sebagaimana tergambar dalam surah at-Taubah: 60 yaitu kelompok fakir dan miskin, *amil*, *muallaf*, membebaskan budak, *gharim*, *fisabilillah*, *ibnu sabil*. Masjid Jogokariyan sudah melakukan pengelolaan zakat dengan baik yaitu dengan prinsip segera mungkin untuk menyalurkan dana yang telah terkumpul tidak hanya itu takmir mengkampanyekan semangat pelayanan dengan sebutan “Saldo Nol” dan menjadikan bagian dari prinsip manajemen masjid. saldo nol bertujuan agar jangan sampai saldo yang mengendap di kas takmir, segera disalurkan agar jamaah merasakan manfaatnya dan tidak menimbulkan kecurigaan terhadap takmir. Baitul maal sebagai biro yang mengelola dana zis sudah menyalurkan ke skala prioritas yang telah disusun dalam program kerja, penyaluran dana zis berpedoman ke 8

asnaf yang berhak menerima. Jika melihat tabel penyaluran dana zis kurun waktu 5 tahun terakhir dapat disimpulkan penyaluran terbesar yang menjadi prioritas yaitu kelompok fakir miskin, *fisabilillah*, *musafir* dan *amil*.

3. Perspektif proses bisnis internal

Terdapat 3 tahapan yang ada di dalam perspektif proses bisnis internal yaitu sebagai berikut:

- a. **Inovasi.** Untuk pasar sore kampoeng ramadhan Jogokariyan inovasi yang diadakan setiap tahunnya dengan tema, kegiatan, tamu undangan selalu berbeda hal ini tentunya mempengaruhi jamaah dari luar untuk datang.

Baitul maal telah melakukan kerja sama dengan lembaga luar seperti bank muamalat, YDSF, BMT, Lazis Amaliah Astra, BNI Syariah yang sedang melakukan kerjasama ketika proses penelitian, pihak telkomsel, dan indosat. Bentuk kerja sama yang dilakukan beragam mulai dari penyaluran dana CSR untuk jamaah dalam bentuk pinjaman qardul hasan, pemberian beasiswa kepada jamaah Masjid Jogokariyan, pemberian pelatihan dan pemberian alat gratis untuk jamaah, pengadaan mesin atm beras untuk percepatan proses pengambilan beras.

Untuk proses penyampaian penerimaan zis *baitul maal* memasang baliho besar yang berisikan baitul maal menerima zakat dari jamaah dan disertai nomer rekening untuk media alat transfer untuk memudahkan para *muzakki* dalam menyalurkan dana.

b. Proses operasi. pada aspek konsumtif yaitu pemberian beras dan pembagian sembako. Takmir menyediakan kontak infaq beras yang ditaruh di masjid bagian depan jika melihat kondisi dilapangan banyak ditemukan kontak infaq besar lengkap dengan nama dan fungsinya seperti kontak infaq untuk korban bencana, kontak infaq untuk sholat subuh, kotak infaq untuk beras, kontak infaq untuk sego jumat, kontak infaq pakrir yang ditaruh di pintu masuk area pakrir belum nanti kotak infaq khusus sholat jum'at dan khusus untuk ketika ada pengajian. Untuk proses pelayanan pengambilan beras untuk fakir miskin mengalami perubahan dari yang menggunakan alat manual hingga takmir bekerja sama dengan pihak Indosat mengadakan mesin atm beras setiap jamaah memiliki kartu atm untuk mengambil beras. Tujuannya jelas untuk melayani jamaah dengan layanan yang cepat melalui mesin atm menurut penyampaian Bapak Tejo dan Ahmeda pengambilan beras bisa dilakukan setiap hari sesuai dengan jadwal seminggu jamaah bisa mengambil 2 liter beras seminggu sekali dengan menggunakan kartu atm beras. Setiap satu bulan sekali baitul maal memberikan paket sembako dan jamaah bisa mengambil 1 kg nugget di rumah produksi nugget dengan menunjukan kartu atm beras.

