

**STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA SYARIAH DENGAN  
PENDEKATAN BALANCED SCORECARD  
(STUDI KASUS MASJID SAFINATUN NAJAH)**

**SKRIPSI**

Disusun Untuk Memenuhi Tugas dan Melengkapi Syarat

Guna Memperoleh Gelar Sarjana Strata S.1

dalam Ilmu Ekonomi Islam



**Disusun Oleh :**

**Annie Syafa'ah (1405026112)**

**PROGRAM STUDI EKONOMI ISLAM  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI WALISONGO**

**SEMARANG**

**2018**

Rahman El Junusi, SE., MM.

Nusa Indah II/No. 106 Ngaliyan Rt. 04 Rw. 05 Tambakaji Ngaliyan

Ratno Agriyanto, S.Pd., M.Si

Perum Griya Sekargading Blok C No. 6 Rt. 04 Rw. 03 Kalisegoro Gunungpati

---

### PERSETUJUAN PEMBIMBING

Lamp. : 4 (empat) bendel                      Kepada Yth.  
Hal    : Peretujuan Naskah Skripsi    Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam  
         An. Sdri. Annie Syafa'ah    UIN Walisongo  
         Di Semarang

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

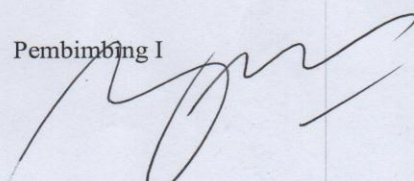
Setelah kami meneliti dan mengadakan perbaikan seperlunya,  
maka kami menyatakan bahwa proposal skripsi saudara:

Nama                      : Annie Syafa'ah  
NIM                        : 1405026112  
Fakultas/Jurusan       : Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Islam  
Judul Skripsi            : Strategi Pengembangan Wisata Syariah dengan  
                                 Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus  
                                 Masjid Safinatun Najah)

Dengan ini kami setuju, dan mohon kiranya dapat segera  
dimunaqosahkan. Demikian, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

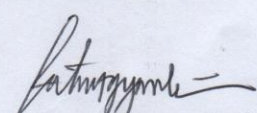
Pembimbing I

  
Rahman El Junusi, SE., MM.

NIP. 196911182000031001

Semarang, 6 Desember 2018

Pembimbing II

  
Ratno Agriyanto, S.Pd., M.Si

NIP.1980001282008011010

## PENGESAHAN

Nama : Annie Syafa'ah  
NIM : 1405026222  
Fakultas/Jurusan : Ekonomi dan Bisnis Islam/Ekonomi Islam  
Judul Skripsi : Strategi Pengembangan Wisata Syariah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Masjid Safinatun Najah)

Telah di munaqosahkan oleh Dewan Penguji Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang dan dinyatakan lulus dengan predikat cumlaude/baik/cukup pada tanggal:

9 Januari 2019

Dan dapat diterima sebagai pelengkap ujian akhir, guna memperoleh gelar sarjana (Strata Satu/S1) dalam Ilmu Ekonomi Islam.

Semarang, 9 Januari 2019

### Dewan Penguji

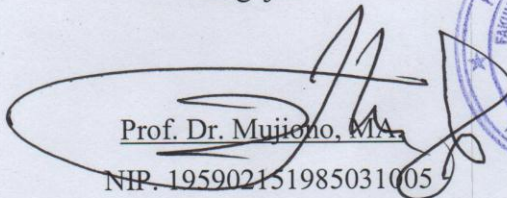
Ketua Sidang



Dr. H. Muhlis, M. Si.

NIP. 196101171988031002

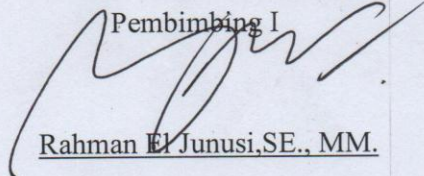
Penguji I



Prof. Dr. Mujiono, MA.

NIP. 195902151985031005

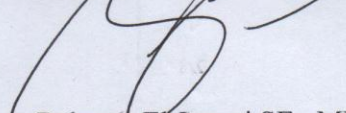
Pembimbing I



Rahman El Junusi, SE., MM.

NIP. 196911182000031001

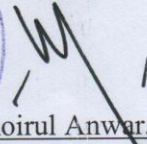
Sekretaris Sidang



Rahman El Junusi, SE., MM.

NIP. 196911182000031001

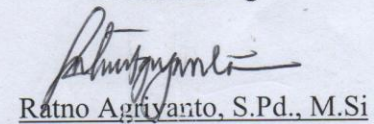
Penguji II



H. Khoirul Anwar, M. Ag.

NIP. 196904201996031002

Pembimbing II



Ratno Agriyanto, S.Pd., M.Si.

NIP. 1980001282008011010

## MOTTO

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ عَاقِبَةُ الْمُجْرِمِينَ  
وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا تَكُنْ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ

Artinya:

“Katakanlah: Berjalanlah kamu (di muka) bumi, lalu perhatikanlah bagaimana akibat orang-orang berdosa. Dan janganlah kamu berduka cita terhadap mereka, dan janganlah (dadamu) merasa sempit terhadap apa yang mereka tipudayakan.”

Surat An-Naml ayat 69-70

\*\*\*

## **PERSEMBAHAN**

Saya persembahkan tulisan sederhana ini kepada orang-orang yang sangat berarti bagi hidup saya...

Kedua orang tua saya yaitu Bapak Muhammad Imam Syafi'i dan Ibu Mustawa, dua orang yang tak kenal lelah mengajarkan saya bagaimana menjalani hidup dengan menjadi orang yang bijaksana, sabar, dan santun. Selalu mendoakan saya sekalipun saya tidak memintanya. Dua orang yang paling bahagia ketika melihat saya berhasil dalam menyelesaikan skripsi ini. Semoga tulisan sederhana ini dapat menorehkan senyum bahagia bagi mereka.

Semarang, 30 November 2018

## DEKLARASI

Dengan penuh kejujuran dan tanggung jawab, penulis menyatakan bahwa skripsi ini tidak berisi materi yang telah ditulis oleh orang lain atau diterbitkan. Demikian juga skripsi ini tidak berisi satupun pemikiran-pemikiran orang lain, kecuali informasi yang terdapat dalam referensi yang dijadikan bahan rujukan.

Semarang, 30 November 2018

Deklarator,



Annie Syafa'ah

NIM. 1405026112

**PEDOMAN TRANSLITERASI  
HURUF ARAB KE HURUF LATIN**

Transliterasi merupakan hal yang penting dalam skripsi karena pada umumnya banyak istilah Arab, nama orang, judul buku, nama lembaga dan lain sebagainya yang aslinya ditulis dengan huruf Arab harus disalin ke dalam huruf Latin. Untuk menjamin konsistensi, perlu ditetapkan satu transliterasi sebagai berikut :

**A. Konsonan**

ء = ‘	ز = z	ق = q
ب = b	س = s	ك = k
ت = t	ش = sy	ل = l
ث = ts	ص = sh	م = m
ج = j	ض = dl	ن = n
ح = h	ط = th	و = w
خ = kh	ظ = zh	ه = h
د = d	ع = ‘	ي = y
ذ = dz	غ = gh	
ر = r	ف = f	

**B. Vocal**

اَ = a

اِ = i

اُ = u

**C. Diftong**

أَيَّ = ay

أَوَّ = aw

**D. Syaddah (ّ)**

*Syaddah* dilambangkan dengan konsonan ganda, misalnya الطَّبّ *al-thibb*.

E. Kata Sandang (ال)

Kata sandang (ال) di tulis dengan *al*, misalnya الصنّاعة = *al-shina'ah*. Al ditulis dengan huruf kecil kecuali jika terletak pada permulaan kalimat.

F. Ta' Marbutah (ة)

Setiap *ta' marbutah* ditulis dengan "h" misalnya المعيشة الطبيعية = *al-ma'isyah al-thabi'iyah*.



## ABSTRAK

### STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA SYARIAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD

#### (Studi Kasus Masjid Safinatun Najah)

Perumusan strategi tanpa mengetahui masalah dan penyebab terjadinya masalah tersebut kiranya mustahil dilakukan. Jika merumuskan strategi tanpa adanya perhitungan maka yang terjadi hanyalah “salah tempat” atau salah penerapan strategi. Dalam pengukurannya pun tidak hanya dilihat dari sisi keuangannya saja tetapi juga dilihat dari hal-hal non keuangan. Salah satu alat perancang strategis yaitu *balanced scorecard*, dimana dalam perancangannya menggunakan empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Pada penelitian kali ini, peneliti akan membahas perancangan strategi yang ada pada wisata syariah Masjid Safinatun Najah atau yang lebih dikenal dengan ‘Masjid Kapal’.

Penelitian ini adalah penelitian terapan dimana penelitian dilakukan dengan tujuan untuk menerapkan dan mengevaluasi kemampuan suatu teori yang diterapkan dalam memecahkan masalah-masalah praktis. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer yang berasal dari kuesioner yang ditujukan kepada pengunjung dan karyawan wisata syariah Masjid Safinatun Najah, dan wawancara yang dilakukan dengan pengurus wisata syariah Masjid Safinatun Najah. Sedangkan data sekunder didapat dari dokumen wisata syariah Masjid Safinatun Najah seperti laporan keuangan dan dokumentasi dari buku-buku atau penelitian terdahulu. Alat analisis yang digunakan yaitu deskriptif kuantitatif, dan untuk uji instrumen penelitian menggunakan uji validitas dan reliabilitas. Sampel dalam penelitian ini adalah para pengunjung dan karyawan wisata syariah Masjid Safinatun Najah.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pada perspektif keuangan menunjukkan penurunan pemasukan sebesar 34,4%. Pada perspektif pelanggan juga mengalami penurunan pengunjung sebesar 36,6% dan nilai kepuasan pelanggan memiliki skor 3,65 yang masuk pada kategori puas. Pada perspektif bisnis internal dari dua pengukuran yaitu loyalitas pengunjung dan karyawan menghasilkan skor sebesar 3,46 yang masuk pada kategori cukup puas. Dan yang terakhir yaitu perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki skor 3,16 yang masuk pada kategori cukup puas.

Kata kunci: Manajemen strategi, Wisata syariah, *Balanced scorecard*

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ.....

*Alhamdulillah* *robbil 'alamin*, pertama-tama penulis ucapkan puja dan puji syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah menciptakan alam semesta beserta hukum-hukumnya. Yang senantiasa melimpahkan kasih sayang dan menganugerahkan karunia dan kenikmatan kepada seluruh hamba-Nya tiada henti. Sholawat serta salam tak lupa penulis haturkan kepangkuan beliau Nabi Agung Muhammad SAW yang semoga dengan selalu bersholawat atasnya dapat menjadi jalan mendapat syafa'atnya di yaumul qiyamah kelak dan diakui sebagai umatnya.

Syukur alhamdulillah berkat rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul “Strategi Pengembangan Wisata Syariah dengan Pendekatan Balanced Scorecard (Studi Kasus Masjid Safinatun Najah) dengan baik dan lancar. Penyusunan skripsi ini dibuat guna memenuhi syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata 1 (S1) pada program studi Ekonomi Islam Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam di UIN WALISONGO Semarang.

Dalam proses penulisan ini tentunya tak luput dari bimbingan banyak pihak yang senantiasa sabar dalam membimbing, mengarahkan, dan mendukung baik itu secara langsung maupun tidak langsung. Oleh karena itu penulis ucapkan terima kasih sebanyak-banyaknya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dukungannya selama proses pembuatan skripsi ini, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan tepat waktu. Ucapan terimakasih secara khusus penulis sampaikan kepada beliau:

1. Prof. Dr. H. Muhibbin, M.Ag., selaku Rektor Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang.
2. Bapak Dr. H. Imam Yahya, M.Ag., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang.

3. Bapak H. Ahmad Furqon, Lc, M.Ag., selaku Kepala Jurusan Ekonomi Islam dan Bapak Mohammad Nadzir, SHI, MSI selaku Sekretaris Jurusan Ekonomi Islam.
4. Bapak Rahman El Junusi, SE., MM., selaku pembimbing I dan Bapak Ratno Agriyanto, S.Pd., M.Si selaku pembimbing II yang telah bersedia meluangkan waktunya, sabar memberi bimbingan dan pengarahan dari proses proposal hingga skripsi, dan memberikan motivasi agar penulis selalu bersemangat dalam mengerjakan skripsi.
5. Habib Muhammad, Habib Muhajir, dan Ibu Mahdia selaku pengurus masjid Safinatun Najah yang telah bersedia memberikan semua informasi yang penulis butuhkan dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak Drs. H. Hasyim Syarbani, MM., selaku wali studi penulis yang telah membimbing penulis sejak semester satu hingga akhirnya bisa menyelesaikan skripsi ini.
7. Segenap Bapak dan Ibu Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang, yang telah membekali berbagai pengetahuan, sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan skripsi ini.
8. Seluruh teman-teman kelas EID 2014 dan keluarga posko 63.

Akhir kata penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian dalam penyusunan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat berguna bagi penulis secara khusus dan pembaca pada umumnya guna pengembangan ilmu di masa-masa yang akan datang.

Penulis,

Annie Syafa'ah

## DAFTAR ISI

<b>HALAMAN JUDUL</b> .....	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN</b> .....	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN</b> .....	iii
<b>MOTTO</b> .....	iv
<b>PERSEMBAHAN</b> .....	v
<b>DEKLARASI</b> .....	vi
<b>TRANSLITERASI BAHASA</b> .....	vii
<b>ABSTRAK</b> .....	ix
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	x
<b>DAFTAR ISI</b> .....	xii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	xiv
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	xv
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	xvi
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1.Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	9
1.3. Tujuan dan Manfaat .....	10
1.4. Sistematika Penulisan .....	10
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Kerangka Teori .....	11
2.2 Penelitian Terdahulu .....	36
2.3 Kerangka Berfikir .....	39

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Jenis dan Sumber Data .....	40
3.2 Populasi dan Sampel .....	41
3.3 Metode Pengumpulan Data .....	42
3.4 Teknik Analisis Data .....	43
3.5 Variabel Penelitian dan Pengukuran .....	44

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian .....	46
4.2 Analisis dan Interpretasi Data .....	48
4.3 Pembahasan .....	55

### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	61
5.2 Saran .....	62

### **DAFTAR PUSTAKA**

### **LAMPIRAN**

## **DAFTAR TABEL**

Tabel. 1.1 Jumlah dan Prediksi Pertumbuhan Penduduk Berdasarkan Kelompok Agama Mayoritas di Dunia Tahun 2010-2050 .....	3
Tabel. 1.2 Jumlah Perkembangan Industri Bisnis Syariah Dunia .....	5
Tabel. 1.3 The Top 10 Countries in The Halal Travel Indicator .....	6
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu .....	36
Tabel. 3.1. Tabel Pengambilan Sampel .....	42
Tabel. 3.2. Variabel penelitian dan pengukuran .....	45
Tabel. 4.1. Jumlah Pendapatan Masjid Safinatun Najah .....	48

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Berfikir .....	39
------------------------------------	----

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran 1 : Kuesioner

Lampiran 2 : Rekap jawaban dan hasil uji

Lampiran 3 : Surat izin penelitian



## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang

Era globalisasi seperti sekarang ini merupakan era dimana setiap manusia memiliki hak untuk berkembang. Manusia memiliki tempatnya masing-masing untuk mengembangkan diri mereka sesuai dengan potensi yang mereka miliki. Di era seperti ini juga merupakan saat dimana jiwa kreatif memiliki hak secara bebas untuk terus berkreasi mengembangkan dan mewujudkan imajinasi mereka untuk menjadi yang terbaik dan menjadi berguna bagi masyarakat luas. Termasuk dalam bidang ekonomi, dimana ekonomi menjadi salah satu tolak ukur perkembangan suatu negara. Oleh karena itu suatu negara sangat memperhatikan keadaan perekonomian bangsanya dan melakukan berbagai upaya untuk memajukan perekonomian negaranya termasuk memberi peluang bagi para pemikir ekonomi kreatif terlebih para pengusaha muda yang mulai menjamur di berbagai penjuru dunia.<sup>1</sup>

Ekonomi kreatif atau di negara lain seperti Inggris dan Australia disebut dengan industri kreatif, sudah populer di Inggris sejak tahun 1997 setelah negara Inggris mendirikan *Creative Industries Task Force*. Hingga tahun ini, ekonomi kreatif sudah berusia lebih dari dua dekade.<sup>2</sup> Di Indonesia ekonomi kreatif sudah mulai bermunculan. Pada tahun 2015 PDB (Produk Domestik Bruto) Ekonomi Kreatif sendiri mencapai 852,24 triliun rupiah, yang artinya tumbuh sebesar 4,38% dari tahun 2014 yang awalnya hanya mencapai 784,82 triliun rupiah. Ekonomi kreatif telah memberikan kontribusi sebesar 7,38% terhadap total perekonomian nasional. Banyak sekali inovasi-inovasi bisnis atau ekonomi kreatif yang

---

<sup>1</sup> Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 14:51 WIB

<sup>2</sup> M Fadlol Badruzzaman, *Peranan Wisata Religi Makam Sunan Kalijaga Kadilangu Demak Sebagai Penggerak Ekonomi Kreatif*, Semarang: Skripsi Jurusan Ekonomi Islam UIN Walisongo, 2015

menjadi *trending topic* dimana-mana, seperti pada bidang kuliner, *fashion*, kriya, dan sebagainya.<sup>3</sup> Namun tidak ketinggalan pula kreasi destinasi wisata yang semakin berkembang pesat di Indonesia.

