



PENGELOLAAN MASJID BERBASIS MASYARAKAT DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN (Studi Kasus Masjid Jogokariyan, Yogyakarta)

Dr. Nasihun Amin, M.Ag.
Estanu Wijaya
Bagus Setia Triana
Khoirul Anam



LP2M

Laporan Penelitian Individual
Dibiayai Anggaran DIPA LP2M UIN Walisongo
Tahun 2017

**LAPORAN PENELITIAN KOMPETITIF KOLABORATIF-
DOSEN DAN MAHASISWA**

**PENGELOLAAN MASJID BERBASIS MASYARAKAT
DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN
(Studi Kasus Masjid Jogokariyan, Yogyakarta)**



Oleh:

Dr. Nasihun Amin, M.Ag.	NIP 196807011993031003
Estanu Wijaya	NIM 134211055
Bagus Setia Triana	NIM 134211054
Khoirul Anam	NIM 134211077

**MENDAPAT BANTUAN DANA BOPTN
LEMBAGA PENELITIAN DAN PENGABDIAN KEPADA
MASYARAKAT (LP2M)
UIN WALISONGO SEMARANG
2017**

LAPORAN PENELITIAN KOLABORATIF-MAHASISWA

PENGELOLAAN MASJID BERBASIS MASYARAKAT UNTUK PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN (Studi Kasus Masjid Jogokariyan, Yogyakarta)



Oleh:

Dr. Nasihun Amin, M.Ag.

NIP. 196807011993031003

Estanu Wijaya

Bagus Setia Triana

Khoirul Anam

MENDAPAT BANTUAN DANA
DIPA-BLU LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGEBDIAN KEPADA MASYARAKAT (LP2M)
UIN WALISONGO SEMARANG
2017

ABSTRAK

Jumlah masjid di Indonesia begitu banyak. Namun demikian, banyak sekali yang belum mampu mewujudkan fungsinya yang ideal seperti yang pernah dicontohkan oleh Nabi Muhammad di mana masjid lebih sebagai pusat peradaban ketimbang hanya menjadi tempat ibadah. Hanya sedikit saja masjid yang bisa menunjukkan fungsi-fungsi tersebut. Salah satunya adalah Masjid Jogokariyan, Yogyakarta. Keberhasilan masjid ini menginspirasi banyak masjid yang lain untuk berguru kepadanya. Puncak pengakuan keberhasilan ini adalah diterbitkannya piagam penghargaan sebagai Masjid Besar dengan pengelolaan terbaik I.

Apa sebenarnya strategi yang digunakan dalam pengelolaan Masjid Jogokariyan? Apa saja faktor yang mendukung dan menghambatnya dalam mencapai predikat itu? Inilah dua rumusan masalah utama yang hendak dicari jawabannya.

Penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Data-data didapatkan dari beberapa metode yang digunakan secara bersama-sama. Metode dimaksud adalah observasi yang dipergunakan untuk mendapatkan data-data kondisi fisik dan berbagai aktivitas yang terjadi di masjid. Metode wawancara untuk mendapatkan data-data mengenai sejauhmana keterlibatan dan kontribusi jamaah dalam proses pengelolaan masjid.. Metode dokumen yaitu menggali data dari berbagai dokumen yang dimiliki oleh Masjid Jogokariyan, Yogyakarta.

Dari hasil penelitian ditemukan bahwa strategi yang dipake oleh Masjid Jogokariyan adalah meletakkan jamaah sebagai prioritas utama. Dalam bahasa manajemen focus kepada pelanggan dengan dua dimensi utama di dalamnya yaitu proses pelibatan jamaah secara intensif dan memberikan pelayanan prima kepada jamaah. Pilihan strategis ini didorong oleh semangat untuk mewujudkan nilai-nilai keberagamaan Islam dalam ranah praktis kehidupan masyarakat. Cita-cita yang ingin direalisasikan adalah membangun budaya masjid di masyarakat, bukan budaya pasar melalui gerakan mensujudkan masyarakat.

Dalam upaya ini, Masjid Jogokaryan ketemu dengan beberapa faktor yang mendukung dan juga factor yang menghambat. Faktor yang mendukung kemudian dimanfaatkan secara baik untuk optimalisasi pengelolaan, sementara factor yang menghambat dijadikan sebagai tantangan yang harus dicarikan solusi .