“kalau untuk penyaluran itu mesin atm besar, baru ada tahun ini setelah ramadhan. Tujuannya ingin layanannya cepat, mesin ini seminggu mereka dapat 2 liter tapi sebulan sekali mereka kita kumpulkan lagi kita kasih paket yang seharga 300ribuan”.
(wawancara dengan bapak Wahyu Tejo)

Analisis dari *triangulasi* sumber hasil wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas'udi, M.Ag. Menurut bapak mas'udi sektor konsumtif harus diprioritaskan terlebih dahulu sebelum sektor produktif, jika melihat laporan penyaluran dana ZIS di *Baitul Maal* Masjid Jogokariyan dari 8 golongan *asnaf* yang paling banyak diberikan dana yaitu golongan fakir miskin dengan memberikan haknya melalui pemberian beras 2 liter setiap 1 minggu sekali, pemberian paket sembako dan 1 kg nugget setiap 1 bulan sekali. Hal ini menunjukkan baitul maal dalam menyalurkan dana ZIS ke 8 golongan *asnaf* sudah sesuai dengan apa yang disampaikan pakar ahli sebagai berikut:

“Ya kalau sektor konsumtif ini kan prinsipnya selama mereka harus diberi konsumsi dan jika tidak diberi konsumsi akan menyebabkan bahaya dan tentu konsumtif untuk zis itu harus diberikan contoh sederhana di wilayah tertentu ada janda yang tidak memiliki penghasilan apapun, saudaranya ndak ada maka tentu sektor konsumtif harus di prioritaskan ketimbang sektor produktif”.
(Wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas'udi, M.Ag)

Untuk proses operasi dalam bidang wirausaha, dan takmir memfasilitasi pertemuan jamaah yang memiliki usaha dengan praktisi wirausahawan untuk belajar trik dan tips dalam usaha bisnis. Pernah *baitul maal* melakukan pelatihan wirausaha dan melakukan kerjasama dengan Bank Muamalat dalam bentuk CSR.

”*Insidental*, ya pernah jadi pernah dengan bank muamalat itu 20 kelompok masing-masing kelompok mendapat bantuan beberapa juta. Mental jamaah yang harus dirubah karena mereka menganggap itu bantuan bukan modal usaha. Dulu sangat lemah, karena jamaah

dulu hanya berangan-angan akan membuat ini ini, tetapi setelah turun tidak jalan. Jadi kalau sekarang minimal mereka sudah melakukan apa baru dikasih uangnya”. (Wawancara dengan Ahmeda)

Proses operasi yang dilakukan pada aspek produktif yaitu pinjaman modal usaha pihak baitul maal terlebih melakukan survey yang mendalam setelah jamaah meminta pinjaman modal yang sering melakukan survey dari pengurus baitul maal yaitu Bapak Wahyu Tejo. Setelah dilakukan survey dilakukan analisa sesuai kebutuhan jamaah dan pemberian bantuan itu disesuaikan dengan kemampuan baitul maal. Dalam melakukan survey pengurus bekerja sama dengan tokoh masyarakat yaitu kepala RT untuk melakukan pendekatan yang mendalam menanyakan wilayah mana yang perlu untuk dibantu.

“Misalkan ada yang mau pinjam modal kita terus. Bisa tidak survey kali ini? Oh aku bisanya besok. Tetap dilakukan survey meskipun warga sendiri tetap dilakukan survey bentuk survey itu tidak terkait dengan masjid tetapi untuk lebih dekat dengan mereka menjadi bagian dari masjid”. (Wawancara dengan Bapak Wahyu Tejo)

Proses operasi pada aspek pemberian fasilitas alat usaha. Tidak hanya pinjaman modal yang diberikan dalam aspek produktif *baitul maal* juga memberikan fasilitas alat yang dibutuhkan jamaah seperti pengadaan gerobak dorong, almari, alat penggorengan, pemberian motor, dan juga bahan-bahan pendukung lainnya yang dibutuhkan jamaah. Prosesnya masih sama terlebih dahulu dilakukan survey kebutuhan jamaah lalu dilakukan rapat internal terkait fasilitas yang diberikan kepada jamaah

menyesuaikan kemampuan dari *baitul maal*. Seperti yang disampaikan Bapak

Tejo sebagai berikut:

” Jadi kebutuhan usaha mereka apa itu kita prinsipnya membantu peralatan misalkan ini warung gorengan itu ya alat-alat gorengan ya almari butuhnya apa ya kita bantu terus kemudian ini bakmi dorongannya (gerobak) sesuai dengan kebutuhan mereka bahwa memang itu tambahan modal dalam bentuk apa ya nanti bentuknya yo beli gandum berapa, nah itu”. (Wawancara dengan Bapak Wahyu Tejo)

Proses operasi pada aspek pelatihan yang diadakan melalui kerja sama dengan lembaga luar. Bulan february 2019 Masjid Jogokariyan mendapat tawaran kerja sama dari Lazis Amaliah Astra untuk melakukan pelatihan teknisi AC gratis selama 10 hari masjid hanya menyediakan tempat dan peserta untuk keseluruhan biaya, peralatan dan trainernya dari Lazis Amaliah. Pelatihan ini tidak hanya belajar service AC saja tetapi alat elektronik lainya seperti mesin cuci, kipas angin dan televisi. Setelah pelatihan selesai dilakukan nanti para peserta diberikan alat service dengan harapan setelah melakukan pelatihan peserta bisa membuka tempat service sendiri.

“Kita kerjasama dengan astra itu kita menyediakan tempat dan juga peserta. Astra pusat ya menyediakan instrukturnya mengadakan pelatihan selama 10 hari nanti diharapkan nanti mereka mampu membuat apa ya praktek sendiri buat usaha service sendiri jadi mereka dilatih kemarin mereka disini itu sehari belajar teori 9 hari mereka full praktek ya mesin cuci, kipas angin, televisi itu jadi mereka diharapkan setelah lulus 10 hari itu mereka bisa membuat service sendiri dan buka service sendiri dan nanti mereka dikasih peralatan service dan astra jadi mereka dikasih peralatan dari astra itu salah satu pemberdayaan juga karena menciptakan lapangan

pekerjaan yang tadinya tidak ada kerjaan bingung mau ngapain lalu ikut kursus setelah kursus buka service sendiri-sendiri itu kan. Kita kerja sama yang full kegiatan dari astra, instrukturnya dari astra biayanya semua dari astra.” (Wawancara dengan Ahmeda)

Analisis dari *triangulasi* sumber hasil wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag. Menurut Bapak Mas’udi pemberdayaan ekonomi dalam sektor produktif harus menyesuaikan dengan realitas kondisi jamaah sekitar, jadi setiap tempat berbeda-beda bentuk pemberdayaan ekonomi dalam sektor produktif tetapi prinsipnya yaitu dana yang sudah disalurkan nantinya bisa ditumbuh kembangkan.

“Ya tentang ya tentu disesuaikan dengan realitas kondisi masyarakat yang akan dibantu, jadi tentu bisa bermacam-macam kalau memang pola gaduh kambing, pola gaduh sapi dengan dana yang lebih besar dan seterusnya tentu itu kan contoh dari sektor produktif yang bisa ditumbuh kembangkan”. (Wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag)

Melihat kondisi kampung Jogokariyan yang terletak di tengah kota dengan padatnya aktivitas penduduk tentu wirausaha menjadi jalan untuk mendapatkan ekonomi, terlebih letak masjid yang strategis ada di pinggir jalan membuat banyaknya jamaah yang berjualan di pinggir jalan. Bentuk pemberdayaan ekonomi sektor produktif yang dilakukan oleh baitul maal yaitu dengan memberikan fasilitas usaha dan memberikan pinjaman modal kepada jamaah yang memiliki usaha dua hal ini sudah sesuai dengan realitas kondisi jamaah sebagai wirausaha dan sesuai dengan prinsip pemberdayaan

ekonomi disektor produktif yaitu dana yang telah disalurkan bisa ditumbuh kembangkan.