Pariwisata yang merupakan pilar pembangunan nasional, memiliki potensi besar untuk mendukung roda perekonomian negara termasuk Indonesia. Pariwisata Indonesia kini sedang menjadi salah satu sektor yang paling diprioritaskan oleh pemerintah. Dengan segala program yang dicanangkan, pemerintah berharap pariwisata Indonesia semakin maju dan kunjungan wisatawan domestik maupun mancanegara semakin bertambah pada setiap tahunnya. Hal itu sejalan dengan data yang menunjukkan peningkatan wisatawan pada bulan Oktober 2017. Jumlah kunjungan wisatawan mancanegara berada di angka 1,16 juta yang meningkat sebesar 11,3% dibandingkan bulan sebelumnya, dan pada periode Januari-Oktober mengalami peningkatan sebesar 23,55% dibandingkan tahun sebelumnya dimana tahun 2017 mencapai 11,62 juta wisatawan mancanegara yang berkunjung ke Indonesia.<sup>4</sup>

Jenis-jenis pariwisata yang berkembang di Indonesia sangat bermacam-macam seperti, wisata edukasi, wisata alam, wisata belanja, wisata kuliner, wisata budaya, wisata berburu, wisata politik atau konservasi, dan wisata syariah.<sup>5</sup> Dari sekian banyak jenis wisata yang ada di Indonesia, saat ini pariwisata yang sedang dikembangkan oleh pemerintah Indonesia adalah wisata syariah. Pariwisata Syariah dipandang sebagai cara baru untuk mengembangkan pariwisata Indonesia yang menjunjung tinggi budaya dan nilai-nilai Islami. Karena jika dilihat dari faktor demografi, potensi wisatawan muslim dinilai cukup besar sebab

---

<sup>3</sup> Sumber: Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 14:51 WIB

<sup>4</sup> Sumber Data Artikel Universitas Prasetya Mulya, *Perkembangan Pariwisata Indonesia Sepanjang Tahun 2017* diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 15:42

<sup>5</sup> <https://ulinbareng.wordpress.com/2016/08/25/jenis-jenis-wisata/amp/> diakses Sabtu 2 Juni 18 pada puku 12:59 WIB

secara global jumlah penduduk muslim dunia sangat besar seperti negara Indonesia sendiri, Malaysia, Brunei Darussalam, Turki, negara-negara Timur Tengah dengan tipikal konsumen berusia muda atau usia produktif, berpendidikan, dan memiliki *disposable income* yang besar. Menurut *Pew Research Center* (kelompok jajak pendapat di Amerika Serikat), bahwa jumlah penduduk muslim pada tahun 2010 sebesar 1,6 miliar atau 23% jumlah penduduk dunia. Jumlah penduduk muslim tersebut merupakan urutan kedua setelah umat Kristiani sebesar 2,2 miliar atau 31% penduduk dunia. Dan diperkirakan hingga tahun 2050, penduduk muslim mencapai 2,8 miliar atau 30% penduduk dunia.<sup>6</sup> Pada tabel berikut menunjukkan perbandingan pertumbuhan penduduk muslim dunia dengan penduduk lainnya:

Tabel. 1.1 Jumlah dan Prediksi Pertumbuhan Penduduk Berdasarkan Kelompok Agama Mayoritas di Dunia Tahun 2010-2050

	2010 Population	% Of World Population in 2010	Projected 2050 Population	% Of World Population in 2050	Population Growth 2010-2050
Christians	2,168,330,000	31.4%	2,918,070,000	31.4%	749,740,000
Muslims	1,599,700,000	23.2%	2,761,480,000	29.7%	1,161,780,000
Unaffiliated	1,131,150,000	16.4%	1,230,340,000	13.2%	99,190,000
Hindus	1,032,210,000	15.0%	1,384,360,000	14.9%	352,140,000
Buddhists	487,760,000	7.1%	486,270,000	5.2%	-1,490,000
Folk Religions	404,690,000	5.9%	449,140,000	4.8%	44,450,000
Other Religions	58,150,000	0.8%	61,450,000	0.7%	3,300,000
Jews	13,860,000	0.2%	16,090,000	0.2%	2,230,000
<b>World Total</b>	<b>6,895,850,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>9,307,190,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>2,411,340,000</b>

<sup>6</sup> Dini Andriani dkk, *Laporan Akhir Kajian Pengembangan Wisata Syariah*, Asisten Deputi Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Kepariwisata Deputi Bidang Pengembangan Kelembagaan Kepariwisata Kementerian Pariwisata, 2015

Sumber: Laporan Akhir Kajian Pengembangan Wisata Syariah oleh Dini Andriani, dkk.<sup>7</sup>

Wisata syariah atau wisata religi memiliki daya tarik tersendiri bagi wisatawan dengan nilai-nilai kerohanian dan toleransi antar umat beragama yang dapat menjadi pedoman bagi kehidupan. Keanekaragaman keindahan alam yang dipadukan dengan nilai-nilai kerohanian menjadikan tempat wisata memiliki keindahan tersendiri. Potensi wisata religi yang sangat besar ada karena seluruh masyarakat dunia memiliki sifat religius. Banyak bangunan atau tempat bersejarah yang memiliki arti khusus. Selain itu, jumlah penduduk umat beragama di dunia seperti yang tertera pada tabel di atas merupakan potensi bagi perkembangan wisata religi.<sup>8</sup> Pengembangan industri pariwisata dewasa ini adalah salah satu sektor strategis bagi pemerintah maupun institusi di luar pemerintah yang dipromosikan wilayah tertentu untuk meningkatkan citra bangsa di mata dunia. Sebab sektor wisata tersebut di masa depan akan menjadi industri andalan yang harus ditumbuhkembangkan guna menyumbang devisa negara secara signifikan. Banyak negara bergantung dari industri pariwisata sebagai sumber pajak dan pendapatan nasional.<sup>9</sup>

Namun model pengembangan wisata syariah yang dimaksud di sini bukan hanya pada tempatnya tetapi juga fasilitasnya seperti tempat ibadah, makanan, dan fasilitas-fasilitas umum lainnya.<sup>10</sup> Potensi pasar muslim dunia memang sangat menggiurkan bagi pelaku usaha bisnis pariwisata. Menurut data Thomson Reuters, pada tahun 2013 saja umat muslim dunia telah menghabiskan sekitar US\$140 miliar untuk berwisata atau sekitar

---

<sup>7</sup> Ibid, Dini Andriani dkk

<sup>8</sup> Prisyila R Rawis, Johhny Posumah, Jericho Denga Pombengi, *Pengembangan Objek Wisata Religius dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Suatu studi pada Objek Wisata Bukit Kasih Toar Lumimu'ut Kanonang Kabupaten Minahasa)*, Jurnal diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 16:02

<sup>9</sup> Tri Maya Yulianingsih, *Jelajah Wisata Nusantara*, Yogyakarta: MedPress, 2010, hlm. v

<sup>10</sup> Ibid, Dini Andriani dkk

7,7% dari pengeluaran global. Studi yang sama juga dilakukan oleh MasterCard dan CrescentRating dalam *Global Muslim Travel Index* (GMTI) pada tahun 2015, bahwa pada tahun 2014 terdapat 108 juta wisatawan muslim yang merepresentasikan 10% dari keseluruhan industri wisata.<sup>11</sup> Seperti dalam tabel berikut ini, yang menunjukkan bahwa wisata syariah dunia memiliki potensi kemajuan yang tinggi dengan bukti bahwa wisata syariah menempati peringkat ke 5 diantara industri-industri bisnis lainnya:

Tabel. 1.2 Jumlah Perkembangan Industri Bisnis Syariah Dunia

No	Business Industry	Existing Muslim Market (2015)	Potential Market Size (2021)	Total Global Spend
1	Islamic Finance	\$ 2,004 Bn	\$ 3,461 Bn	\$ 162,000 Bn
2	Halal Food	\$ 1,173 Bn	\$ 1,914 Bn	\$ 7,049 Bn
3	Modest Fashion	\$ 243 Bn	\$ 368 Bn	\$ 2,213 Bn
4	Halal Media and Recreation	\$ 189 Bn	\$ 262 Bn	\$ 3,690 Bn
5	Halal Travel	\$ 151 Bn	\$ 243 Bn	\$ 1,347 Bn
6	Halal Pharmaceuticals	\$ 78 Bn	\$ 132 Bn	\$ 1,172 Bn
7	Halal Cosmetics	\$ 56 Bn	\$ 81 Bn	\$ 750 Bn

Sumber: Dubai The Capital of Islamic Economy: State of The Global Islamic Economy Report oleh Thomson Reuters.<sup>12</sup>

Dalam hal wisata syariah atau *halal travel* yang mengacu pada tabel di atas, Indonesia pun mengambil peran atas perkembangan wisata

<sup>11</sup> Ibid, Dini Andriani dkk

<sup>12</sup> Thomson Reuters, *Dubai The Capital of Islamic Economy: State of The Global Islamic Economy Report*, Dinar Standard, 2016, diakses pada Sabtu 19 Mei 2018 pukul 12:27

syariah dunia, namun hanya sebagai konsumen saja. Indonesia yang memiliki penduduk mayoritas muslim dan memiliki banyak potensi sebagai destinasi wisata syariah justru hanya mampu menjadi konsumen saja. Indonesia menempati peringkat ke lima dalam *Top Muslim consumer travel expenditure markets* setelah negara Saudi Arabia, UEA, Qatar, dan Kuwait.<sup>13</sup> Sedangkan dalam hal sebagai negara penggagas *halal travel* atau wisata syariah, Indonesia belum masuk ke dalam 10 besar seperti yang tertera pada tabel di bawah ini:

Tabel. 1.3 The Top 10 Countries in The Halal Travel Indicator

Halal Travel	Sector Score	Inbound Muslim Travel Score	Halal Friendly Ecosystem	Awareness Score	Social Score	GIE Ranking
UAE	81	106	67	135	18	2
Malaysia	70	126	100	35	21	1
Turkey	51	66	100	23	15	17
Singapore	44	107	33	20	16	11
Jordan	39	37	67	19	33	9
Maldives	38	9	33	NA	111	31
Iran	36	53	67	13	10	14
Lebanon	36	20	67	19	39	28
Oman	36	17	67	52	11	5
Saudi Arabia	35	38	67	15	21	4

Sumber: Dubai The Capital of Islamic Economy: State of The Global Islamic Economy Report oleh Thomson Reuters.<sup>14</sup>

Jika dilihat dari data di atas nampak jelas bahwa Indonesia tidak termasuk dalam daftar 10 besar negara penggagas wisata syariah. Singapore sebagai negara yang memiliki masyarakat muslim minoritas justru masuk pada 10 besar negara penggagas wisata syariah, bahkan menempati peringkat ke tiga setelah United Arab Emirates dan Malaysia. Padahal prospek wisata syariah di Indonesia sendiri sangat besar, karena penganut muslim di Indonesia sekitar 250 juta jiwa atau 88,1% dari jumlah penduduk Indonesia. Dan uang yang dihabiskan wisatawan muslim di

<sup>13</sup> Ibid, Thomson Reuters

<sup>14</sup> Ibid, Thomson Reuters

Indonesia pada 2011 mencapai 126 miliar dolar AS atau 1.227,9 triliun, angka ini lebih besar dari uang yang dikeluarkan oleh wisatawan Cina, AS atau Jerman. Oleh karena itu, dalam rangka pengembangan potensi wisata syariah Indonesia maka pemerintah melalui Majelis Ulama Indonesia (MUI) dan Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) era Presiden Susilo Bambang Yudhoyono merealisasikan gagasan wisata syariah pada Juni 2013.<sup>15</sup>

Di Indonesia ada 9 destinasi wisata yang berpotensi untuk dipromosikan sebagai destinasi wisata syariah yakni Sumbar, Riau, Lampung, Banten, Jakarta, Jawa Barat, Jawa Timur, Sulawesi Selatan, dan Nusa Tenggara Barat. Kesembilan wilayah tersebut termasuk di Jawa Tengah.<sup>16</sup> Di Jawa Tengah terdapat banyak tempat wisata yang memiliki potensi menjadi wisata syariah termasuk di kota Semarang. Di Semarang tempat wisata terus bermunculan, baik itu wisata syariah maupun wisata konvensional. Pemerintah Kota Semarang terus mengembangkan potensi-potensi wisata di kota Semarang. Setelah munculnya tempat wisata kampung pelangi yang berlokasi di pusat kota Semarang, kini kembali muncul destinasi wisata yang lebih menjurus pada wisata syariah yaitu Masjid Safinatun Najah atau yang lebih dikenal dengan Masjid Kapal yang terletak di daerah perbatasan kota Semarang dan Kendal.

Masjid Safinatun Najah yang dibangun sekitar 2 tahun yang lalu kini sudah memiliki ratusan pengunjung sejak dibuka sebagai tempat wisata religi, bahkan pada hari libur pengunjung mencapai 5000 orang lebih.<sup>17</sup> Jika dinilai dari jumlah pengunjung yang ada, kinerja wisata syariah tersebut dapat dikatakan cukup baik bahkan bisa dibilang sangat baik. Namun dengan kinerja yang sangat baik tersebut belum dapat

---

<sup>15</sup> Moh Rasyid, *Strategi Optimalisasi Wisata Syariah di Kudus*, STAIN Kudus, di akses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 18:53

<sup>16</sup> Ibid, Moh Rasyid

<sup>17</sup> Sumber data dari hasil wawancara dengan pengurus Masjid Safinatun Najah

menentukan bahwa strategi perkembangan wisata syariah Masjid Safinatun Najah tersebut kedepannya akan menjadi lebih baik lagi.

Pada sebuah badan usaha, strategi pengembangan usaha merupakan salah satu indikator penting penentu maju atau tidaknya suatu badan usaha, baik itu usaha bidang *food and beverage*, usaha bidang jasa, dan berbagai bidang usaha lainnya. Tidak terkecuali dengan usaha bidang pariwisata, untuk mengelola pariwisata menjadi lebih maju tidak hanya dengan strategi pemasaran yang terprogram maupun membenahan tempat wisata itu sendiri namun juga dengan strategi pengembangan usaha yang terencana. Termasuk pada wisata syariah Masjid Safinatun Najah, dimana strategi pengembangan wisata tersebut harus sejalan dengan visi dan misi yang telah ada. Salah satu misi Masjid Safinatun Najah yaitu menjadikan Masjid Safinatun Najah tersebut tidak hanya sebagai tempat wisata religi namun juga menjadi tempat wisata edukasi.<sup>18</sup>

Berdasarkan kondisi tersebut maka Masjid Safinatun Najah perlu menerapkan strategi yang lebih tepat untuk mengembangkan potensi wisata Masjid Safinatun Najah agar bisa mencapai visi dan misi yang telah direncanakan untuk kedepannya. Dikarenakan Masjid Safinatun Najah masih dikelola oleh pengurus masjid itu sendiri yang belum menerapkan sistem olah data modern sehingga belum memiliki manajemen yang terencana<sup>19</sup>, maka diperlukan suatu rumusan kebijakan untuk menyusun strategi pengembangan wisata syariah Masjid Safinatun Najah yang menitikberatkan pada tercapainya visi dan misi dengan pendekatan *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem akuntansi pertanggungjawaban berdasarkan strategis.<sup>20</sup> *Balanced scorecard* digunakan untuk menetapkan

---

<sup>18</sup> Sumber data dari hasil wawancara dengan pengurus Masjid Safinatun Najah

<sup>19</sup> Dewi Aulia dan Andri Ikhwana, *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)*, Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut, Vol.10 No.01, 2012

<sup>20</sup> Hansen dan Mowen, *Akuntansi Manajerial Edisi 8 Buku 2 (Terjemahan)*, Salemba Empat, Jakarta: 2013



tujuan strategis dan sekaligus melakukan pengukuran kinerja wisata syariah Masjid Safinatun Najah, sehingga secara langsung sistem ini taktis dan operasional dalam upaya mewujudkan visi dan misi wisata syariah Masjid Safinatun Najah.<sup>21</sup> *Balanced scorecard* menerjemahkan misi dan strategi organisasi dalam tujuan operasional dan ukuran kinerja dalam empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (infrastruktur).<sup>22</sup>

Penelitian ini diarahkan untuk menjawab permasalahan yang terjadi dengan menerapkan model *balanced scorecard* dalam menyusun perencanaan strategi usaha. *Balanced scorecard* pada awalnya diciptakan untuk mengatasi problem tentang sistem pengukuran kinerja yang hanya berfokus pada aspek keuangan. Selanjutnya *balanced scorecard* mengalami perkembangan implementasinya, tidak hanya sebagai alat pengukur kinerja tetapi berkembang sebagai pendekatan dalam penyusunan rencana strategik.<sup>23</sup> Dengan demikian penelitian ini bermaksud untuk menyusun strategi pengembangan wisata syariah Masjid Safinatun Naja dengan menggunakan analisis *balanced scorecard*.

## 1.2 Perumusan Masalah

Bagaimana strategi pengembangan wisata syariah Masjid Safinatun Najah dengan pendekatan *balanced scorecard*?

## 1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Adapun tujuan dan manfaat penelitian yang penulis lakukan adalah untuk mengetahui strategi pengembangan wisata syariah Masjid Safinatun Najah

---

<sup>21</sup> Machasin dkk, *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*, Jurnal UIN Walisongo, Vol. 19, No. 2, 2011

<sup>22</sup> Ibid, Hansen dan Mowen

<sup>23</sup> Dewi Aulia dan Andri Ikhwana, *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)*, Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut, Vol.10 No.01, 2012

#### **1.4 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah pembaca dalam memahami skripsi ini, maka penulis akan mengemukakan penyusunan skripsi ini yang terbagi dalam lima bab, yaitu:

##### **BAB I PENDAHULUAN**

Dalam bab I ini penulis memaparkan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

##### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Dalam bab II ini penulis menjelaskan tentang kerangka teori, penelitian terdahulu, dan kerangka berfikir.