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, puji dan syukur selalu peneliti panjatkan kepada Allah yang telah memberikan kekuatan dan kesanggupan, sehingga peneliti telah dapat menyelesaikan tugas penelitian ini dengan baik.

Jumlah masjid di Indonesia begitu banyak. Namun demikian, banyak sekali yang belum mampu mewujudkan fungsinya yang ideal seperti yang pernah dicontohkan oleh Nabi Muhammad di mana masjid lebih sebagai pusat peradaban ketimbang hanya menjadi tempat ibadah. Hanya sedikit saja masjid yang bisa menunjukkan fungsi-fungsi tersebut. Salah satunya adalah Masjid Jogokariyan, Yogyakarta. Keberhasilan masjid ini perlu diungkap melalui sebuah penelitian agar bisa menginspirasi banyak masjid yang lain untuk berguru kepadanya.

Peneliti yakin bahwa penelitian ini tidak akan selesai dengan baik tanpa adanya bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu peneliti merasa wajib untuk menyampaikan rasa terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu.

Akhirnya, peneliti hanya bisa berdoa, untuk segala amal baiknya, semoga mendapat sebaik-baik balasan dari Allah Yang Maha Rahman Maha Rahim.

Semarang, Oktober 2017
Peneliti,

DAFTAR ISI

Halaman Judul
Surat Keterangan
Abstrak
Kata Pengantar
Daftar Isi

BAB I PENDAHULUAN--1

BAB II MANAJEMEN BERBASIS MASYARAKAT SEBAGAI
DASAR PENINGKATAN KUALITAS LAYANAN

- A. Manajemen Berbasis Masyarakat ~ 22
- B. Manajemen Kualitas Terpadu ~ 30
- C. Fokus pada Pelanggan ~ 48

BAB III PENGELOLAAN BERBASIS MASYARAKAT PADA
MASJID JOGOKARIYAN, YOGYAKARTA

- A. Sejarah ~ 54
- B. Lembaga-lembaga ~ 63
- C. Manajemen ~ 70
- D. Program ~ 96

BAB IV EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN
MASJID JOGAKARIYAN, YOGYAKARTA

- A. Strategi Pengelolaan ~ 112
- B. Faktor Pendukung dan Penghambat ~ 131

BAB IV PENUTUP --135

Daftar Pustaka

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Indonesia adalah negara dengan penduduk terpadat keempat di dunia yang mayoritas memeluk agama Islam. Menurut hasil sensus penduduk Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2010, tercatat sebanyak 207.176.162 penduduk Indonesia memeluk Agama Islam. Sementara itu jika dihitung prosentasenya, jumlah 207.176.162 tersebut setara dengan 87,18% dari total penduduk Indonesia. Tentu saja sebagai sebuah negara dengan penduduk beragama Islam yang demikian banyak, Indonesia membutuhkan banyak sekali masjid sebagai sarana beribadah umat Islam.

Yayasan Masjid Nusantara (YNM) mencatat bahwa jumlah masjid di Inonesia sebanyak 239.497 bangunan. Selaku Sebagai sebuah lembaga yang tidak terstruktur sampai bawah, sangat boleh jadi bahwa jumlah yang dilaporkan oleh yayasan tersebut belum mencerminkan jumlah yang sesungguhnya. Boleh jadi jumlah masjid jauh melebihi dari angka yang dilaporkan tersebut. Ternyata laporan ini sangat berbeda dengan data yang diberikan oleh Wakil Presiden Yusuf Kalla, sekaligus sebagai ketua Dewan Masjid Indonesia. Dalam kesempatan menjamu Raja Arab Saudi, Salam bin Abdul Aziz al-Saud, Yusuf Kalla menginformasikan bahwa

jumlah masjid di Indonesia sebanyak 800.000. Jumlah yang fantastis.

Jumlah masjid menjadi sedemikian banyak terasa sangat wajar mengingat umat Islam memandang bahwa masjid adalah bagian terpenting dan strategis dalam sistem keberagamaan karena menjadi sarana bagi peribadatan. Hal ini tercermin betapa Al-Quran sendiri menyebut kata masjid sebanyak 28 kali¹dengan berbagai konteksnya

Dari segi bahasa kata masjid diambil dari kata *sajada* yang berarti patuh, taat serta tunduk dengan penuh rasa hormat dan takzim. Kamus *al-Munawwir* menerangkan *ssajada* berarti membungkuk dengan khidmat.² Karena itu, bangunan tersebut sesungguhnya merupakan simbolisasi rasa dan ekspresi kepasrahan, ketundukan, penghambaan dan keberagamaan yang total.