Bentuk pendampingan usaha yang dilakukan pengurus baitul maal tidak terprogram khusus atau tidak berpola, bentuk pendampingan usaha dilakukan kondisional menurut kondisi yang ada. contohnya pengurus menanyakan secara verbal kepada jamaah yang mendapatkan pinjaman modal, menanyakan bagaimana perkembangan usaha jamaah, karena jamaah masjid adalah warga sendiri jadi pengurus bisa secara langsung tau perkembangan usahanya ketika usaha jamaah tidak mengalami peningkatan nantinya pengurus baitul maal melakukan survey ulang yang lebih dalam untuk melihat usahanya secara langsung dan kalau memang diperlukan untuk memberikan pinjaman modal lagi ke jamaah karena kondisinya usaha yang memang perlu dibantu pengurus akan memberikan pinjaman modal dengan tujuan supaya usaha jamaah bisa berkembang. Tidak hanya itu pengurus *baitul maal* juga mengadakan pendampingan berupa pemberian kajian yang sesuai ekonomi, mengadakan kajian kewirausahaan dengan tujuan terjalinnya hubungan dan komunikasi antar jamaah dan pemberian ilmu dan wawasan melalui pengajian. Pengajian diadakan setiap sebulan sekali untuk sasaran jamaah secara keseluruhan baik yang menerima dana fakir miskin dan jamaah yang menerima manfaat pinjaman modal, dengan

pengajian ini diharapkan meningkatkan kesadaran beragama dan juga jamaah bisa sholat berjamaah di masjid.

“Menjalin hubungan setiap penyaluran sembako itu kan kita pasti ada pengajian itu hubungan relasinya tidak langsung mereka adakan pengajian-pengajian juga masuk disitu. Tidak terus ini binaanku, jamaah kita anjurkan jamaah ketemu ngobrol itukan bentuk hubungan, jadi tidak bisa parsial. Termasuk nanya perkembangan usaha masuk disitu. Tidak terus langsung berdiri sendiri. Ini program pembinaan ini ini, Pokoknya kita includekan bersama-sama semuanya. Bisa jadi tidak terus diserahkan tidak tapi sentuhan-sentuhan tentang ekonomi itu masuk dikajian-kajian umum. Misalkan guru itu kemarin yang ngisi pak ridwan. Diakan bidangnya ekonomi terus masuk situ ya seperti itu polanya tidak berdiri sendiri. Memanfaatkan sdm”. (Wawancara dengan bapak Wahyu Tejo)

Analisis dari *triangulasi* sumber hasil wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag. Menurut Bapak Mas’udi harus ada pendampingan yang dilakukan oleh pakar ahli dalam mendampingi usaha jamaah. Pengurus *baitul maal* bisa menganggarkan dana untuk pakar ahli yang nantinya bekerja secara profesional dalam mendampingi usaha jamaah. Dengan adanya pakar ahli yang mendampingi tentu usaha jamaah akan semakin berkembang dan ketika jamaah mengalami kendala pendamping bisa bersama-sama mencari solusi, akan ada evaluasi yang mendalam terhadap dampak pinjaman modal terhadap kesejahteraan jamaah melalui berkembangnya usaha tentu hal ini bisa menjadi laporan yang nantinya bisa didiskusikan kepada internal *baitul maal* untuk mengambil keputusan yang tepat dimasa yang akan datang, manfaat selanjutnya yaitu laporan

pendampingan usaha jamaah bisa masukan dalam bulif sehingga menambah kepercayaan *muzakki* dan bermanfaat untuk elemen yang membutuhkan.

“Ya pendampingan oleh ahlinya prinsipnya kan gitu to pendampingan oleh ahlinya yang itu bisa dianggarkan oleh takmir jadi para pendamping harus juga mendapatkan santunan yang layak agar mereka bisa maksimal mendampingi kelompok-kelompok binaan masjid”. (Wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag)

Baitul maal hanya terdiri dari 5 orang pengurus tentu kekurangan sdm ini yang menyebabkan proses pendampingan usaha hanya dilakukan dengan memantau perkembangan usaha jamaah dan bentuk pendampingan yang sudah dilakukan hanya sebatas menanyakan secara personal kepada jamaah pada waktu bertemu di masjid ketika sholat berjamaah. Tentu pendampingan dengan pola yang seperti ini tidak akan mendapatkan tujuan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Melalui wawancara kepada jamaah yang menerima manfaat pinjaman produktif peneliti mendapatkan suatu harapan yang menunjukkan realita keadaan dilapangan yaitu kurangnya pendampingan dari *baitul maal*. Dari saran yang disampaikan jamaah menawarkan solusi untuk para jamaah yang memiliki usaha saling bersinergi demi terus berkembang usahanya.