##### **BAB III METODE PENELITIAN**

Dalam bab III ini penulis akan memaparkan mengenai jenis dan sumber data, populasi dan sampel, metode pengumpulan data, dan teknik analisis data yang terdiri dari uji validitas, uji reliabilitas, dan lain-lain.

##### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab IV ini penulis akan membahas tentang gambaran umum objek penelitian yaitu wisata syariah Masjid Safinatun Najah, hasil analisis data dan pembahasan.

##### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab V ini berisi kesimpulan dan saran yang diberikan penulis.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kerangka Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Strategi**

Banyak pakar memberikan definisi yang berbeda-beda tentang manajemen strategi. Secara umum bisa dikatakan bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Pada dasarnya istilah strategi merupakan bahasa yang biasa digunakan pada kalangan militer, dan secara populer kata strategi sering dinyatakan sebagai kiat yang digunakan oleh para jenderal untuk memenangkan suatu peperangan. Namun dewasa ini istilah strategi sudah digunakan oleh semua jenis organisasi dan ide-ide pokok yang terdapat dalam pengertian semula tetap dipertahankan, hanya saja aplikasinya disesuaikan dengan jenis organisasi yang menerapkannya. Dengan demikian yang dimaksud dengan strategi bagi manajemen organisasi pada umumnya dan manajemen organisasi bisnis khususnya ialah rencana berskala besar yang berorientasi jangkauan masa depan yang jauh serta ditetapkan sedemikian rupa sehingga memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif dengan lingkungannya dalam kondisi persaingan yang kesemuanya diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang bersangkutan.<sup>1</sup>

##### **2.1.2 Manajemen Strategi dalam Ekonomi**

Dalam ekonomi, strategi sendiri adalah seperangkat keputusan dan kegiatan-kegiatan manajerial yang menentukan kinerja jangka

---

<sup>1</sup> Sondang P Siagian, *Manajemen Strategik*, Jakarta: Bumi Aksara, 1995, hlm. 15-17

panjang manajerial.<sup>2</sup> Strategi bisnis disusun agar dapat menjadi pedoman dalam merumuskan, melaksanakan dan memantau tingkat keberhasilan program-program serta kegiatan yang sudah dan akan dilakukan berdasarkan kriteria atau tolak ukur keberhasilan yang ditetapkan.<sup>3</sup> Manajemen strategi dalam ekonomi merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Proses manajemen strategi menentukan sasaran dan membuat kesimpulan strategi.<sup>4</sup> Menurut Des, Lumpkin dan Eisher, terdapat 4 atribut kunci dalam manajemen strategi, yaitu:

- 1) Terarah langsung pada seluruh sasaran dan tujuan organisasi. Dengan demikian berarti seluruh upaya harus merupakan yang terbaik bagi seluruh organisasi, tidak hanya untuk fungsi area tertentu saja seperti akunting, marketing, dan keuangan.
- 2) Melibatkan berbagai *stakeholder* dalam pengambilan keputusan. Hal ini berarti dalam setiap pengambilan keputusan, manajemen perusahaan harus selalu mempertimbangkan kepentingan seluruh *stakeholder* secara adil. Dan yang dimaksud *stakeholder* disini tidak hanya pemegang saham namun juga mencakup setiap individu seperti pekerja dan pelanggan.
- 3) Diinkorporasikan pada perspektif jangka pendek maupun jangka panjang. Dalam konteks ini manajemen perusahaan harus dapat menjaga baik visi organisasi untuk masa depan

---

<sup>2</sup> Arasy Alimudin, *Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard*, Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Vol.5 No.2, 2017

<sup>3</sup> Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017, hlm. 196

<sup>4</sup> Ibid, Dewi Aulia dan Andri Ikhwana

maupun fokusnya pada kebutuhan-kebutuhan operasional pada saat ini.

- 4) Menengarai *trade-off* antara efisiensi dan efektivitas. Dalam konteks ini beberapa pakar manajemen strategik menyebutkan perbedaan antara “*doing the right thing*” (*effectiveness*) dan “*doing thing right*” (*efficiency*). Maksudnya yaitu manajer harus memperhatikan tujuan-tujuan jangka pendek dan efisiensi, pada saat yang sama juga manajer harus memperhatikan tujuan jangka panjang dan memperluas cakupan pasar produk untuk merespons peluang dinamika lingkungan persaingan.<sup>5</sup>

### 2.1.3 Proses dan Tugas Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi. Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi atau badan usaha, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencapaian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Penerapan strategi mengharuskan organisasi atau badan usaha untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Dan penilaian strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi yang mendasar seperti peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan strategi saat ini, pengukuran kinerja, dan pengambilan langkah korektif.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> Sampurno, *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2013, hlm. 9-12

<sup>6</sup> Ambar Sri Lestari, *Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada*

Manajemen strategis sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan memiliki sembilan tugas penting:

- a. Merumuskan misi perusahaan, termasuk pernyataan yang luas mengenai maksud, filosofi, dan sasaran perusahaan.
- b. Melakukan suatu analisis yang mencerminkan kondisi dan kapabilitas internal perusahaan.
- c. Menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor kontekstual umum lainnya.
- d. Menganalisis pilihan-pilihan yang dimiliki oleh perusahaan dengan cara menyesuaikan sumber dayanya dengan lingkungan eksternal.
- e. Mengidentifikasi pilihan paling menguntungkan dengan cara mengevaluasi setiap pilihan berdasarkan misi perusahaan.
- f. Memilih satu set tujuan jangka panjang dan strategi utama yang akan menghasilkan pilihan paling menguntungkan tersebut.
- g. Mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan tujuan jangka panjang dan strategi utama yang telah ditentukan.
- h. Mengimplementasikan strategi yang telah dipilih melalui alokasi sumber daya yang dianggarkan, dimana penyesuaian antara tugas kerja, manusia, struktur, teknologi dan sistem penghargaan ditekankan.
- i. Mengevaluasi keberhasilan proses strategis sebagai masukan pengambilan keputusan di masa mendatang.<sup>7</sup>

---

*Universitas Brawijaya Malang*), International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE), 2013

<sup>7</sup> Eddy Yunus, *Manajemen Strategis*, Yogyakarta: CV Andi Offset, 2016, hlm. 3-4

Manajemen strategi bisa dihubungkan dengan pendekatan manajemen yang integratif yang mengedepankan secara bersama-sama seluruh elemen, *planning*, *implementing*, dan *controlling* sebuah strategi bisnis. Tujuan utama dari manajemen strategis adalah untuk mengidentifikasi mengapa dalam persaingan beberapa perusahaan bisa sukses sementara sebagian lainnya mengalami kegagalan. Dengan demikian, komponen yang perlu mendapat perhatian utama dalam manajemen strategis adalah:

- 1) Misi dan tujuan organisasi
- 2) Analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi
- 3) Pilihan strategis yang selaras dan sesuai antara kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan peluang dan ancaman lingkungan eksternal
- 4) Pengapdosian struktur organisasi dan sistem pengendalian untuk mengimplementasikan strategi organisasi yang dipilih.<sup>8</sup>

#### **2.1.4 Wisata Syariah**

Secara etimologis wisata merupakan kata yang berasal dari bahasa sansekerta yang dalam bahasa Indonesia berarti perjalanan (travel).<sup>9</sup> Pariwisata adalah suatu kegiatan yang terjadi ketika secara internasional, orang menyeberangi perbatasan untuk liburan atau bisnis dan tinggal setidaknya 24 jam tetapi kurang dari satu tahun.<sup>10</sup> Dalam pengertian lain wisata atau pariwisata adalah suatu perjalanan yang dilakukan untuk rekreasi atau liburan. Yang ditunjukkan dengan adanya perjalanan yang singkat dan sementara dari orang-orang yang menuju ke daerah tujuan wisata di luar tempat kebiasaan mereka hidup dan bekerja. Pariwisata dalam arti modern menurut E Guyer Freuler adalah

---

<sup>8</sup> Dadang Dally, *Balanced Scorecard*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm. 50-51

<sup>9</sup> Ibid, M Fadlol Badruzzaman

<sup>10</sup> Ibid, Aan Jaelani

merupakan fenomena dari zaman sekarang yang didasarkan atas kebutuhan akan kesehatan dan pergantian udara, penilaian yang sadar dan menumbuhkan cinta terhadap keindahan alam khususnya disebabkan oleh bertambahnya pergaulan berbagai bangsa dan kelas masyarakat sebagai hasil daripada perkembangan perniagaan, industri, perdagangan serta penyempurnaan alat-alat pengangkutan.<sup>11</sup>

#### 2.1.2.1 Wisata Syariah dalam Pandangan Hukum Positif

Wisata syariah merupakan dimensi etika dalam pariwisata, dimana mencakup nilai-nilai umum yang dapat diterima sebagai standart moral dan susila dan juga untuk menghormati kepercayaan lokal serta tradisi serta peduli terhadap lingkungan. Ini salah satu bentuk pandangan baru tentang kehidupan dan masyarakat.<sup>12</sup>

Dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisata, Bab I disebutkan bahwa wisata adalah kegiatan perjalanan yang dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang dengan mengunjungi tempat tertentu untuk tujuan rekreasi, pengembangan pribadi, atau mempelajari keunikan daya tarik wisata yang dikunjungi dalam jangka waktu sementara. Pariwisata adalah berbagai macam kegiatan wisata dan didukung berbagai fasilitas serta layanan yang disediakan oleh masyarakat, pengusaha, pemerintah, dan Pemerintah Daerah. Kepariwisata merupakan keseluruhan kegiatan yang terkait dengan pariwisata dan bersifat multidimensi serta multidisiplin yang muncul sebagai wujud kebutuhan setiap orang dan negara serta

---

<sup>11</sup> Tri Maya Yulianingsih, *Jelajah Wisata Nusantara*, Yogyakarta: MedPress, 2010, hlm. v

<sup>12</sup> Ibid, Auliyaur Rohman



interaksi antara wisatawan dan masyarakat setempat, sesama wisatawan, Pemerintah, Pemerintah Daerah, dan pengusaha.<sup>13</sup>

#### 2.1.2.2 Wisata Syariah dalam Pandangan Hukum Islam

Wisata syariah adalah perjalanan wisata yang semua prosesnya sejalan dengan nilai-nilai syariah Islam. Baik dimulai dari niatnya semata-mata untuk ibadah dan mengagumi ciptaan Allah, selama perjalanannya dapat melakukan ibadah dengan lancar, selama perjalanan wisata tidak melakukan hal-hal yang bertentangan dengan syariah, makan dan minum yang halal dan thayyibah, hingga kepulangannya pun dapat menambah rasa syukur kita kepada Allah.<sup>14</sup> Pariwisata syariah dapat berarti berwisata ke destinasi maupun atraksi pariwisata yang memiliki nilai-nilai Islami yang di dalamnya terdapat produk makanan halal, minuman non-alkohol, hotel halal, ketersediaan sarana ibadah yang bersih, aman, dan nyaman, serta fasilitas-fasilitas lainnya.<sup>15</sup>

Dalam Islam, wisata atau berwisata sama artinya dengan rihlah yang memiliki makna berpindah dari satu tempat ke tempat lainnya dengan tujuan mencari materi maupun nonmateri. Rihlah yang terdapat unsur-unsur ibadah sangat dianjurkan seperti bersilaturahmi, mencari nafkah, ibadah haji, dan sebagainya.<sup>16</sup> Berikut adalah wisata dalam pandangan Islam:

---

<sup>13</sup> Ibid, Aan Jaelani

<sup>14</sup> Tohir Bawazir, *Panduan Praktis Wisata Syariah*, Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 2013, hal.21-22

<sup>15</sup> Ibid, Dini Andriani dkk

<sup>16</sup> Ibid, Auliyaur Rohman

- 1) Perjalanan dianggap sebagai ibadah, karena diperintahkan untuk melakukan satu kewajiban dari rukun Islam, yaitu haji pada bulan tertentu dan umrah yang dilakukan sepanjang tahun ke baitullah.
- 2) Dalam pandangan dunia Islam, wisata juga terhubung dengan konsep pengetahuan dan pembelajaran. Hal ini menjadi perjalanan terbesar yang dilakukan pada awal Islam dengan tujuan mencari dan menyebarkan pengetahuan seperti yang telah dijelaskan dalam Al-qur'an surat Al-Isra' ayat 1:

سُبْحَانَ الَّذِي أَسْرَى بِعَبْدِهِ لَيْلًا مِّنَ الْمَسْجِدِ  
الْحَرَامِ إِلَى الْمَسْجِدِ الْأَقْصَا الَّذِي بَرَكْنَا حَوْلَهُ

لِنُرِيَهُ مِنْ آيَاتِنَا إِنَّهُ هُوَ السَّمِيعُ الْبَصِيرُ ﴿١﴾

Artinya: “Maha Suci Allah, yang telah memperjalankan hamba-Nya pada suatu malam dari Al Masjidil Haram ke Al Masjidil Aqsha yang telah Kami berkahi sekelilingnya agar Kami perlihatkan kepadanya sebagian dari tanda-tanda (kebesaran) Kami. Sesungguhnya Dia adalah Maha Mendengar lagi Maha Mengetahui.”

- 3) Tujuan wisata dalam Islam adalah untuk belajar ilmu pengetahuan dan berpikir. Perintah untuk berwisata di muka bumi muncul pada beberapa tempat dalam Al-Qur'an salah satunya yaitu Al-qur'an surat Al-Naml ayat 69-70:

قُلْ سِيرُوا فِي الْأَرْضِ فَانظُرُوا كَيْفَ كَانَ  
 عَاقِبَةُ الْمُجْرِمِينَ ﴿٦٩﴾ وَلَا تَحْزَنْ عَلَيْهِمْ وَلَا  
 تَكُنْ فِي ضَيْقٍ مِّمَّا يَمْكُرُونَ ﴿٧٠﴾

Artinya: “Katakanlah: Berjalanlah kamu (di muka) bumi, lalu perhatikanlah bagaimana akibat orang-orang berdosa. Dan janganlah kamu berduka cita terhadap mereka, dan janganlah (dadamu) merasa sempit terhadap apa yang mereka tipudayakan.”

- 4) Tujuan terbesar dari perjalanan wisata dalam Islam adalah untuk mengajak orang lain beriman kepada Allah dan untuk menyampaikan kepada umat manusia ajaran Islam yang diwahyukan kepada Nabi Muhammad saw. Hal ini adalah misi Rasul dan para sahabat beliau. Para sahabat Nabi Muhammad menyebar ke seluruh dunia, mengajarkan kebaikan dan mengajak mereka untuk menjalankan kebenaran. Konsep wisata dikembangkan untuk mencapai tujuan tersebut. Akhirnya, wisata Islam juga termasuk kegiatan perjalanan untuk merenungkan keajaiban penciptaan Allah dan menikmati keindahan alam semesta ini, sehingga akan membuat jiwa manusia mengembangkan keimanan yang kuat dalam keesaan Allah dan akan membantu seseorang untuk memenuhi kewajiban hidup.<sup>17</sup>

Wakil Menteri Pariwisata dan Ekonomi Kreatif memaparkan bahwa, kehadiran dan

<sup>17</sup> Ibid, Aan Jaelani

pengembangan pariwisata syariah sesuai dengan Undang-Undang Nomer 10 Tahun 2009 tentang Kepariwisataan yang menjelaskan mengenai pembangunan sektor pariwisata yang berkelanjutan dan tidak bertentangan dengan kode etik pariwisata itu sendiri yang menjunjung tinggi budaya serta nilai lokal.<sup>18</sup> Wisata harus dikembangkan tidak sekadar sebagai pendukung relaksasi psikologis, namun obyek wisata harus dikelola juga dalam rangka relaksasi psikologis sekaligus spiritual.<sup>19</sup> Oleh karena itu pemerintah daerah mulai berbenah diri dan menggali potensi wisata yang ada di masing-masing daerah terlebih tempat wisata syariah. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif dan BPH DSN MUI menjelaskan bahwa pariwisata syariah mempunyai kriteria umum sebagai berikut:

- 1) Berorientasi pada kemaslahatan umum
- 2) Berorientasi pada pencerahan, penyegaran dan ketenangan
- 3) Menghindari kemusrikan dan khurafat
- 4) Menghindari maksiat, seperti zina, pornografi, pornoaksi, minuman keras, narkoba dan judi
- 5) Menjaga perilaku, etika dan nilai luhur kemanusiaan, seperti menghindari perilaku hedonis dan asusila
- 6) Menjaga amanah, keamanan dan kenyamanan
- 7) Bersifat universal dan inklusif

---

<sup>18</sup> Ibid, Auliyaur Rohman

<sup>19</sup> Ibid, M. Fadlol Badruzzaman

- 8) Menjaga kelestarian lingkungan
- 9) Menghormati nilai-nilai budaya dan kearifan lokal.

Wisata syariah dan motivasi rohani telah menyebar luas dan menjadi populer dalam beberapa dekade terakhir, menempati segmen penting dari pariwisata internasional dan telah tumbuh secara substansial dalam beberapa tahun terakhir. Wisata syariah menjadi salah satu bentuk pariwisata yang kurang dipelajari dalam penelitian pariwisata. Pertumbuhan yang konsisten di segmen pasar ini telah menjadi tren global dalam industri pariwisata. Setiap tahun jutaan orang melakukan perjalanan ke tujuan ziarah utama di seluruh dunia. Wisata syariah menjadi identik dengan pertumbuhan pariwisata pada masa modern.