Sementara itu jika ditilik dari sejarah Nabi Muhammad sendiri keberadaan masjid sangatlah vital, ketika melakukan hijrah dari Mekah ke Madinah, tindakan pertama yang dilakukannya begitu sampai ke Madinah adalah membangun masjid.³ Pada masa

¹Lihat: Sukmadjaja Asyarie, *Indeks al-Quran* (Bandung: Penerbit Pustaka, 1996), hlm. 133.

² Ahmad Warson Munawwir, *Kamus al-Munawwir* (tp, th), hlm. 650

³ Baca: Ibn Ishaq, *Sirah Nabawiyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 2007). Baca juga: Shafiyurrahman al-Mubarakfuri, *Sirah Nabawiyah Sejarah Hidup Nabi Muhammad* (Jakarta: Ummul Qura, 2015)

setelah keadaan social mulai membaik pun Nabi Muhammad juga membangun masjid yaitu Masjid Nabawi. Masjid ini sendiri memiliki cerita dan sisi historis yang panjang. Masjid ini digunakan oleh masyarakat muslim untuk sarana berkumpul dan melakukan interaksi social, selain untuk beribadat kepada Allah. Demikian pula. masjid ini juga sebagai tempat membentuk gagasan untuk kebermanfaatn bagi masyarakat, serta menjaga stabilitas politik, social, dan ekonomi. Selain itu, di masjid juga sering terjadi dialog untuk memberikan pengajaran kepada berbagai golongan kelas manapun, sehingga transfer ilmu terjadi dengan merata. Pada masa itu di masjid sering pula diadakan rapat terkait hal-hal yang penting berkaitan dengan kondisi kenegaraan. Maka, pada substansinya masjid merupakan suatu tempat yang memiliki fungsi sebagai pusat kegiatan masyarakat muslim.

Bukan semata untuk umat Islam, fungsi masjid di masa silam juga melebar memiliki peran yang sangat penting dalam upaya menjaga kondisi social masyarakat. Masjid dijadikan sebagai pusat pengembangan masyarakat agar tatanan social tersusun secara rapi dan berada pada tatanan moral yang dapat memberikan ketentraman bagi penduduk yang ada di sekitarnya. Dengan demikian fungsi masjid juga sebagai tempat pemersatu kesatuan social sebab pada dasarnya masjid

dapat dijadikan sebagai tempat musyawarah persoalan-persoalan masyarakat.⁴

Dengan kata lain, peran masjid sesungguhnya bukan hanya sekedar tempat ibadah. Akan tetapi memainkan peranan sentral terhadap pembangunan sumber daya umat Islam, berfungsi sebagai pusat kegiatan sosial-keagamaan yang sangat penting artinya bagi terwujudnya manusia yang beradab. Harapan-harapan untuk mengoptimalkan fungsi masjid senantiasa muncul ditengah-tengah masyarakat yang beragam.

Dalam perkembangannya, pembangunan masjid marak terjadi di mana-mana dengan sangat megah. Tentu hal ini cukup membanggakan. Hanya saja, optimalisasi masjid sebagai ruang bersama bagi masyarakat semakin berkurang. Hal ini terlihat dari jama'ah masjid yang hanya sedikit, tidak masifnya kajiankajian kelimuan, dan kurangnya peran masjid dalam menjaga kestabilan solidaritas social masyarakat muslim. Belum lagi apabila terjadi disfungsinya masjid, dimana masjid dijadikan sebagai sentra politik untuk menanamkan primodialisme golongan yang mengakibatkan perpecahan pada ummat Islam. Fenomena seperti ini juga sudah terjadi ketika zaman Nabi Muhammad. Pada masa itu terdapat sebuah masjid

⁴ Nana Rukmana D.W, *Masjid dan Dakwah*, (Jakarta: Al-Mawardi Prima, , 2002), hlm. 3.

yang menimbulkan keburukan dan memecah belah ummat Islam.