”Lebih dikembangkan lagi sasarannya, kepada warga Jogokariyan ini supaya lebih banyak lagi masyarakat Jogokariyan bisa merasakan manfaat keberadaan *baitul maal* kemudian dari jamaah yang mempunyai usaha membentuk semacam jejaring jamaah yang nanti bisa saling menguatkan kemudian setiap kegiatan-kegiatan masjid itu bisa bersinergi dengan para jamaah yang memiliki usaha sehingga

kegiatan masjid semakin semarak ekonomi masyarakat semakin kuat”. (Wawancara dengan Bapak Rizal Jamaah Masjid Jogokariyan)

Untuk baitul maal kedepannya harus menambah 1 divisi lagi untuk focus memperhatikan pengembangan ekonomi jamaah hal ini sesuai dengan hasil wawancara dengan pakar ahli Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag sebagai berikut:

” Prinsipnya pengembangan ekonomi produktif akan menumbuh kembangkan hanya memang kemudian sering kali struktur kepengurusan masjid itu tidak dilengkapi oleh divisi pengembangan ekonomi jamaah maka menjadi tugas takmir menyiapkan divisi itu agar ekonomi jamaah itu ada peningkatan”. (Wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag)

c. Proses penyampaian produk atau jasa pada jamaah.

Kedekatan takmir dengan jamaah terbilang begitu dekat karena lingkup jamaah Masjid Jogokariyan yang lingkup kampung dan takmir sendiri tau siapa saja warga/jamaahnya terlebih lagi takmir memiliki data sensus jamaahnya. Kedekatan selanjutnya dipupuk dengan sholat berjamaah, sering bertemunya takmir dengan jamaah ketika sholat menjadikan point tambah tersendiri. Untuk sosialisasi pertama melalui media surat undangan dan sosialasi dilanjutkan dengan melalui mulut ke mulut disampaikan ketika ada pengajian yang dihadiri jamaah jadi tidak ada sosialisasi khusus yang dilakukan pengurus baitul maal.

“kita malah hanya sekedar melayani dan melaksanakan dana yang masuk kita salurkan kepada yang berhak kemudian kita informasikan

kepada masyarakat sudah hanya sebatas itu”. (Wawancara dengan bapak Wahyu Tejo)

Analisis pada perspektif proses internal bisnis. Hilman Latief (2013: 30) dalam buku politik filantropi Islam di Indonesia menyatakan organisasi umumnya dibagi menjadi tiga sektor yaitu sektor pertama adalah organisasi pemerintahan atau negara, sektor kedua adalah organisasi swasta yang bersifat profit, sektor ketiga adalah organisasi sosial atau organisasi nirlaba yang bertujuan memberikan pelayanan dan pendampingan masyarakat, organisasi ini bersifat mandiri. Masjid Jogokariyan termasuk organisasi keagamaan atau organisasi nirlaba, untuk melakukan perubahan sosial diperlukan pendekatan-pendekatan baru yaitu “filantropi kreatif” dalam studinya Helmut K. Enheir dan Diana Leat (2006) yaitu pendekatan baru dari berbagai sisi seperti penguatan jaringan, kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, dan sinergi dari lembaga lain terutama lembaga pendidikan tinggi.

Analisis proses internal bisnis ini memfokuskan pada dua aspek yaitu penguatan jaringan yang ada pada aspek inovasi dan sinergi dari lembaga lain untuk meningkatkan mutu pelayanan yang sesuai dengan aspek proses operasi pada perspektif ini. Masjid Jogokariyan sudah melakukan banyak kerja sama dengan lembaga luar seperti Bank Muamalat, YDSF, BMT, Lazis Amaliah Astra, Bni Syariah, Telkomsel dan Indosat. Tujuan dengan dari kerja sama tersebut untuk menyukseskan program kegiatan yang ada baik dari kegiatan masjid secara umum dan juga program pemberdayaan ekonomi di *baitul maal*.