Agama memainkan peran penting dalam pengembangan wisata selama berabad-abad dan telah mempengaruhi bagaimana orang memanfaatkan waktu luang. Dalam sebuah studi menjelaskan bahwa peningkatan jumlah wisatawan dengan motivasi agama juga telah menarik perhatian akademisi, pemerintah dan lembaga pariwisata untuk mengembangkan pariwisata. Studi tersebut menunjukkan bahwa tujuan utama bagi sebagian besar wisatawan agama terkait dengan kunjungan pada situs dari alkitab, al-Quran atau teks-teks suci lain, atau dengan adanya spiritualisme, seperti mukjizat dan wahyu. Tidak hanya untuk keuntungan spiritual, tapi aktivitas perjalanan juga penting untuk keuntungan fisik.

Pada sisi lain, promosi wisata atas dasar tujuan agama dan tempat bersejarah untuk wisatawan internasional bisa memperoleh tambahan pendapatan ke negara Muslim. Selain itu, Organisasi Konferensi Islam (OKI) telah menekankan untuk mengembangkan kegiatan wisata bagi negara-negara anggotanya. Semakin banyak wisatawan muslim dalam dunia Islam dapat menyebabkan pemahaman yang lebih baik, merangsang kolaborasi dan melayani kepentingan umum.<sup>20</sup>

Di Indonesia banyak memiliki tempat yang bisa dijadikan objek untuk menunjang terbentuknya wisata syariah yang terkait dengan ziarah ke makam tokoh penyebar Islam seperti walisongo dan para ulama' lainnya. Model-model penginapan syariah dan pantai yang memiliki standar wisata syariah. Bangunan-bangunan kerajaan Islam, dan juga bangunan-bangunan ibadah. Ketenaran wisata syariah di Indonesia dimulai sejak tahun 2012, dan mulai dikembangkan sejak tahun 2015.

Perkembangan wisata syariah di Indonesia lebih berfokus pada bangunan-bangunan ibadah seperti program “Pulau Seribu Masjid” yang diadakan di NTB, namun sekarang diperluas hingga mencakup pulau-pulau lain.<sup>21</sup> Diantara bangunan-bangunan ibadah yang terkenal yaitu Masjid Dian Al Mahri yang memiliki kubah emas sebagai daya

---

<sup>20</sup> Ibid, Aan Jaelani

<sup>21</sup> [www.medanbisnisdaily.com/m/news/read/2016/03/11367/potensi-wisata-syariah-di-indonesia/](http://www.medanbisnisdaily.com/m/news/read/2016/03/11367/potensi-wisata-syariah-di-indonesia/) diakses pada Senin 14 Januari 2019 pukul 21:51

tarik wisatanya sehingga lebih dikenal dengan Masjid Kubah Emas, masjid yang terletak di Depok Jawa Barat didirikan pada tahun 2006 oleh Hj. Dian Djuriah Maimun Al Rasyid pengusaha asal Banten.<sup>22</sup> Ada juga Masjid Agung Demak yang menjadi salah satu masjid tertua di Indonesia. Masjid yang terletak di Kabupaten Demak Jawa Tengah ini didirikan oleh Raden Patah yaitu raja pertama dari Kesultanan Demak sekitar abad ke-15 Masehi yang dibantu oleh walisongo, dan dari sejarah itulah yang membuat Masjid Agung Demak dikenal se-Indonesia.<sup>23</sup> Dan juga masih banyak lagi bangunan ibadah yang terkenal seperti Masjid Menara Kudus, Masjid Agung Jawa Tengah dan lain-lain yang masing-masing memiliki ciri khasnya sendiri.

### 2.1.5 Balanced Scorecard

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari dua kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan pengukuran kinerja secara berimbang yang diukur melalui dua sisi yaitu sisi keuangan dan nonkeuangan, mencakup jangka pendek dan panjang serta melibatkan bagian internal dan eksternal.<sup>24</sup> Sedangkan *scorecard* sendiri terdapat dua konteks bahasa untuk mengartikannya yaitu dari kata benda dan kata kerja. Jika dilihat dari kata benda yaitu

---

<sup>22</sup> [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid\\_Dian\\_Al-Mahri](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid_Dian_Al-Mahri) diakses pada Senin 14 Januari 2019 pukul 22:00

<sup>23</sup> [https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid\\_Agung\\_Demak](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid_Agung_Demak) diakses pada Senin 14 Januari 2019 pukul 22:09

<sup>24</sup> Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017, hlm. 3

“score” yang merujuk pada makna “penghargaan atas poin-poin yang dihasilkan”, sedangkan dalam konteks sebagai kata kerja “score” berarti “memberi angka”. Dengan makna yang lebih bebas *scorecard* juga berarti suatu kesadaran bersama dimana segala sesuatu perlu diukur. Objek di sini bisa berarti suatu entitas bisnis, organisasi, korporat, divisi, unit, tim, atau bahkan individu ataupun segala sesuatu yang ingin dikendalikan.<sup>25</sup>

Jika suatu entitas bisnis perlu dikendalikan, maka diperlukan tolak ukurnya. Sehingga ketika berbicara tentang *balanced scorecard* dimana terdapat tambahan kata “balanced” di depan kata “score”, maksudnya adalah bahwa angka atau *score* tersebut harus mencerminkan keseimbangan antara sekian banyak elemen penting dalam kinerja. Kata “keseimbangan” meliputi makna yang tak terbatas. Keseimbangan selalu menawarkan solusi yang paling tepat dari berbagai perspektif. Keseimbangan dalam *scorecard* memiliki basis yang kuat dan filosofis.<sup>26</sup> Dari definisi tersebut pengertian sederhana *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan nonkeuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan faktor internal dan eksternal. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja, baik untuk kondisi sekarang maupun untuk perencanaan di masa yang akan datang.<sup>27</sup>

### 2.1.3.1 Sejarah Balanced Scorecard

---

<sup>25</sup> Dadang Dally, *Balanced Scorecard*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2010, hlm. 48

<sup>26</sup> Ibid, hlm. 48

<sup>27</sup> Ibid, Freddy Rangkuti, hlm. 3



*Balanced Scorecard* merupakan metode yang dikembangkan Robert Kaplan dan David Norton untuk mengukur setiap aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan dalam rangka merealisasikan tujuan perusahaan tersebut.<sup>28</sup> Sebagai latar belakang penciptaannya, pada tahun 1990 Kaplan dan Norton memimpin suatu studi terhadap sekitar 10 perusahaan termasuk CIGNA, Apple Computer, dan Hewlett Packard. Studi ini berangkat dari alasan untuk mencari kesadaran yang tumbuh diantara para pemimpin perusahaan mengenai ketidakcukupan matriks keuangan. Sebagai bagian dari upaya kaji ulang tersebut, Kaplan dan Norton menerima suatu presentasi dari Analog Devices. Orang yang kemudian menjadi wakil presiden direktur dari perbaikan kualitas dan produktivitas, Art Shneiderman, menjelaskan kepada kelompok studi tersebut bagaimana Analog Device telah berhasil menggunakan apa yang disebutnya sebagai “sebuah *scorecard* perusahaan” untuk memonitor kinerjanya.

*Scorecard* tersebut termasuk ukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu pengiriman konsumen, kualitas, waktu siklus untuk proses manufaktur, dan efektivitas dari pengembangan produk baru, serta ukuran keuangan. Kelompok studi tersebut mempertimbangkan pendekatan Analog sebagai awal yang menjanjikan untuk awal suatu sistem pengukuran seimbang yang baru, dan mengadopsi istilah *scorecard*. Hasilnya, atas dasar program penelitian tersebut, Kaplan dan Norton memformulasikan generasi *Balanced Scorecard* yang pertama. *Balanced scorecard* klasik diposisikan pada tahap ini sebagai suatu

---

<sup>28</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 39

sistem pengukuran. *Balanced scorecard* klasik dimulai untuk menangkap kinerja dari empat perspektif yaitu, perspektif keuangan dan tiga perspektif nonkeuangan yaitu, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.<sup>29</sup>

#### 2.1.3.2 Balanced Scorecard dan Manajemen Strategis

*Balanced Scorecard* yang semula merupakan aktivitas tersendiri yang terkait dengan penentuan sasaran, kemudian diintegrasikan dengan manajemen strategik. *Balanced Scorecard* bahkan dikembangkan lebih lanjut sebagai sarana untuk berkomunikasi antara berbagai unit dalam suatu organisasi. *Balanced Scorecard* juga dikembangkan sebagai alat bagi organisasi untuk berfokus pada strategi. Awal perkembangannya, *balanced scorecard* ditujukan untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerja eksekutif. Sebelum tahun 1990-an eksekutif hanya diukur kinerja mereka dari perspektif keuangan. Sebagai akibatnya, fokus perhatian dan usaha eksekutif lebih dicurahkan untuk mewujudkan kinerja keuangan, sehingga terdapat kecenderungan eksekutif untuk mengabaikan kinerja nonkeuangan seperti, kepuasan konsumen, produktivitas, dan *cost-effectiveness* proses yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa, keberdayaan dan komitmen karyawan dalam menghasilkan produk dan jasa bagi kepuasan konsumen.<sup>30</sup>

*Balanced scorecard* sebagai sistem pengendalian strategis memberikan payung bagi pengendalian manajemen agar aktivitas operasional terhubung dengan

---

<sup>29</sup> Naresh Makhijani dan James Creelman, *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan* (Terjemah), Erlangga, 2012, hlm. 14-15

<sup>30</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 39-40

strategi bisnis. Karakteristik pengendalian yang baik atau *good control* adalah suatu sistem pengendalian yang berorientasi ke depan, *objective driven*, dan tidak selalu harus ekonomis. Suatu sistem pengendalian juga harus mencakup sistem operasional yang menyeluruh, *goal congruence*, bermuara ke perspektif keuangan yang memiliki pola dan jadwal yang jelas, dan terintegrasi.<sup>31</sup>

*Balanced Scorecard* lebih dari sekedar sistem pengukuran taktis atau operasional. Perusahaan yang inovatif menggunakan BSC sebagai sebuah sistem manajemen strategis, untuk mengelola strategi jangka panjang. Perusahaan menggunakan fokus pengukuran *scorecard* untuk menghasilkan berbagai proses manajemen penting antara lain:

- a. Memperjelas dan menerjemahkan visi dan strategi
- b. Mengkomunikasikan dan mengaitkan berbagai tujuan dan ukuran strategis
- c. Merencanakan, menetapkan sasaran, dan menyelaraskan berbagai inisiatif strategis
- d. Meningkatkan umpan balik dan pembelajaran strategis<sup>32</sup>

Secara konseptual, *balanced scorecard* berasumsi bahwa strategi adalah pusat bagi pergerakan organisasi. *Balanced scorecard* sebenarnya adalah merupakan penyatuan beberapa inisiatif perbaikan yang terfragmentasi menjadi sistem perbaikan yang sistemik. *Balanced scorecard* memberi definisi bahwa segala informasi yang menyangkut masa depan suatu organisasi berarti bersifat

---

<sup>31</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 61

<sup>32</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 41

strategis. Begitu pula dengan aktivitas yang mempengaruhi masa depan, dianggap sebagai hal yang strategis. Dengan *balanced scorecard*, eksekutif perusahaan dapat mengukur bagaimana unit bisnis mereka menciptakan nilai bagi pelanggan sekarang dan yang akan datang. Dengan mempertahankan kepentingan kinerja keuangan, *balanced scorecard* dengan jelas menampilkan pemicu superioritas, nilai-nilai jangka panjang, dan kinerja yang kompetitif. Untuk memperoleh manfaat kemampuan *balanced scorecard*, pengukuran harus terintegritas dengan sistem manajemen. Dengan *balanced scorecard*, perusahaan dapat bergeser dari sistem pengukuran kinerja menjadi kerangka organisasi bagi sebuah sistem manajemen strategis.<sup>33</sup>

*Scotiabank* merupakan salah satu perusahaan jasa keuangan yang menggunakan *balanced scorecard*, namun bukan perusahaan jasa keuangan pertama yang memperkenalkan dan mendemonstrasikan keberhasilan yang luar biasa melalui *balanced scorecard*. Sejak munculnya kerangka *balanced scorecard* dan metodologinya pada tahun 1992, perusahaan jasa keuangan merupakan salah satu diantara pengadopsi yang paling berkembang. Seperti halnya *Scotiabank*, *Chemical Bank* juga mulai menggunakan *balanced scorecard* pada tahun 1993 karena mengalami penurunan margin dan meningkatnya persaingan dalam pengumpulan kredit dan deposit dan memproses bisnis. Dan pada tahun yang sama *CIGNA Property and Casualty Insurance*. Setelah *Chemical Bank* dan *CIGNA Property and Casualty Insurance* membuktikan keberhasilan perusahaannya

---

<sup>33</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 62-63

setelah menggunakan *balanced scorecard*, maka beberapa perusahaan jasa keuangan lainnya pun mengikuti seperti, *Adira Finance, AllFirst Bank, Banking Corporation, Astra Insurance, BMW Financial Service, Bank of England, Bank Indonesia, Bank CIMB Niaga, Depository Trust and Clearing Corporation, First Commonwealth Financial Corporation, Nationwide Building Society* (Inggris), *JP Morgan Investor Service, KeyCorp, Bristol and West, Kiwibank*, dan lain-lain.<sup>34</sup>

*Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem manajemen, pengukuran dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis.<sup>35</sup> Dalam pengukuran kinerja tersebut *balanced scorecard* memandang unit bisnis menggunakan empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran untuk mengukur kinerja masa depan.<sup>36</sup> Dari keempat perspektif tersebut perspektif keuangan menjadi tolak ukur utama yang dijelaskan oleh tolak ukur operasional pada tiga perspektif lainnya yang berperan sebagai *driver* (lead indicators).<sup>37</sup> *Balanced Scorecard* juga memberikan kerangka berpikir untuk menjabarkan strategi perusahaan ke dalam segi operasional. Melalui *balanced scorecard* diharapkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat menjadi bagian dari sistem

---

<sup>34</sup> Ibid, Naresh Makhijani dan James Creelman

<sup>35</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 49

<sup>36</sup> Ibid, Freddy Rangkuti, hlm. 4

<sup>37</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 49

informasi bagi seluruh pegawai dan tingkatan dalam organisasi.<sup>38</sup>

Model pengelolaan yang menggunakan konsep *balanced scorecard* sebagai dasar pengukuran kinerja, dapat mensinergikan berbagai perspektif pengelolaan yang ditinjau dari 4 perspektif tersebut di atas. Keempat perspektif tersebut disinkronkan dengan potensi masing-masing objek yang dikelola dan disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan. Kemudian mencermati pengaruh lingkungan mikro ataupun makro, dengan mengelola faktor-faktor yang terkendali akan mampu menghasilkan sebuah model pengelolaan yang komprehensif, sinergis, dan adaptif.<sup>39</sup>

#### 2.1.3.3 Empat Perspektif Balanced Scorecard

Dalam kaitan dengan aspek keuangan dan non keuangan *balanced scorecard* terdiri atas empat perspektif pengukuran, yaitu:

##### 1. Perspektif Keuangan

Dalam perspektif keuangan tetap menjadi fokus utama dalam *balanced scorecard*, karena ukuran keuangan merupakan hasil dari sebuah konsekuensi ekonomi yang disebabkan oleh pengambilan keputusan. Aspek keuangan menunjukkan apa saja perencanaan, implementasi, dan pelaksanaan dari strategi yang memberikan perbaikan mendasar. Perbaikan ini

---

<sup>38</sup> Harmono, *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard*, Jakarta: Bumi Aksara, 2015, hal. 78

<sup>39</sup> Ibid, Harmono, hlm. 78

tercermin dalam sasaran-sasaran yang secara khusus berhubungan dengan keuntungan yang terukur.<sup>40</sup>

## 2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, balanced scorecard melihat bahwa aspek pelanggan memiliki peran penting dalam kehidupan perusahaan. Sebuah perusahaan yang tumbuh dan kuat menghadapi persaingan tidak mungkin akan berhasil bila tidak didukung oleh pelanggan. Loyalitas tolak ukur pelanggan dilakukan dengan melakukan pemetaan terhadap segmen yang akan menjadi target atau sasaran terlebih dahulu. Apa yang menjadi kebutuhan dan keinginan pelanggan adalah hal yang terpenting dalam perspektif ini. Tingkat perolehan pelanggan baru, bagaimana perusahaan dalam mempertahankan pelanggan lama, bagaimana hubungan perusahaan dengan pelanggan, dan bagaimana perusahaan memenuhi tuntutan pelanggan merupakan hal-hal yang penting dalam perspektif pelanggan.<sup>41</sup>

## 3. Perspektif Bisnis Internal

Dalam perspektif ini ada tiga hal utama yang menjadi perhatian perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Inovasi, dalam proses inovasi setiap unit bisnis industri mencari kebutuhan pelanggan, dan menciptakan produk dan jasa yang dibutuhkan; (2) Operasi, dalam proses operasi adalah proses untuk

---

<sup>40</sup> Umi Pratiwi, *Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik*, Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 11 No. 2, 2010

<sup>41</sup> Ibid, Umi Pratiwi

membuat dan menyampaikan produk atau jasa yang dibuat perusahaan saat ini. Proses inilah yang selama ini menjadi titik berat pengukuran kinerja yang selama ini dilakukan perusahaan; (3) Pelayanan purna jual, merupakan jasa pelayanan pada pelanggan, setelah penjualan produk atau jasa tersebut dilaksanakan.<sup>42</sup>

#### 4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran organisasi sebagai bagian yang menyediakan infrastruktur bagi tercapainya ketiga perspektif sebelumnya, dan untuk menghasilkan pertumbuhan dan perbaikan jangka panjang. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini mencakup tiga prinsip kapabilitas yang terkait dengan kondisi internal perusahaan yaitu kapabilitas, retensi, dan produktivitas.<sup>43</sup>

##### 2.1.3.4 Langkah-langkah Menyusun Balanced Scorecard

Saat ini *balance scorecard* tidak lagi dianggap sebagai pengukur kinerja, namun telah menjadi sebuah kerangka berpikir dalam pengembangan strategi. *Balanced scorecard* menjadi salah satu sistem manajemen strategis yang menterjemahkan visi dan misi suatu organisasi maupun badan usaha. *Balanced scorecard* menterjemahkan visi dan misi organisasi atau badan usaha kedalam seperangkat ukuran yang menyeluruh yang memberi kerangka kerja bagi pengukuran dan sistem manajemen strategis. Jika visi dan misi dapat diterjemahkan dalam

---

<sup>42</sup> Ibid, Umi Pratiwi

<sup>43</sup> Arfan Damari, *Kajian Ekuitas Merek dan Balanced Scorecard Wana Wisata Cikole PerhutaniI*, Bogor: Sekolah Pasca Sarjana ITB, 2014



bentuk tujuan strategis, ukuran-ukuran dan target yang jelas, yang kemudian dikomunikasikan kepada setiap anggota organisasi atau badan usaha, dan berharap setiap anggota organisasi atau badan usaha dapat mengerti dan mengimplementasikannya agar visi dan misi suatu organisasi atau badan usaha dapat tercapai.<sup>44</sup>

*Balanced scorecard* memungkinkan untuk menjembatani perbedaan utama yang ada di perusahaan, antara pengembangan dan formulasi strategi dengan proses implementasinya. Sehingga masing-masing hambatan eksekusi strategi tersebut dapat ditanggulangi dengan mengintegrasikan *balanced scorecard* dalam sebuah sistem manajemen yang baru.<sup>45</sup> Beberapa tahap dalam merancang *balanced scorecard* yaitu:

1. Merumuskan misi, nilai, visi, tujuan, dan strategi perusahaan. Tahap ini menjadi landasan utama dalam penentuan perspektif.
2. Menentukan perspektif. Perspektif yang dipilih harus dapat mencerminkan strategi perusahaan.
3. Merumuskan sasaran strategi (*objective*). Menerjemahkan strategi ke dalam setiap perspektif yang berupa sasaran strategis pada setiap perspektif. Sasaran strategis tersebut harus dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan, dan strategi perusahaan. Kemudian dari sasaran strategis tersebut peta strategis ditentukan atau dapat dilakukan setelah tahap ke empat telah dilakukan.

---

<sup>44</sup> Dony Waluya Firdaus, *Membangun dan Implementasi Balanced Scorecard Pada Sektor Publik*, Jurnal UNIKOM, Vol.9 No.1, hlm.3-4

<sup>45</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 51-52

4. Menentukan ukuran strategis (measures). Sasaran strategis yang telah dirumuskan melalui strategi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Ada dua ukuran yang perlu ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategis, yaitu ukuran hasil (*outcome measures* atau *lag indicator*) dan ukuran pemacu kinerja (*performance driver measures* atau *lead indicator*).
5. Menentukan target. Target merupakan pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu di masa mendatang untuk mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif.
6. Merumuskan inisiatif strategis. Inisiatif strategis merupakan pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal itu dirumuskan dengan membuat suatu pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan yang akan membantu pencapaian target.
7. Implementasi *balanced scorecard*. *Balanced scorecard* diimplementasikan atau tepatnya diturunkan ke setiap level dalam perusahaan dan bahkan ke setiap individu agar perusahaan mendapatkan hasil kinerja yang berlipat ganda.<sup>46</sup>

#### 2.1.3.5 Prinsip Balanced Scorecard

Organisasi yang dapat menerjemahkan strateginya ke dalam sistem pengukuran akan memiliki kemampuan yang lebih baik dalam menjalankan strategi tersebut, sebab mereka telah mengkomunikasikan tujuan dan targetnya

---

<sup>46</sup> Freddy Rangkuti, *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Resiko*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2017, hlm. 93

kepada para pegawainya. Tiga prinsip yang memungkinkan *balanced scorecard* membuat organisasi terhubung dengan strategi, yaitu:

1. *Cause and Effect Relationships Strategy*, adalah seperangkat hipotesis dalam model hubungan sebab akibat. Pengembangan *balanced scorecard* yang baik harus dapat menjelaskan rangkaian cerita dari seluruh unit bisnis strategi (*Strategic Business Unit* atau SBU) dalam hubungan sebab akibat. Pengujian terhadap sekumpulan *scorecard* dapat dilakukan dengan mudah karena tiap relasi dan hubungan kausalitas dapat diuji secara rinci.
2. *Performance Drivers*, sebuah *balanced scorecard* yang baik harus memiliki bauran hasil (*lagging indicators*) yang memadamai dan pemicu kinerja (*leading indicators*) yang digunakan oleh SBU. Sedangkan *performance drivers* (*leading indicators*) mencerminkan keunikan strategi unit bisnis. Identifikasi *performance drivers* membantu mengatasi kelemahan dari *outcome measures*. Pemahaman mengenai kebutuhan segmen pasar atau *outcome measures* akan lebih bermanfaat jika diketahui faktor-faktor yang menyebabkan pergerakan *performance drivers*.
3. *Lingkage to Financials*, semua pengukuran yang berkaitan dengan pencapaian tujuan perusahaan harus dikaitkan dengan tujuan keuangan sebagai tujuan akhir. Dengan demikian tolak ukur keuangan dapat digunakan untuk menguji hasil dari *performance drivers*.<sup>47</sup>

#### 2.1.3.6 Keunggulan Balanced Scorecard

---

<sup>47</sup> Ibid, Dadang Dally, hlm. 55-56

Berikut adalah beberapa keunggulan utama sistem *balanced scorecard* dalam mendukung proses manajemen strategis antara lain:

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem BSC merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga perspektif nonkeuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.
3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem BSC dapat menghasilkan dua macam integrasi: a. Integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program, b. Integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.<sup>48</sup>

*Balanced scorecard* yang dirancang dengan baik mengkombinasi antara pengukuran keuangan dari kinerja masa lalu dengan pengukuran dari pemicu kinerja masa depan perusahaan. *Balanced scorecard* adalah metodologi perangkat evaluasi dengan empat perspektif yang dikembangkan oleh

---

<sup>48</sup> Ibid, Freddy Rangkuti, hlm. 94

Norton dan Kaplan. *Balanced scorecard* menilai kinerja suatu organisasi atau perusahaan dalam suatu rentang waktu tertentu.<sup>49</sup>

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang berkaitan dengan penelitian ini antara lain:

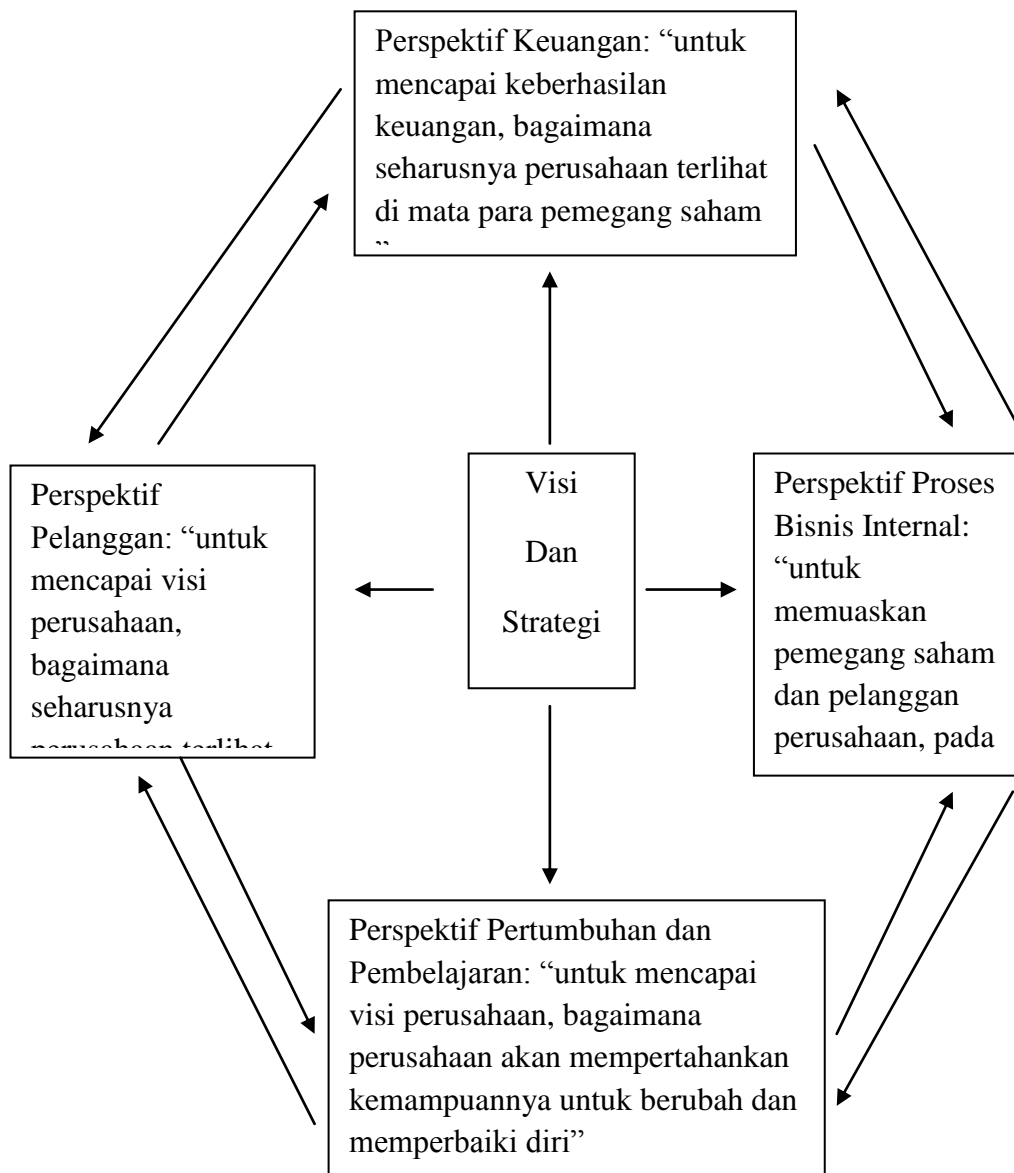
Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
1	Arasy Alimudin (Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis Vol.5 No.2) th 2017	Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard	Deskriptif kualitatif Observasi Wawancara	Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi yang digunakan untuk meningkatkan mutu pendidikan telah tercapai dengan baik
2	Dewi Aulia dan Andri Ikhwana (Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut Vol.10 No.01) th. 2012	Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)	Observasi Wawancara	Dilihat dari analisis yang dilakukan maka perusahaan harus melakukan strategi bisnis yang telah dirumuskan melalui balanced scorecard guna menaikkan posisi perusahaan pada pangsa pasar yang awalnya berada pada posisi yang

<sup>49</sup> Alimudin A, *Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard*, Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis, Vol.5 No.2, 2017

				relatif rendah
3	Machasin dkk (Jurnal UIN Walisongo Vol. 19 No. 2) th. 2011	Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard	Observasi Wawancara	Melalui analisis 4 perspektif dan 1 perspektif tambahan dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan implementasi, sementara dari perspektif keuangan menghadapi masalah mengenai tidak optimalnya unit-unit perawatan.
4	Umi Pratiwi (Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 11 No. 2) th. 2010	Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik	Observasi Dokumentasi Literasi	Dari penelitian ini meyebutkan bahwa balanced scorecard tidak hanya untuk mengukur kinerja tetapi juga untuk memberikan petunjuk guna membuat visi, misi, dan tujuan perusahaan yang komprehensif guna menghadapi kompleksnya persaingan.

### 2.3 Kerangka Berfikir



Gambar 2.1

Sumber: Dikembangkan dari John A<sup>50</sup>

<sup>50</sup> John A dkk, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta: Salemba Empat, 2008, hlm. 255

## **BAB III**

### **METODOLOGI PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis dan Sumber Data**

Secara garis besar dapat dikatakan bahwa sumber data ialah tempat data yang diinginkan. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pendekatan kuantitatif sehingga terdapat dua sumber data yang digunakan, yaitu:

##### **1. Data Primer**

Data primer merupakan data yang pengumpulannya dilakukan secara langsung oleh peneliti terhadap sasaran. Data primer biasanya berupa hasil wawancara, hasil pengisian kuesioner, serta observasi perihal masalah yang diteliti.<sup>1</sup> Dilihat dari proses perolehan data, maka dalam pengumpulan datanya perlu dilakukan dengan memperhatikan siapa sumber utama yang akan dijadikan objek penelitian.<sup>2</sup> Dalam penelitian ini data primer didapatkan dari wawancara dengan perwakilan pengurus, dan pengisian kuesioner oleh karyawan dan beberapa pengunjung wisata syariah Masjid Safinatun Najah.

##### **2. Data Sekunder**

Data sekunder adalah data yang tidak diperoleh secara langsung oleh peneliti. Data sekunder mempunyai keuntungan dalam hal waktu, biaya, dan tenaga.<sup>3</sup>

Secara garis besar data sekunder dapat dikelompokkan menjadi dua kategori yaitu data sekunder internal dan data sekunder eksternal. Data sekunder internal adalah data yang diperoleh dari objek penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder internal yang digunakan adalah laporan keuangan wisata syariah Masjid Safinatun Najah. Sedangkan data sekunder eksternal adalah data yang dikumpulkan dari sumber-

---

<sup>1</sup> Eko Budiarto, *Biostatistika untuk Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC, 2002, hlm. 4-5

<sup>2</sup> Muhamad, *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2013, hlm. 103

<sup>3</sup> Ibid, Eko Budiarto, hlm. 5



sumber diluar objek penelitian. Dan data sekunder eksternal yang digunakan dalam penelitian ini seperti laporan BPS, buku-buku, dan internet.<sup>4</sup>

### 3.2 Populasi dan Sampel

Populasi merupakan keseluruhan objek atau subjek yang berada pada suatu wilayah dan memenuhi syarat-syarat tertentu berkaitan dengan masalah penelitian. Populasi dapat juga didefinisikan sebagai keseluruhan unit atau individu dalam ruang lingkup yang akan diteliti. Populasi dalam penelitian ini adalah semua masyarakat yang dapat mempengaruhi perkembangan wisata syariah Masjid Safinatun Najah.

Sampel merupakan bagian dari populasi yang memiliki ciri-ciri atau keadaan tertentu yang akan diteliti. Sampel dapat didefinisikan juga sebagai anggota populasi yang dipilih dengan menggunakan prosedur tertentu sehingga diharapkan dapat mewakili populasi. Dan sampel yang diambil peneliti adalah pengurus masjid, karyawan masjid, dan pengunjung masjid Safinatun Najah.<sup>5</sup> Dalam proses pengambilan sampel ini peneliti menggunakan dua teknik. Yang pertama yaitu teknik census sampling (sampel sensus, sampel jenuh) untuk pengambilan sampel pengurus dan karyawan masjid. Teknik sampel sensus sendiri merupakan teknik pengambilan sampel dengan menggunakan semua anggota populasi sebagai sampel. Peneliti menggunakan teknik census sampling dikarenakan jumlah pengurus dan karyawan masjid yang sedikit yaitu berjumlah 8 orang, sehingga cukup mudah jika digunakan keseluruhan. Dan teknik yang kedua yaitu teknik acidental sampling (sampel kebetulan) untuk pengambilan sampel pengunjung. Acidental sampling adalah teknik penentuan sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila dipandang orang yang

---

<sup>4</sup> Ibid, Muhamad, hlm. 108

<sup>5</sup> Nanang Martono, *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Data Sekunder*, Jakarta:Rajawali Pers, 2016, hlm 76-77

kebetulan ditemui itu cocok sebagai sumber data.<sup>6</sup> Untuk lebih rincinya berikut peneliti sajikan tabel pengambilan sampel berdasarkan 4 perspektif balanced scorecard:

Tabel. 3.1. Tabel Pengambilan Sampel

No.	Perspektif	Teknik Sampling	Sampel
1	Perspektif Keuangan	–	Laporan keuangan
2	Perspektif Pelanggan	Acidental sampling	50 orang
3	Perspektif Proses Bisnis Inetrnal	Census sampling	Seluruh karyawan
4	Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	Census sampling	Seluruh karyawan

### 3.3 Metode Pengumpulan Data

Data merupakan komponen penelitian yang sangat penting dan pokok. Untuk itu proses pengumpulan data adalah tahap terpenting yang perlu diperhatikan pelaksanaannya. Dalam penelitian ini metode pengumpulan data yang digunakan ada tiga, yaitu sebagai berikut:

#### 1. Kuesioner

Metode kuesioner atau dalam bahasa Inggris disebut *questionnare* (daftar pertanyaan). Metode angket berbentuk rangkaian atau kumpulan pertanyaan yang disusun secara sistematis dalam sebuah daftar pertanyaan, kemudian dikirim kepada responden untuk diisi. Setelah diisi, kuesioner dikirim kembali kepada peneliti.<sup>7</sup> Dalam penelitian kali ini. Kuesioner digunakan untuk meneliti sejauh mana konsumen merasakan kepuasan dalam berkunjung ke wisata religi Masjid Safinatun Naja, dan seberapa puaskah para karyawan dalam keikutsertaan mereka pada proses pengembangan Masjid Safinatun Naja ini.