Masjid Jogokariyan secara tidak langsung telah menguatkan jaringan dengan bentuk kerja sama dengan lembaga luar, tetapi Masjid Jogokariyan belum melakukan pendekatan *saintifik* yaitu sebuah pendekatan berbasis riset dengan target perubahan struktural dengan bersinergi dengan lembaga pendidikan tinggi. Hasil analisis pada perspektif proses internal bisnis adalah Masjid Jogokariyan sudah baik dalam aspek inovasi dan proses operasi yang mana sudah melakukan kerja sama dengan banyak lembaga luar akan tetapi perlu bersinergi dengan lembaga pendidikan tinggi untuk melakukan perubahan sosial yang menjadi tujuan dari penyaluran dana zis tersebut.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Dalam perspektif ini penilaian berupa latihan atau seminar yang diadakan dan bentuk motivasi yang diberikan untuk memunjang kinerja. Pengurus *baitul maal* mengikuti seminar tentang zakat dan pengelolaannya yang diadakan oleh Baznas setiap menjelang bulan ramadhan secara bergilir dengan sistem takmir mengirim personil dari pengurus baitul maal untuk mengikuti seminar atau pelatihan yang berhubungan dengan ZIS untuk menambah pengetahuan dan wawasan. Seminar berikutnya adalah berkaitan dengan motivasi kewirausahaan selain itu menurut penuturan Bapak Tejo selaku pengurus *baitul maal* beliau sebelumnya juga sudah mengikuti pelatihan tentang perbankan, Bmt dan BI sebagai soft skill yang dimiliki setiap individu diluar dari pelatihan yang diadakan.

“Dulu kita ikutkan gantian ada dua pelatihan tentang baitul maal dan zakat pemateri yang ngadakan dari kemenag. Untuk pelatihan wirausaha ada motivasi generasi muda”. (Wawancara dengan Bapak Wahyu Tejo)

Pengurus yang ada di *baitul maal* bekerja dengan system kerelawanan jadi tidak ada pemberian gaji tentu ini berbeda dengan lembaga zakat yang lainnya. Untuk terus meningkatkan kinerja penghimpunan dan penyaluran dana ZIS ini takmir memahamkan sebuah motivasi untuk bekerja pada Allah, untuk menjadi pelayanan jamaah, untuk mensejahterakan umat peran motivasi verbal ini sangat menjadi ujung tombak untuk menjamin pengurus terus bekerja. sifat kerelawanan ini terbentuk dari hasil rantai kaderisasi organisasi yang ada di Masjid Jogokariyan. Ini merupakan salah satu keunikan dan salah satu trik keberhasilan manajemen Masjid Jogokariyan untuk mengelola potensi sdm semua kalangan dengan banyak organisasi mulai dari anak-anak Tk hingga orang tua sehingga semua kalangan mempunyai tempat sebagai untuk berekspresi menyalurkan kreatifitas melalui kegiatan yang bertujuan untuk menyemarakkan dan memakmurkan masjid. Kelebihan inilah yang memupuk jiwa kerelawanan para pengurusnya sehingga tumbuh jiwa rela dan ikhlas bekerja dan mengabdikan untuk masjid. jumlah pengurus yang ada di baitul maal ada 5 orang terdiri dari 3 pengurus inti mulai dari ketua sekretaris dan bendahara 2 selanjutnya yaitu sebagai petugas lapangan. System kerja pengurus baitul maal menyesuaikan jadwal masing-masing pengurus karena memang selain mengurus baitul maal pengurus setiap harinya bekerja menurut penuturan

Bapak Tejo untuk menutupi kekurangan ini demi mengusahakan tetap berjalannya aktivitas baitul maal pengurus menggunakan cara saling melengkapi dalam menjalankan kegiatan yang ada di baitul maal jadi tidak ada nama *jobdesk* khusus. Kekurangan sdm sangat dirasakan oleh pengurus baitul maal sehingga untuk program pemberdayaannya belum bisa maksimal dan program itu bersifat pasif hanya sekedar menyalurkan amanah dana dari *muzakki* dan dalam proses penyaluran pinjaman produktif akan dilakukan ketika ada permintaan jamaah.