<sup>6</sup> Ibid, Nanang Martono, hlm. 80-81

<sup>7</sup> Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*, Jakarta: Prenadamedia Group, 2015, hlm. 130

## 2. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan sebuah metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen yang berkaitan dengan masalah penelitian. Dokumen ini dapat berupa dokumen pemerintah, hasil penelitian, foto-foto atau gambar, buku harian, laporan keuangan, undang-undang, hasil karya seseorang, dan sebagainya. Dokumen tersebut dapat menjadi sumber data pokok, dapat pula hanya menjadi data penunjang dalam mengeksplorasi masalah penelitian.

Dalam penelitian ini dokumen yaitu laporan keuangan termasuk kedalam data pokok, selain itu foto-foto dan gambar, hasil penelitian, dan beberapa arsip kepengurusan juga menjadi beberapa bentuk dokumen yang digunakan.<sup>8</sup> Dan dokumen yang digunakan pada penelitian ini adalah laporan keuangan Masjid Safinatun Najah.

### 3.4 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan untuk menjawab rumusan masalah yang sudah diajukan. Hasil analisis data selanjutnya diinterpretasikan dan dibuatkan kesimpulannya. Dan dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Dimana peneliti tidak hanya menggambarkan tetapi juga menjelaskan tentang keadaan dan tingkatan status fenomena.<sup>9</sup> Analisis deskriptif yaitu metode analisis yang berusaha menjelaskan atau menggambarkan berbagai karakteristik data seperti berapa rata-ratanya, seberapa jauh data-data bervariasi, dan lain sebagainya.<sup>10</sup> Dikarenakan dalam penelitian ini terdapat pengumpulan data menggunakan metode kuesioner, maka untuk membuktikan bahwa kuesioner tersebut dapat dipercaya yaitu dengan menganalisisnya menggunakan uji statistik berikut:

---

<sup>8</sup> Ibid, Nanang Martono, hlm. 87

<sup>9</sup> Suryani dan Hendryadi, *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*, Jakarta: Kencana, 2016, hlm. 210

<sup>10</sup> Ibid, Muhammad, hlm. 200

### 1. Uji Validitas

Yang dimaksud validitas adalah pernyataan sampai sejauh mana data yang ditampung pada suatu kuesioner dapat mengukur apa yang ingin diukur. Jadi dengan adanya uji validitas, dapat terlihat sejauh mana kuesioner yang digunakan peneliti dapat menghasilkan data sesuai dengan yang dimaksud peneliti.<sup>11</sup>

### 2. Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah istilah yang dipakai untuk menunjukkan sejauh mana suatu hasil pengukuran relatif konsisten apabila alat ukur tersebut digunakan berulang kali.<sup>12</sup>

Dalam penelitian ini alat yang digunakan untuk menganalisis uji validitas dan reliabilitas, dan juga menganalisis data penelitian adalah SPSS 16.0.

## 3.5 Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel penelitian adalah suatu sebutan yang dapat diberi nilai angka (kuantitatif) atau nilai mutu (kualitatif). Variabel merupakan pengelompokan secara logis dari dua atau lebih atribut dari objek yang diteliti. Pada dasarnya variabel penelitian adalah sesuatu hal yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut yang kemudian akan ditarik kesimpulannya.<sup>13</sup> Pada penelitian ini variabel penelitian yang digunakan adalah 4 perspektif pengukuran dalam pendekatan *balanced scorecard*, yaitu<sup>14</sup>:

---

<sup>11</sup> Husein Umar, *Metode Riset Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2002, hlm. 101

<sup>12</sup> Ibid, Husein Umar, hlm. 101

<sup>13</sup> Juliansyah Noor, *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*, Jakarta: Kencana, 2012, hlm 47-48

<sup>14</sup> Yasrin Zabidi dan Suhardiwarno, *Perencanaan Sistem Standarisasi Desa Wisata Kabupaten Bantul dengan Model Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Guna Penguatan Industri Pariwisata Daerah*, Jurnal Angkasa Vol. 8 No. 2, 2016

Tabel. 3.2. Variabel penelitian dan pengukuran

Variabel Pengukuran	Formula	Indikator Pengukuran
<b>Perspektif Keuangan</b>		
1. Jumlah penapatan	Jumlah pendapatan yang diperoleh dari tiap-tiap jenis pendapatan selama 2 tahun	Laporan Keuangan
2. Rasio pertumbuhan	$\frac{(\text{pendapatan tahun ini}) - (\text{pendapatan tahun lalu})}{\text{pendapatan tahun lalu}} \times 100\%$	Rasio Pertumbuhan
<b>Perspektif Pelanggan</b>		
1. Jumlah wisatawan	Jumlah wisatawan selama 2 tahun	Laporan Keuangan
2. Persentase pertumbuhan wisatawan	$\frac{(\text{jml. wisatawan th ini}) - (\text{jml. wisatawan th lalu})}{\text{jml. wisatawan th lalu}}$	Rasio Pertumbuhan
3. Tingkat kepuasan wisatawan	Survei kepuasan	Kuesioner
<b>Perspektif Proses Bisnis Internal</b>		
1. Tingkat loyalitas wisatawan	Survey kepuasan	Kuesioner
2. Tingkat loyalitas karyawan	Survey kepuasan	Kuesioner
<b>Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran</b>		
1. Tingkat kepuasan karyawan terhadap manajemen	Survey kepuasan	Kuesioner

Sumber: Jurnal Angkasa<sup>15</sup>

<sup>15</sup> Ibid, Yasrin Zabidi dan Suhardiwarno

## **BAB IV**

### **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

##### **4.1.1 Sejarah Masjid Safinatun Najah**

Sejarah berdirinya Masjid Safinatun Najah ini adalah dari ide sebuah keluarga muslim berketurunan Arab yang juga menjadi donatur utama pada awal pembangunan, mereka mencetuskan keinginannya untuk membangun masjid yang berbentuk kapal. Melalui kerja sama yang baik dengan sebuah yayasan di Semarang yang bernama Yayasan Masjid Safinatun Najah, maka dibangunlah sebuah masjid yang memiliki desain menyerupai kapal. Rancangan masjid berbentuk kapal ini terinspirasi dari sebuah masjid di kota Islamabad Pakistan, namun diterapkan pada masjid ini dengan gaya lokal.<sup>1</sup> Ada falsafah khusus kenapa bangunan masjid berbentuk bahtera Nabi Nuh. Sesuai dengan namanya yaitu Safinatun Najah (kapal penyelamat) namun yang lebih terkenal dengan sebutan “Masjid Kapal” karena bentuknya yang menyerupai kapal, pendiri masjid ingin mengingatkan umat Islam tentang kisah Nabi Nuh saat diperintahkan Allah untuk menyelamatkan kaumnya dari bencana banjir

Pembangunan masjid ini dimulai sekitar awal tahun 2015. Dalam pengerjaannya, pembangunan masjid kapal itu mempekerjakan sekitar 40 warga lokal. Bentuk dek kapal besar yang menyerupai kayu pun seluruhnya beton yang digarap apik oleh warga, sehingga mirip sebuah dek kapal berukuran raksasa.<sup>2</sup> Pada sekitar bulan Desember 2016 bangunan masjid sudah berdiri kokoh namun belum selesai sempurna. Hanya saja pada saat itu orang-orang daerah masjid kapal ini dibangun dan juga beberapa wilayah Semarang lainnya sudah

---

<sup>1</sup> Wawancara dengan pengurus Masjid

<sup>2</sup> <https://jatengkita.id/ini-masjid-kapal-nabi-nuh-di-semarang-itu/> diakses pada Selasa 27 November 2018 pukul 19:30 WIB

mulai berdatangan untuk mengunjungi “masjid kapal” tersebut. Barulah pada pertengahan tahun 2017 “masjid kapal” dibuka untuk umum tidak hanya sebagai tempat ibadah tetapi juga sebagai tempat wisata. Dan mulai saat itu, berkat sosial media “masjid kapal” semakin dikenal diseluruh penjuru nusantara, bahkan bapak Gubernur Jawa Tengah dan Walikota Semarang pun pernah singgah di “masjid kapal” ini.

Untuk pemilihan lokasi masjid itu sendiri mengapa berada di pelosok desa karena kebetulan mendapatkan lahan yang relatif murah di desa tersebut. Dan lagi lokasinya juga di areal perkebunan durian serta diapit sawah-sawah warga setempat sehingga udara di sana masih sejuk dan bersih. Dengan demikian dipilihlah daerah Jalan Kyai Padak, RT 05 RW 05, Kelurahan Podorejo, Kecamatan Ngaliyan, Kota Semarang tersebut sebagai tempat pembangunan masjid berbentuk kapal yang kemudian diberi nama Safinatun Najah. Untuk sampai ke lokasi, pengunjung harus melewati beberapa perkebunan karet dan persawahan. Dan jalannya pun masih banyak yang berlubang, kendati demikian antusias masyarakat tetap tinggi untuk mengunjungi “masjid kapal” tersebut. Untuk visi dan tujuan pembangunan masjid ini hanya satu yaitu: “Menyediakan tempat ibadah bagi masyarakat sekitar dan juga pemberdayaan ekonomi masyarakat.”

Namun untuk rencana kedepan, nantinya Masjid Safinatun Najah akan dibuatkan juga “Kampung Bahasa” yaitu sebuah rumah belajar khusus bahasa seperti yang sudah ada yaitu kampung bahasa di daerah Pare Kediri Jawa Timur. Bahkan dalam waktu dekat ini sudah mulai diadakan promosi kampung bahasa tersebut, karna masih awal sehingga hanya berlaku pada instansi yang diajak kerja sama saja. Namun untuk kedepannya tetap akan dibuka untuk umum.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan pengurus Masjid

#### 4.1.2 Struktur Kepengurusan dan Karyawan

1. Ketua : Habib Muhammad
2. Wakil ketua : Habib Muhajir
3. Sekretaris : Bapak Sutar
4. Bendahara : Bapak Jatmiko
5. Keamanan : Bapak Suyadi dan Bapak Sutar
6. Kebersihan : Mas Bandet
7. Penjaga karcis: Rahma
8. Pengurus kuda: Bapak Kasmun

### 4.2 Analisis dan Interpretasi Data

#### 4.2.1 Perspektif Keuangan

##### a. Jumlah Pendapatan

Tabel. 4.1. Jumlah Pendapatan Masjid Safinatun Najah

No.	Jenis Pendapatan	Jml Th 2016	Jml Th 2017
1	Uang Parkir	Rp 9.600.000	Rp 7.610.000
2	Tiket	Rp 172.800.000	Rp 109.500.000
3	Infaq	Rp 48.000.000	Rp 32.000.000
4	Uang Kebersihan	Rp 33.600.000	Rp 22.405.000
5	Donatur Masyarakat	Rp 88.000.000	Rp 59.660.000
	Total	Rp 352.000.000	Rp 231.175.000

##### b. Rasio Pertumbuhan

$$\begin{aligned}
 &= \frac{(\text{pendapatan tahun ini}) - (\text{pendapatan tahun lalu})}{\text{pendapatan tahun lalu}} \times 100\% \\
 &= \frac{(231.175.000) - (352.000.000)}{352.000.000} \times 100\% \\
 &= \frac{-120.825.000}{352.000.000} \times 100\% \\
 &= -0,343 \times 100\% \\
 &= -34,3\%
 \end{aligned}$$

Pada perspektif keuangan ini nampak sangat jelas pada tabel 4.2 bahwa telah terjadi penurunan yang cukup banyak dalam pemasukan keuangan Masjid Safinatun Najah. Jika dihitung menggunakan rasio



pertumbuhan terlihat bahwa penurunan mencapai 34,3% dari tahun sebelumnya. Sesuai dengan data yang tertera pada tabel 4.2 bahwa penurunan yang paling tinggi terjadi pada bagian tiket dan donatur masyarakat. Sebab terjadinya penurunan tiket terjadi bukan karena semakin sedikitnya pengunjung, tetapi karena tiket berlaku hanya bagi orang dewasa saja dan untuk anak-anak tidak dikenakan biaya tiket masuk. Sedangkan untuk bagian donatur masyarakat mengalami penurunan dikarenakan kurangnya promosi bahwa masih banyak sudut-sudut dari Masjid Safinatun Najah yang perlu untuk diperbaiki dan juga masih banyak bangunan tambahan yang belum terealisasi.

#### 4.2.2 Perspektif Pelanggan

##### a. Jumlah wisatawan

- Tahun 2016 (per Mei 2016-April 2017) = 57.600 orang

- Tahun 2017 (per Mei 2017-April 2018) = 36.500 orang

##### b. Jumlah persentase pertumbuhan wisatawan

$$\begin{aligned}
 &= \frac{(\text{jml. wisatawan tahun ini}) - (\text{jml. wisatawan tahun lalu})}{\text{jml. wisatawan tahun lalu}} \times 100\% \\
 &= \frac{(36.500) - (57.600)}{57.600} \times 100\% \\
 &= \frac{-21.100}{57.600} \times 100\% \\
 &= -0,366 \times 100\% \\
 &= -36,6\%
 \end{aligned}$$

##### c. Tingkat kepuasan wisatawan

Pada indikator ini pengukuran menggunakan data kuesioner terlampir dan telah di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS 16.0 yang menghasilkan reliabilitas (cronbach's alpha) sebesar 0,771 yang berarti data kuesioner tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian. Berikut adalah perhitungan untuk menentukan nilai tingkat kepuasan wisatawan:

### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban A	3,46	,838	50
Skor Jawaban B	3,44	,760	50
Skor Jawaban C	3,70	,909	50
Skor Jawaban D	4,00	,782	50
Skor Jawaban E	3,64	,851	50
Total Jawaban	18,24	2,832	50

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{total mean}}{\text{total kuesioner}} \\
 &= \frac{18,24}{5} \\
 &= 3,65
 \end{aligned}$$

Jadi, skor kepuasan wisatawan adalah 3,65

Pada perspektif pelanggan juga terjadi penurunan sebesar 36,6%, karena data jumlah pengunjung mengacu pada jumlah dana tiket yang terkumpul. Namun bila diukur melalui tingkat kepuasan konsumen atau dalam hal ini adalah pengunjung maka diperoleh nilai sebesar 3,65. Sesuai dengan skala penilaian yang digunakan dalam kuesioner penelitian ini, terdapat 5 kategori penilaian sehingga memunculkan rumus sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{n - 1}{5} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= 0,8
 \end{aligned}$$

Maka penilaiannya adalah sebagai berikut:

- Nilai 1 untuk skor 1 – 1,8 (sangat tidak puas)
- Nilai 2 untuk skor 1,9 – 2,6 (tidak puas)

- Nilai 3 untuk skor 2,7 – 3,4 (cukup puas)
- Nilai 4 untuk skor 3,5 – 4,2 (puas)
- Nilai 5 untuk skor 4,3 - 5 (sangat puas)

Berdasarkan rumus penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai kepuasan konsumen sebesar 3,65 masuk pada kategori puas. Yang artinya pengunjung Masjid Safinatun merasa puas dengan berbagai fasilitas maupun pelayanan yang disediakan pada tempat wisata Masjid Safinatun Najah tersebut.

#### 4.2.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

##### a. Tingkat loyalitas wisatawan

Pada indikator ini pengukuran menggunakan data kuesioner terlampir dan telah di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS 16.0 yang menghasilkan reliabilitas (cronbach's alpha) sebesar 0,770 yang berarti data kuesioner tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian. Berikut adalah perhitungan untuk menentukan nilai tingkat loyalitas wisatawan:

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban F	3,14	,783	50
Skor Jawaban G	3,46	,862	50
Skor Jawaban H	3,04	1,009	50
Skor Jawaban I	3,26	,899	50
Skor Jawaban J	3,50	,814	50
Total Jawaban	16,40	2,976	50

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{total mean}}{\text{total kuesioner}} \\
 &= \frac{16,40}{5} \\
 &= 3,28
 \end{aligned}$$

Jadi, skor loyalitas wisatawan adalah 3,28

b. Tingkat Loyalitas Karyawan

Pada indikator ini pengukuran menggunakan data kuesioner terlampir dan telah di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS 16.0 yang menghasilkan reliabilitas (cronbach's alpha) sebesar 0,732 yang berarti data kuesioner tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian. Berikut adalah perhitungan untuk menentukan nilai tingkat loyalitas karyawan:

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban A	3,80	,447	5
Skor Jawaban B	3,60	,548	5
Skor Jawaban C	3,40	1,140	5
Skor Jawaban D	3,60	,894	5
Skor Jawaban E	3,80	1,304	5
Total Jawaban	18,20	2,775	5

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{total mean}}{\text{total kuesioner}} \\
 &= \frac{18,20}{5} \\
 &= 3,64
 \end{aligned}$$

Jadi, skor loyalitas karyawan adalah 3,64

Pada perspektif bisnis internal ini memiliki dua tolak ukur untuk menentukan skor yang diperoleh, yaitu tingkat loyalitas wisatawan dan yang kedua adalah tingkat loyalitas karyawan. Untuk menentukan skor yang diperoleh yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{n - 1}{5} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= \frac{4}{5} \\
 &= 0,8
 \end{aligned}$$

Maka penilaiannya adalah:

- Nilai 1 untuk skor 1 – 1,8 (sangat tidak puas)
- Nilai 2 untuk skor 1,9 – 2,6 (tidak puas)
- Nilai 3 untuk skor 2,7 – 3,4 (cukup puas)
- Nilai 4 untuk skor 3,5 – 4,2 (puas)
- Nilai 5 untuk skor 4,3 - 5 (sangat puas)

Berdasarkan rumus penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai loyalitas wisatawan sebesar 3,28 masuk pada kategori cukup puas. Yang artinya pengunjung Masjid Safinatun hanya merasa cukup puas dan masih banyak yang perlu diperbaiki. Sedangkan untuk loyalitas karyawan memiliki skor sebesar 3,64 yang berarti masuk pada kategori puas. Artinya karyawan merasa puas atas fasilitas yang diberikan oleh Masjid Safinatun Najah sehingga para karyawan merasa nyaman dan betah untuk bekerjasama.

#### 4.2.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen

Pada indikator ini pengukuran menggunakan data kuesioner terlampir dan telah di uji validitas dan reliabilitasnya menggunakan SPSS 16.0 yang menghasilkan reliabilitas

(cronbach's alpha) sebesar 0,668 yang berarti data kuesioner tersebut dinyatakan valid dan dapat digunakan sebagai acuan penelitian. Berikut adalah perhitungan untuk menentukan nilai tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen:

<b>Item Statistics</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban F	3,60	,548	5
Skor Jawaban G	3,00	,000	5
Skor Jawaban H	2,40	,548	5
Skor Jawaban I	3,40	,548	5
Skor Jawaban J	3,40	,894	5
Total Jawaban	15,80	1,483	5

$$\begin{aligned}
 &= \frac{\text{total mean}}{\text{total kuesioner}} \\
 &= \frac{15,80}{5} \\
 &= 3,16
 \end{aligned}$$

Jadi, skor kepuasan karyawan terhadap manajemen adalah 3,16

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini hanya memiliki satu tolak ukur yaitu tingkat kepuasan karyawan terhadap sistem manajemen. Untuk menentukan skor yang diperoleh yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned}
 &= \frac{n - 1}{5} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= \frac{4}{5}
 \end{aligned}$$

$$= 0,8$$

Maka penilaiannya adalah:

- Nilai 1 untuk skor 1 – 1,8 (sangat tidak puas)
- Nilai 2 untuk skor 1,9 – 2,6 (tidak puas)
- Nilai 3 untuk skor 2,7 – 3,4 (cukup puas)
- Nilai 4 untuk skor 3,5 – 4,2 (puas)
- Nilai 5 untuk skor 4,3 - 5 (sangat puas)

Berdasarkan rumus penilaian tersebut dapat disimpulkan bahwa nilai kepuasan karyawan sebesar 3,16 masuk pada kategori cukup puas. Yang artinya karyawan merasa cukup puas terhadap manajemen pengelolaan yang ada.

## 4.3 Pembahasan

### 4.3.1 Perspektif Keuangan

Keuangan merupakan hal yang paling sensitif pada suatu bentuk organisasi bisnis maupun non bisnis. Baik buruk suatu organisasi pun dapat dilihat dari segi keuangannya. Sebagaimana dalam tempat wisata syariah Masjid Safinatun Najah ini, keuangan menjadi tolak ukur utama dalam menentukan berhasil tidaknya sistem manajemen pengelolaan yang diterapkan. Sesuai data yang ada pada tabel 4.2 menunjukkan bahwa semakin bertambahnya tahun pemasukan justru semakin menurun. Menganut pada hasil perhitungan menggunakan rasio pertumbuhan yang memiliki hasil -34,3%, maka dapat disimpulkan bahwa terjadi penurunan pemasukan keuangan sebanyak 34,3%.

Bisa dilihat pada tabel 4.2 bahwa penurunan pemasukan yang paling banyak berkurang yaitu pada bagian tiket. Hal itu terjadi dikarenakan pembayaran tiket hanya berlaku pada orang dewasa saja, sedangkan anak-anak tidak dikenai pembayaran tiket. Untuk tahun awal pemberlakuan tiket pengunjung masih didominasi oleh orang dewasa baik itu dari dalam kota maupun luar kota. Namun pada tahun

kedua pengunjung dewasa semakin menurun seiring redupnya popularitas “masjid kapal” itu sendiri. Namun untuk pengunjung anak-anak masih tetap ada seperti anak-anak PAUD, TK, dan beberapa murid sekolah dasar. Karena memang wisata religi tersebut cocok sebagai tempat edukasi di luar sekolah.

Dengan adanya hal demikian maka yang dikenai tiket hanya guru-guru pembimbingnya saja, sedangkan murid-muridnya bebas biaya tiket. Oleh karena itu pemasukan pada bagian tiket menurun drastis, namun untuk uang parkir tidak terlalu menurun tajam sebab adanya kendaraan-kendaraan pembawa rombongan murid-murid sekolah tadi.

Untuk bagian yang mengalami penurunan tajam berikutnya yaitu donatur masyarakat. Terjadinya penurunan donatur masyarakat ini bisa jadi karena menurunnya popularitas “masjid kapal” atau bisa dibidang sudah tidak viral lagi. Dan kurangnya manajemen promosi yang ada pada “masjid kapal” tersebut. Pada dasarnya, di awal pembukaannya “masjid kapal” memiliki jumlah uang donatur yang cukup banyak dikarenakan masih adanya sumbangsih oleh pendonatur utama atau bisa disebut pendiri “masjid kapal” ini, sehingga jumlah uang donatur masih cukup banyak. Namun pada pertengahan tahun pendonatur utama sudah menghentikan pembiayaannya karena menurutnya bangunan yang ia inginkan, dalam hal ini adalah bangunan utama masjid sudah selesai di garap. Sehingga ia menyerahkan kelanjutan pembangunan infrastruktur yang lain pada yayasan pengelola masjid tersebut. Selanjutnya yaitu pada bagian infaq dan uang kebersihan hanya mengalami sedikit penurunan. Dan jumlah tersebut dipengaruhi banyak sedikitnya pengunjung yang datang pada “masjid kapal” itu sendiri.

Dalam perspektif keuangan, sisi ekonomi Islamnya sangat nampak jelas. Dilihat dari pemasukannya yaitu dari infaq dan donasi atau shodaqoh masyarakat yang sudah jelas kehalalannya dalam hukum ekonomi Islam. Dan lagi untuk pengeluarannya pun selain



diperuntukkan bagi pembangunan infrasturktur “masjid kapal” itu sendiri, tetapi juga untuk kemaslahatan umat seperti adanya program terbaru yang dicetuskan oleh yayasan Masjid Safinatun Najah yaitu “Kampung Bahasa” yang memiliki tujuan untuk mengembangkan ketangkasan masyarakat dalam berbahasa asing sehingga memudahkan untuk berkomunikasi dengan rekan luar negeri ketika membina kerjasama ekonomi antar negara yang nantinya juga akan berdampak pada kemajuan ekonomi bangsa.

#### 4.3.2 Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui bagaimana penilaian pengunjung terhadap wisata syariah Masjid Safinatun Najah. Dalam perspektif ini dilihat dari data yang ada pada sub bab sebelumnya bahwa jumlah wisatawan mengalami penurunan, dan pada perhitungan yang menggunakan rasio pertumbuhan terdapat hasil sebesar -36,6% yang artinya terjadi penurunan sebesar 36,6%. Penurunan tersebut terjadi lagi-lagi karena penurunan popularitas dan kurangnya manajemen promosi yang dilakukan “masjid kapal” tersebut. Selain itu, penurunan wisatawan terjadi juga karena kurang puasnya wisatawan terhadap “masjid kapal”.

Dalam perspektif pelanggan, peneliti juga menggunakan pengukuran kuesioner kepuasan konsumen yang memiliki skor sejumlah 3,65 yang masuk pada kategori puas. Dalam kuesioner ini terdapat lima pertanyaan yang meliputi tentang kondisi “masjid kapal” apa saja yang membuat wisatawan merasa puas. Untuk menilai skor pada setiap pertanyaan peneliti menghitung menggunakan rumus mean, dan yang memiliki skor mean terendah adalah pertanyaan nomor 2 sejumlah 3,44 yaitu mengenai kepuasan wisatawan terhadap pelayanan petugas. Artinya pelayanan yang dilakukan oleh petugas terhadap wisatawan kurang baik, entah pada segi pembicaraan maupun sikap. Hal itu terjadi karena memang petugas yang ada tidak memiliki sumber daya manusia yang sesuai kriteria pekerja.

Dan untuk skor mean terendah kedua dan yang sangat perlu dibenahi adalah pertanyaan pertama yang memiliki skor mean sebesar 3,46 yaitu tentang kebersihan, kenyamanan, dan kerapian lokasi wisata yang masuk pada kategori cukup puas. Tidak terjaganya kebersihan dan kerapian lokasi yang mengakibatkan ketidaknyamanan wisatawan kembali lagi terjadi karena rendahnya sumber daya manusia petugas atau karyawan yang direkrut.

Dalam perspektif pelanggan, sisi ekonomi Islam terlihat pada hasil survei menggunakan kuesioner yang menunjukkan skor tertinggi sebesar 4,00 yang artinya puas pada pertanyaan yang berbunyi biaya masuk lokasi yang sangat terjangkau. Sehingga dengan biaya yang terjangkau tersebut semua masyarakat dapat menikmati wisata syariah ini tanpa khawatir akan menjadikan pengeluaran mereka meningkat tajam.

#### 4.3.3 Perspektif Bisnis Internal

Perspektif selanjutnya yaitu bisnis internal, dimana perspektif ini memiliki tujuan yaitu untuk mengetahui keunggulan wisata syariah Masjid Safinatun Najah. Dan unggulnya tempat wisata ini dipengaruhi oleh wisatawan dan karyawan, oleh karena itu peneliti menggunakan dua pengukuran yaitu tingkat loyalitas wisatawan dan karyawan.

Pada loyalitas wisatawan memiliki skor sebesar 3,28 dari lima pertanyaan yang diajukan, dan masuk pada kategori cukup puas. Skor yang termasuk pada kategori rendah. Artinya wisatawan bisa saja tidak akan kembali lagi berkunjung dikarenakan suatu keadaan yang kurang memuaskan hati para wisatawan. Setiap pertanyaan memiliki nilainya masing-masing yang dihitung menggunakan rumus mean. Pertanyaan yang memiliki mean terendah yaitu pertanyaan nomor 8 tentang akses menuju lokasi yaitu sebesar 3,04 yang berarti masuk pada kategori cukup puas. Buruknya akses menuju lokasi ini bukan semata-mata tanggung jawab pihak wisata syariah Masjid Safinatun Najah saja, tetapi pemerintah juga memiliki tanggung jawab cukup besar pada hal

ini. Bagaimana tidak, pihak wisata syariah Masjid Safinatun Najah sudah membayarkan biaya pajak sesuai aturan pemerintah, namun sampai saat ini tidak ada timbal balik pemerintah atas pembayaran pajak yang dilakukan termasuk perbaikan akses jalan menuju lokasi wisata.

Selanjutnya pertanyaan yang memiliki nilai mean terendah kedua yaitu pertanyaan nomor 6 tentang ketersediaan informasi mengenai tempat wisata yaitu sebesar 3,14 yang masuk pada kategori cukup puas. Kurangnya informasi ini diakibatkan karena tidak adanya situs web resmi maupun akun media sosial resmi milik wisata syariah Masjid Safinatun Najah sehingga para pelancong merasa kesulitan untuk mencaritahu detile wisata syariah Masjid Safinatun Najah secara tepat.

Kemudian pada kuesioner loyalitas karyawan terdapat lima pertanyaan yang memiliki skor sebesar 3,64 yang artinya masuk pada kategori puas. Dari skor tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa karyawan merasa puas dan akan setia untuk bertugas pada wisata syariah Masjid Safinatun Najah ini. Pada kuesioner ini masing-masing pertanyaan memiliki nilai yang dihitung menggunakan rumus mean. Pertanyaan yang memiliki nilai mean terendah yaitu pertanyaan nomor 3 tentang koordinasi kerja antar bidang dan sub bagian atau seksi yang memiliki nilai sebesar 3,40 yang berarti masuk pada kategori cukup puas. Hal ini terjadi karena rendahnya sumber daya manusia dan juga sistem manajemen tata kelola yang kurang mumpuni sehingga mengakibatkan sering terjadinya *miss communication*.

Dalam perspektif bisnis internal, sesuai data yang diambil dari kuesioner sisi ekonomi islam nampak jelas bahwa banyak kios-kios yang menyediakan makanan dan minuman halal sesuai syariat Islam. Ditambah lagi pemberian tunjangan pokok yang tepat waktu, kinerja atasan terhadap karyawan yang baik dan santun, jam kerja yang sesuai, dan juga fasilitas pendukung pekerjaan para karyawan semuanya

terlaksana tanpa ada kedzoliman yang berarti sesuai dengan hukum ekonomi Islam. Pengunjung dan karyawan terjamin keamanannya.

#### 4.3.4 Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran digunakan untuk mengetahui apa yang harus dilakukan untuk memperbaiki dan menyempurnakan wisata syariah Masjid Safinatun Najah. Pada perspektif ini peneliti menggunakan tolak ukur kepuasan karyawan terhadap manajemen dimana kuesioner dipilih menjadi alat ukurnya. Pada perspektif ini skor yang diperoleh yaitu sebesar 3,16 yang masuk pada kategori cukup puas. Dalam kuesioner yang digunakan terdapat lima pertanyaan yang masing-masing memiliki nilai yang dihitung menggunakan rumus mean. Pertanyaan yang memiliki nilai terendah adalah pertanyaan nomor 8 tentang program promosi atau kenaikan jabatan yang memiliki nilai 2,40 dan masuk pada kategori tidak puas. dalam hal ini terjadi ketidakpuasan karyawan mengenai kenaikan jabatan karena memang dalam pengelolaan wisata syariah Masjid Safinatun Najah ini tidak ada sistem kenaikan jabatan.

Pertanyaan dengan nilai terendah kedua yaitu pertanyaan nomor 7 tentang pemberian bonus bagi karyawan berprestasi dan saat kerja lembur, yang memiliki nilai sebesar 3,00 dan termasuk pada kategori cukup puas. Dalam sistem manajemen wisata syariah Masjid Safinatun Najah memang tidak ada jam lembur kerja sehingga tidak ada uang tambahan, namun untuk karyawan berprestasi dinilai dari segi kesungguhan karyawan tersebut saat bekerja dan bagi yang bersungguh-sungguh akan mendapat sedikit kenaikan gaji. Karena hal itulah karyawan merasa cukup puas terhadap sistem manajemen yang diterapkan.

Dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran sisi ekonomi Islamnya hampir sama dengan perspektif bisnis internal, sesuai dengan data yang diambil dari kuesioner yaitu sistem manajemen terhadap karyawan yang baik dan tidak adanya kedzoliman yang dilakukan

atasan terhadap karyawannya. Yang kesemuanya itu merupakan dasar-dasar hukum ekonomi Islam, yaitu tidak adanya dzolim antara atasan dan karyawan.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1 Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dijelaskan pada Bab IV mengenai manajemen strategi wisata syariah menggunakan pendekatan balanced scorecard pada wisata syariah Masjid Safinatun Najah, terdapat banyak masalah yang dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan mengalami penurunan dari tahun 2016 ke tahun 2017 sebesar 34,4%.

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan juga terjadi penurunan pengunjung pada tahun kedua yaitu tahun 2017 sebesar 36,6%. Dan pada pengukuran kepuasan konsumen, memiliki skor sebesar 3,65 yang masuk pada kategori puas.

3. Perspektif Bisnis Internal

Pada perspektif ini terdapat dua kategori yaitu loyalitas pengunjung dan karyawan. Pada loyalitas pengunjung memiliki skor sejumlah 3,28 dan loyalitas karyawan memiliki skor sejumlah 3,64. Maka dicari rata-ratanya yaitu:  $\frac{3,28+3,64}{2} = 3,46$ .

Dari perhitungan tersebut maka skor perspektif bisnis internal yaitu 3,46 yang masuk pada kategori cukup puas.

4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini hanya terdapat satu pengukuran yaitu kepuasan karyawan terhadap manajemen yang sudah berlaku, dan memiliki skor sejumlah 3,16 yang masuk pada kategori cukup puas.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas maka saran yang bisa diberikan yaitu sebagai berikut:

1. Langkah awal yang hendaknya dilakukan yaitu meningkatkan kepuasan karyawan dengan memperbaiki manajemen pengelolaan yang ada seperti memberikan promosi atau kenaikan jabatan atau bisa diganti dengan memberi kenaikan gaji, dan juga memberikan gaji tambahan apabila terdapat karyawan yang memiliki kesungguhan dalam bekerja.
2. Untuk meningkatkan loyalitas karyawan, pihak pengurus bisa melakukan koordinasi kerja antar sub bagian dengan lebih apik lagi seperti dengan melaksanakan *briefing* pada pagi hari sebelum pekerjaan dimulai dan evaluasi pada sore hari setelah selesai jam kerja. dengan demikian hubungan antara atasan dalam hal ini pengurus masjid dan karyawannya akan terjalin baik.

Sedangkan untuk loyalitas pengunjung hal yang bisa dilakukan yaitu perbaikan akses jalan menuju lokasi dengan cara membangun hubungan baik dengan masyarakat dan pemerintah desa setempat, selain itu juga dianjurkan untuk menyediakan informasi resmi mengenai wisata syariah Masjid Safinatun Najah tersebut.

3. Selalu mengontrol kebersihan dan kerapian lokasi agar pengunjung merasa nyaman berada di lokasi. Dan juga peningkatan pelayanan petugas atau karyawan terhadap pengunjung dengan cara memberikan pelatihan kepada para karyawan atau paling tidak melakukan *briefing* dan evaluasi setiap hari atau bisa juga seminggu sekali. Dua hal tersebut dapat meningkatkan kepuasan pengunjung.
4. Apabila ketiga saran diatas dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan akan optimal dan pengunjung pun semakin bertambah karena merasa puas atas kunjungannya. Sehingga akan berpengaruh pada meningkatnya pemasukan keuangan.