“Sebaik-baiknya manusia yang paling bermanfaat untuk orang lain. Tugas kita hanya menyalurkan kita diamanahi untuk menyalurkan ke 8 *asnaf* insya Allah kalau kita menjadi pegawainya Allah, nanti kita akan digaji oleh Allah. Intinya disitu relawan itu. Kita tidak ada yang gaji kok, misalkan dilaporan keuangan itu ada amil bukan kok gaji tidak. Paling pas pengumpulan pas malam puasa itu perlu alat-alat”.
(Wawancara dengan bapak Wahyu Tejo)

Pengurus baitul maal yang menjadi amil hanya mendapatkan uang saku dan seringkali uang khusus amil itu dibelikan makanan konsumsi untuk nantinya dimakan bareng-bareng. Menurut penjelasan Bapak Tejo diatas menyatakan dilaporan keuangan dana yang disalurkan untuk amil itu alokasi dana yang dialokasikan untuk membeli peralatan dan sarana dalam pembagian zakat. Pengurus tau kalau *amil* itu mempunyai hak atas 1/8 dari dana zis, tetapi pengurus memilih untuk tidak mengambil haknya dengan tujuan disalurkan kepada jamaah untuk bisa dimanfaatkan sebesar-besarnya.

“Semua relawan kecuali karyawan *receptionist* hotel, *security* dan *cleaning service*. *Amil* itu boleh mengambil dana dari zis, biasanya

kita terus buat zakat. Karena kita sudah biasa relawan ya jadi dana itu bisa dimanfaatkan sebesar-besar untuk masyarakat kan gitu jadi kadang dana untuk amil itu ya kadang kita ambil sedikit untuk bareng-bareng makan-makan ya cuman gitu saya bukan juk mereka di amplopi satu-satu ngga ya mungkin amplopan ada ya ngga sebesar yang dianulah bisa dibilang uang saku bukan gaji”. (Wawancara dengan Ahmeda)

Analisis dari *triangulasi* sumber hasil wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag. Menurut Bapak Mas’udi dana ZIS dapat dikelola secara *profesional* oleh *amil baitul maal*. Dengan pemberian 1/8 dari dana ZIS yang terkumpul untuk diberikan kepada *amil*. Kondisi yang terjadi Baitil Maal Masjid Jogokariyan pengurus bekerja dengan sifat kerelawanan jadi tidak ada pemberian 1/8 dari dana ZIS yang terkumpul. Ketika peneliti mencoba menanyakan hal ini kepada salah satu takmir masjid beliau menjawab semua relawan tidak ada yang digaji kecuali *security, receptionist, cleaning service* karena pengurus sudah terbiasa menjadi relawan dan dana yang seharusnya menjadi hak mereka sebagai amil itu tidak diambil dan dengan tujuan disalurkan sebesar-besarnya untuk kepentingan masyarakat. Hal ini tentu menjadi hak individu pengurus mau menggunakan hak nya atau tidak, tetapi ketika pengelolaan dana ZIS disalurkan dengan cara *profesional* nanti akan berdampak positif terhadap manfaat yang diterima oleh jamaah. Dengan menjalankan prinsip 1/8 untuk *amil* tentu hal ini sebagai *reward* untuk amil mengelola dan ZIS lebih secara tanggungjawab dan profesional karena ada amanah besar yang harus diselesaikan.