## DAFTAR PUSTAKA

Badruzzaman, M Fadlol. *Peranan Wisata Religi Makam Sunan Kalijaga Kadilangu Demak Sebagai Penggerak Ekonomi Kreatif*. Semarang: Skripsi Jurusan Ekonomi Islam UIN Walisongo. 2015

Sumber: Data Statistik dan Hasil Survei Ekonomi Kreatif diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 14:51 WIB

Sumber Data Artikel Universitas Prasetya Mulya. *Perkembangan Pariwisata Indonesia Sepanjang Tahun 2017* diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 15:42

<https://ulinbareng.wordpress.com/2016/08/25/jenis-jenis-wisata/amp/> diakses Sabtu 2 Juni 18 pada puku 12:59 WIB

Andriani, Dini dkk. *Laporan Akhir Kajian Pengembangan Wisata Syariah*. Asisten Deputi Penelitian dan Pengembangan Kebijakan Kepariwisata Deputi Bidang Pengembangan Kelembagaan Kepariwisata Kementerian Pariwisata 2015

Rawis, Prisyila R, dkk. *Pengembangan Objek Wisata Religius dalam Meningkatkan Pendapatan Masyarakat dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) (Suatu studi pada Objek Wisata Bukit Kasih Toar Lumimu'ut Kanonang Kabupaten Minahasa)*. Jurnal diakses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 16:02

Yulianingsih, Tri Maya. *Jelajah Wisata Nusantara*. Yogyakarta: MedPress. 2010

Reuters, Thomson. *Dubai The Capital of Islamic Economy: State of The Global Islamic Economy Report*. Dinar Standard. 2016. diakses pada Sabtu 19 Mei 2018 pukul 12:27

Rasyid, Moh. *Strategi Optimalisasi Wisata Syariah di Kudus*. STAIN Kudus. di akses pada Selasa 15 Mei 2018 pukul 18:53



- Aulia, Dewi dan Andri Ikhwana. *Perencanaan Strategi Pengembangan Usaha Kain Tenun Sutra Dengan Pendekatan Metode Balanced Scorecard (Studi Kasus di Pabrik Sutra Tiga Putra)*. Jurnal Kalibrasi Sekolah Tinggi Teknologi Garut. Vol.10 No.01. 2012
- Hansen dan Mowen. *Akuntansi Manajerial Edisi 8 Buku 2 (Terjemahan)*. Salemba Empat. Jakarta: 2013
- Machasin dkk. *Strategi Peningkatan Mutu Perguruan Tinggi Agama Islam Berbasis Balanced Scorecard*. Jurnal UIN Walisongo. Vol. 19, No. 2. 2011
- Sondang P Siagian. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Bumi Aksara. 1995
- Alimudin, Arasy. *Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Vol.5 No.2. 2017
- Rangkuti, Freddy. *SWOT Balanced Scorecard Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama. 2017
- Sampurno. *Manajemen Strategik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press. 2013
- Lestari, Ambar Sri. *Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis (Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang)*. International Seminar on Quality and Affordable Education (ISQAE). 2013
- Yunus, Eddy. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: CV Andi Offset. 2016
- Dally, Dadang. *Balanced Scorecard*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya. 2010
- Yulianingsih, Tri Maya. *Jelajah Wisata Nusantara*. Yogyakarta: MedPress. 2010

- Bawazir, Tohir. *Panduan Praktis Wisata Syariah*. Jakarta: Pustaka Al-Kautsar. 2013
- Makhijani, Naresh dan James Creelman. *Menciptakan Balanced Scorecard untuk Organisasi Jasa Keuangan* (Terjemah). Erlangga. 2012
- Harmono. *Manajemen Keuangan Berbasis Balanced Scorecard*. Jakarta: Bumi Aksara. 2015
- Pratiwi, Umi. *Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik*. Jurnal Manajemen dan Akuntansi Vol. 11 No. 2. 2010
- Damari, Arfan. *Kajian Ekuitas Merek dan Balanced Scorecard Wana Wisata Cikole Perhutani I*. Bogor: Sekolah Pasca Sarjana ITB. 2014
- Firdaus, Dony Waluya. *Membangun dan Implementasi Balanced Scorecard Pada Sektor Publik*. Jurnal UNIKOM. Vol.9 No.1
- A, Alimudin. *Analisis Pencapaian Strategi Menggunakan Balanced Scorecard*. Jurnal Pendidikan Ekonomi dan Bisnis. Vol.5 No.2. 2017
- A, John dkk. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat. 2008
- Budiarto, Eko. *Biostatistika untuk Kedokteran dan Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran EGC. 2002
- Muhamad. *Metodologi Penelitian Ekonomi Islam: Pendekatan Kuantitatif*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada. 2013
- Martono, Nanang. *Metode Penelitian Kuantitatif Analisis Isi dan Data Sekunder*. Jakarta: Rajawali Pers. 2016
- Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*. Jakarta: Prenadamedia Group. 2015

Suryani dan Hendryadi. *Metode Riset Kuantitatif: Teori dan Aplikasi pada Penelitian Bidang Manajemen dan Ekonomi Islam*. Jakarta: Kencana. 2016

Umar, Husein. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama. 2002

Noor, Juliansyah. *Metodologi Penelitian: Skripsi, Tesis, Disertasi, dan Karya Ilmiah*. Jakarta: Kencana. 2012

Zabidi, Yasrin dan Suhardiwarno. *Perencanaan Sistem Standarisasi Desa Wisata Kabupaten Bantul dengan Model Sistem Pengukuran Kinerja Balanced Scorecard Guna Penguatan Industri Pariwisata Daerah*. Jurnal Angkasa Vol. 8 No. 2. 2016

[www.medanbisnisdaily.com/m/news/read/2016/03/11367/potensi-wisata-syariah-di-indonesia/](http://www.medanbisnisdaily.com/m/news/read/2016/03/11367/potensi-wisata-syariah-di-indonesia/) diakses pada Senin 14 Januari 2019 pukul 21:51

[https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid\\_Dian\\_Al-Mahri](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid_Dian_Al-Mahri) diakses pada Senin 14 Januari 2019 pukul 22:00

[https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid\\_Agung\\_Demak](https://id.m.wikipedia.org/wiki/Masjid_Agung_Demak) diakses pada Senin 14 Januari 2019 pukul 22:09

<https://jatengkita.id/ini-masjid-kapal-nabi-nuh-di-semarang-itu/> diakses pada Selasa 27 November 2018 pukul 19:30 WIB

## LAMPIRAN

Lampiran 1 : Kuesioner

### **KUESIONER PENELITIAN MENGENAI KINERJA WISATA SYARIAH MASJID SAFINATUN NAJAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD**

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir pada pogram S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang, saya:

Nama : Annie Syafa'ah

NIM : 1405026112

Jurusan : Ekonomi Islam

Alamat : Jatisari RT 01/RW II Kec. Mijen Kota Semarang

Mengadakan penelitian yang berjudul “STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA SYARIAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS MASJID SAFINATUN NAJAH)”.

Oleh karena itu saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan kondisi dan pendapat Bapak/Ibu/Saudara yang sesungguhnya. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata hanya untuk keperluan akademis. Demikian yang bisa saya sampaikan, atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terimakasih.

#### **Petunjuk Pengisian:**

- 1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda (√) pada salah satu kolom yang sesuai dengan pendapat anda.**
- 2. Pilihan jawaban yang tersedia adalah:**
  - STP = apabila Anda merasa Sangat Tidak Puas**
  - TP = apabila Anda merasa Tidak Puas**
  - CP = apabila Anda merasa Cukup Puas**

**P** = apabila Anda merasa Puas

**SP** = apabila Anda merasa Sangat Puas

PERTANYAAN DIISI OLEH PENGUNJUNG

**IDENTITAS RESPONDEN**

**Nama** : ..... L/P

**Umur** : .....

**Alamat** : .....

**Pekerjaan** : .....

**Status** : .....

No.	Keterangan	SB	B	CB	TB	ST B
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>PERSPEKTIF PELANGGAN</b>					
1	Apakah anda puas dengan kebersihan, kenyamanan, dan kerapian lokasi wisata?					
2	Apakah anda puas dengan pelayanan petugas terhadap pengunjung?					
3	Apakah anda puas dengan kebersihan dan kenyamanan MCK?					
4	Apakah biaya masuk lokasi yang dikenakan pada pengunjung membuat anda puas?					
5	Apakah anda merasa puas atas kunjungan anda ke tempat wisata ini?					
<b>II</b>	<b>PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL</b>					
1.	Apakah ketersediaan informasi mengenai tempat wisata memuaskan?					

2.	Apakah anda puas atas ketersediaan kios makanan dan minuman halal?					
3.	Apakah anda puas dengan akses menuju lokasi?					
4.	Apakah anda puas dengan ketersediaan lahan parkir?					
5.	Apakah anda puas dengan keamanan lingkungannya?					

**KUESIONER PENELITIAN MENGENAI KINERJA WISATA SYARIAH  
MASJID SAFINATUN NAJAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED  
SCORECARD**

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir pada pogram S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam UIN Walisongo Semarang, saya:

Nama : Annie Syafa'ah

NIM : 1405026112

Jurusan : Ekonomi Islam

Alamat : Jatisari RT 01/RW II Kec. Mijen Kota Semarang

Mengadakan penelitian yang berjudul “STRATEGI PENGEMBANGAN WISATA SYARIAH DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD (STUDI KASUS MASJID SAFINATUN NAJAH)”.

Oleh karena itu saya mengharapkan kesediaan Bapak/Ibu/Saudara untuk mengisi kuesioner ini sesuai dengan kondisi dan pendapat Bapak/Ibu/Saudara yang sesungguhnya. Data-data ini saya kumpulkan semata-mata hanya untuk keperluan akademis. Demikian yang bisa saya sampaikan, atas perhatian Bapak/Ibu/Saudara saya ucapkan terimakasih.

**Petunjuk Pengisian:**

1. Isilah pertanyaan-pertanyaan dibawah ini dengan memberi tanda (√) pada salah satu kolom yang sesuai dengan pendapat anda.
2. Pilihan jawaban yang tersedia adalah:
  - STP = apabila Anda merasa Sangat Tidak Puas
  - TP = apabila Anda merasa Tidak Puas
  - CP = apabila Anda merasa Cukup Puas
  - P = apabila Anda merasa Puas
  - SP = apabila Anda merasa Sangat Puas

PERTANYAAN DIISI OLEH KARYAWAN

**IDENTITAS RESPONDEN**

**Nama** : ..... **L/P**

**Umur** : .....

**Alamat** : .....

**Pekerjaan** : .....

**Status** : .....

No.	Keterangan	SB	B	CB	TB	STB
		1	2	3	4	5
<b>I</b>	<b>PERSPEKTIF BISNIS INTERNAL</b>					
1.	Apakah anda puas dengan tunjangan pokok yang diberikan?					
2.	Apakah anda puas dengan kinerja atasan terhadap para karyawan?					
3.	Apakah anda puas dengan koordinasi kerja antar bidang, subbagian/seksi?					
4.	Apakah anda puas dengan jam kerja yang diberikan?					
5.	Apakah anda puas dengan fasilitas yang disediakan untuk mendukung pekerjaan anda?					



<b>II</b>	<b>PERSPEKTIF PEMBELAJARAN DAN PERTUMBUHAN</b>					
1.	Apakah anda puas dengan sistem pengelolaan tempat wisata?					
2.	Apakah anda puas dengan pemberian bonus bagi karyawan berprestasi dan saat kerja lembur?					
3.	Apakah anda puas dengan program promosi atau kenaikan jabatan yang ada?					
4.	Apakah anda puas bisa bekerja sama dalam pengelolaan tempat wisata ini?					
5.	Apakah anda puas dengan dengan program pelatihan kerja yang diberikan?					

Lampiran 2 : Rekap jawaban dan hasil uji

### DATA KUESIONER OLEH PELANGGAN

Responden	Skor Jawaban										Total
	Perspektif Pelanggan					Perspektif Bisnis Internal					
	Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Soal 7	Soal 8	Soal 9	Soal 10	
1	3	3	4	5	4	4	5	3	4	5	35
2	4	2	4	4	4	2	4	5	5	4	38
3	3	3	3	3	3	3	4	5	3	3	33
4	5	4	4	5	5	4	5	2	5	4	43
5	2	2	3	4	2	2	2	1	1	3	22
6	3	3	3	3	3	3	2	2	3	3	28
7	3	3	5	3	4	4	3	3	4	4	36
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	39
10	3	3	5	5	3	3	3	4	3	5	37
11	3	4	3	4	4	4	3	3	4	4	36
12	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
13	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
14	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	31

15	4	4	3	3	4	4	4	4	3	3	36
16	5	4	5	3	3	2	3	2	3	3	33
17	3	3	5	4	5	3	3	5	5	3	39
18	3	3	4	4	4	3	2	3	3	4	32
19	2	3	3	2	2	3	3	3	3	3	27
20	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	30
21	3	4	4	5	4	3	5	2	4	5	39
22	4	4	3	5	5	4	5	2	3	4	39
23	5	3	5	5	5	3	4	5	4	4	43
24	5	4	4	4	5	4	4	4	3	5	52
25	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	40
26	4	4	3	3	4	3	4	3	4	4	36
27	3	3	3	5	3	2	3	2	2	3	29
28	4	4	4	4	4	3	3	2	2	3	33
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	40
30	3	2	3	3	2	2	2	2	2	2	23
31	4	4	3	4	4	4	4	3	2	4	36
32	5	5	3	4	5	3	3	4	4	3	39
33	5	5	3	4	5	3	3	4	4	3	39
34	3	3	3	4	3	4	4	3	3	3	33
35	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	37
36	3	4	4	3	3	4	3	4	3	4	35
37	4	4	2	4	4	2	4	4	4	4	36
38	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	28
39	2	3	2	4	3	3	4	2	3	3	29
40	3	4	5	5	3	2	3	2	2	5	34
41	2	2	4	5	3	3	4	3	4	4	34
42	2	3	5	5	3	2	4	3	4	4	35
43	3	4	5	5	4	3	3	3	2	2	34
44	4	5	5	5	5	4	3	2	2	2	37
45	3	4	5	4	3	2	3	2	2	3	31
46	3	2	3	4	3	2	2	2	2	2	25
47	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	32
48	4	3	5	5	5	5	4	1	4	4	40
49	4	3	3	4	3	4	5	3	4	3	31
50	4	3	3	5	4	4	5	2	3	4	32
Jumlah											1726

## HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

### 1. Perspektif Pelanggan

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	50	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,771	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban A	3,46	,838	50
Skor Jawaban B	3,44	,760	50
Skor Jawaban C	3,70	,909	50
Skor Jawaban D	4,00	,782	50
Skor Jawaban E	3,64	,851	50
Total Jawaban	18,24	2,832	50

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36,48	32,091	5,665	6

### 2. Perspektif Bisnis Internal

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0

Total	50	100,0
-------	----	-------

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,770	6

**Item Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban F	3,14	,783	50
Skor Jawaban G	3,46	,862	50
Skor Jawaban H	3,04	1,009	50
Skor Jawaban I	3,26	,899	50
Skor Jawaban J	3,50	,814	50
Total Jawaban	16,40	2,976	50

**Scale Statistics**

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
32,80	35,429	5,952	6

### DATA KUESIONER OLEH KARYAWAN

Responden	Skor Jawaban										Total
	Perspektif Bisnis Internal					Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran					
	Soal 1	Soal 2	Soal 3	Soal 4	Soal 5	Soal 6	Soal 7	Soal 8	Soal 9	Soal 10	
1	4	4	3	3	2	3	3	2	3	4	27
2	4	3	2	3	3	4	3	3	4	4	33
3	4	3	3	4	4	4	3	2	3	4	34
4	4	4	5	3	5	4	3	2	3	2	35
5	3	4	4	5	5	3	3	3	4	3	37
Jumlah											166

### HASIL UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS

#### 1. Perspektif Bisnis Internal

##### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

##### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,732	6

##### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban A	3,80	,447	5
Skor Jawaban B	3,60	,548	5
Skor Jawaban C	3,40	1,140	5
Skor Jawaban D	3,60	,894	5
Skor Jawaban E	3,80	1,304	5

Total Jawaban	18,20	2,775	5
---------------	-------	-------	---

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
36,40	30,800	5,550	6

## 2. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	5	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	5	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,668	6

#### Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Skor Jawaban F	3,60	,548	5
Skor Jawaban G	3,00	,000	5
Skor Jawaban H	2,40	,548	5
Skor Jawaban I	3,40	,548	5
Skor Jawaban J	3,40	,894	5
Total Jawaban	15,80	1,483	5

#### Scale Statistics

Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
31,60	8,800	2,966	6

## **RIWAYAT HIDUP**

### **Data Pribadi**

Nama : Annie Syafa'ah  
Tempat/ Tanggal Lahir : Semarang, 24 Desember 1995  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Jl. RM Hadi Soebeno Rt 04/ Rw 02  
Kel. Jatisari, Kec. Mijen, Kota Semarang  
Agama : Islam  
Pekerjaan : Mahasiswa  
Warga Negara : Indonesia  
Nomor HP : 085 713 005 833  
Email : [ansfa95alhusein@gmail.com](mailto:ansfa95alhusein@gmail.com)

### **Riwayat Pendidikan**

1. SD Negeri Ngadirgo 03 Semarang (2002-2008)
2. MTs Miftahul 'Ulum Demak (2008-2011)
3. MA Miftahul 'Ulum Demak (2011-2014)
4. UIN Walisongo Semarang (2014-2019)