“Jadi mengelola dana zis berbasis baitul maal masjid itu tentu dapat dikelola secara *profesional* karena prinsipnya dana zis itu prinsipnya 1/8 untuk pengelolaan jadi ndak ada masalah. Berapapun dana yang diperoleh 1/8 adalah untuk pengelola”. (Wawancara pakar ahli dengan Bapak Drs. Moh. Mas’udi, M.Ag)

Analisis perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Untuk melakukan perubahan sosial diperlukan pendekatan-pendekatan baru yaitu “filantropi kreatif” dalam studinya Helmut K. Enheir dan Diana Leat (2006) yaitu pendekatan baru dari berbagai sisi seperti penguatan jaringan, kapasitas kelembagaan, sumber daya manusia, dan sinergi dari lembaga lain terutama lembaga pendidikan tinggi. Pada perspektif ini memfokuskan pada aspek kapasitas kelembagaan dan sumber daya manusia yang sesuai dengan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Dua aspek tersebut saling berkaitan satu sama lain jika sdm yang ada mempunyai kompetensi yang sesuai hal ini akan berdampak pada penguatan kapasitas kelembagaan. Pelatihan atau seminar menjadi sarana untuk meningkatkan kompetensi sdm sebagai pengelola dana zis, tetapi pelatihan/seminar yang diadakan *baitul maal* untuk pengurusnya belum dilaksana secara maksimal karena pelatihan yang di ikuti pengurus *baitul maal* tidak terprogram intensif hal ini didasari dengan sistem baitul maal dalam mengikut sertakan pengurusnya dalam pelatihan dengan sifat bergilir dan dilakukan setiap menjelang bulan ramadhan saja. Analisis pada aspek sumber daya manusia sudah baik hal ini didasari karena pengurus *baitul maal* walaupun bekerja dengan sifat relawan dan tidak digaji padahal pengurus yang mengelola dana zis itu berhak mendapatkan 1/8 dari dana zis yang terkumpul, hal ini tidak

dilakukan karena pengurus ingin dana zis sebesar-besarnya dimanfaatkan untuk kepentingan jamaah disamping itu takmir sudah terbiasa bekerja dengan sifat relawan pada setiap kegiatan yang ada di Masjid Jogokariyan. Hal itu tidak mempengaruhi dengan semangat untuk menjalankan program yang ada, penguatan sumber daya manusia ini di bangun melalui motivasi dan pemahaman yang diberikan oleh takmir yaitu kita bekerja untuk Allah.

C. Bagaimana strategi peningkatan program pemberdayaan ekonomi berbasis masjid berdasarkan perspektif-perspektif *balanced scorecard*?

1. Perspektif Keuangan

Strategi peningkatan pada perspektif keuangan untuk meningkatkan program pemberdayaan ekonomi dengan berpedoman pada PSAK No 45 dalam membuat laporan keuangan organisasi nirlaba agar meningkatkan mutu transparansi dan *akuntabilitas* publik. Menambahkan laporan kegiatan program pemberdayaan ekonomi di bulletin hal ini akan meningkatkan kepercayaan publik dan mutu transparansi.

2. Perspektif pelanggan

Penyaluran dana zis yang dilakukan *baitul maal* sudah baik dilihat dari skala prioritas penyaluran dan semangat penyaluran “saldo nol” yang sudah sesuai cara penyaluran zakat. Strategi peningkatan pada perspektif pelanggan dengan meningkatkan program yang sudah ada menjadi program yang berkesinambungan jangka panjang dan membuat satu divisi pengembangan ekonomi jamaah yang berfungsi sebagai bentuk pendampingan dan evaluasi program.

3. Perspektif proses internal bisnis

Strategi peningkatan pada perspektif proses internal bisnis dengan melakukan kerja sama dengan lembaga pendidikan tinggi, dengan kerja

sama ini program yang sudah ada bisa dievaluasi secara mendalam pada aspek inovasi dan proses operasi apakah sudah sesuai dengan kebutuhan *mustahik*. Membuat program kerja sama yang berkesinambungan jangka panjang dengan pihak luar. Melakukan peningkatan sosialisasi penyampaian program pemberdayaan agar program tersebar luas kepada jamaah.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

Strategi peningkatan pada perspektif ini dengan mengadakan pelatihan atau seminar yang sesuai dengan peningkatan kualitas pengumpulan dan penyaluran dana zis secara intensif. Memberikan hak kepada pengurus yang sudah mengelola dana zis berupa gaji 1/8 dari dana zis yang terkumpul. Meningkatkan proses administrasi dan dokumentasi yang berkaitan dengan jumlah *mustahik* yang menerima manfaat program untuk proses evaluasi.