Oleh sebab itu, maka dalam pembangunan masjid seharusnya tidak hanya fokus kepada pembangunan fisik saja, melainkan pada optimalnya fungsi masjid dan kegiatan-kegiatannya. Dalam hal ini, pengelola masjid dituntut memiliki strategi dan perencanaan yang matang serta memiliki pengetahuan terkait manajemen fungsi dan peran masjid. Disamping itu, pembangunan masjid juga harus berlandaskan niat dan maksud yang benar sesuai tuntunan Islam agar tidak terjadi disfungsi masjid yang dapat menimbulkan banyak keburukan.

Ini berarti bahwa pada perkembangannya sekarang ini, masjid lebih banyak hanya sekedar untuk memwadahi berbagai kegiatan keagamaan semata, bahkan yang lebih sempit adalah kegiatan peribadatan. Untuk itu, dirasakan perlu adanya upaya yang sungguh-sungguh untuk mengembalikan peran masjid sebagaimana dicontohkan oleh Nabi Muhammad.

Upaya penggunaan masjid sesuai dengan fungsinya memang bukanlah suatu hal yang mudah untuk diimplementasikan. Namun untuk mencapai semua itu diperlukan usaha keras dan tentunya profesionalitas pengelola masjid yang berperan sebagai pemikir dalam mengembangkan kegiatan-kegiatan di

masjid. Kreativitas dan profesionalitas ini juga harus diimbangi dengan akhlak yang mulia dari pengelola masjid, sehingga jama'ah masjid dapat meneladani orang-orang inti masjid yang harapannya terbentuklah masyarakat yang bermoral dan memegang perilaku yang mulia.

Salah satu masjid yang betul-betul bergairah untuk mengembalikan fungsi masjid sebagaimana pada masa awal Islam adalah Masjid Jogokariyan, Yogyakarta. Masjid ini bukanlah sebuah masjid besar, melainkan masjid yang sederhana yang terletak di pusat masyarakat *abangan*, akan tetapi akhirnya mampu menggerakkan masyarakat sekitarnya untuk penuh kesadaran mengembangkan potensi masyarakat sehingga bisa membalik keadaan. Pada mulanya masjid ini adalah masjid kampung yang kecil, tetapi seiring perjalanan waktu akhirnya menjadi masjid sebagai tempat *jujukan* dari berbagai masjid di Indonesia yang ingin mengembangkan manajemen masjid.

Dari segi peribadatan, seluruh aktivitas shalat jamaahnya penuh padat, sampai bahkan jamaah subuh pun yang biasanya di berbagai masjid "sepi peminat" di Masjid Jogokariyan tetap penuh sesak. ada hotel, ada klinik keehatan, ada hall tempat pertemuan, ada lumbung beras.

Pola pikir utama yang dikembangkan oleh Masjid Jogokariyan adalah memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat. Semangat yang dikumandangkan adalah "Dari Masjid Membangun

Ummat” Untuk melaksanakannya langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan pemetaan terhadap kondisi obyektif masyarakat yang menjadi wilayah cakupan kerja masjid yang terdiri dari empat RW. Dengan adanya peta kondisi obyektif ini, pengurus Masjid Jogokaryan berusaha memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat. Bukan apa yang diinginkan oleh masjid.

Pemetaan ini menjadi penting dilakukan dalam rangka untuk mengetahui potensi yang dimiliki oleh kampung Jogokaryan. Dari sini kemudian dilakukan klasifikasi warga berdasar usia, ekonomi, pengetahuan agama, hobi, profesi dan sebagainya, Berdasarkan inilah pengelola Masjid Jogokaryan akhirnya, merumuskan program-program yang ditawarkan.

Ada tiga program menarik yang dikembangkan oleh masjid ini yaitu Program Jamaah Mandiri, Program Masjid Mandiri dan Program Masjid Mberkahi. Program pertama adalah program dimana setiap jamaah secara mandiri ikut menanggung dirinya sendiri dalam operasionalisasi masjid seperti listrik, air, kebersihan dan sebagainya. Seperti diketahui bahwa masjid setiap hari mempunyai beban operasional baik dari sector listrik, air, muballigh dan sebagainya. Beban ini dihitung sehingga setiap jamaah diketahui mempunyai beban Rp 1.500,-/minggu. Maka, jika jamaah, dalam satu minggu memberikan infaqnya sebesar itu, berarti ia telah membiayai dirinya sendiri. Jika kurang, berarti dia masih

disubsidi oleh jamaah lain, dan jika lebih berarti dia telah mensubsidi jamaah lain.

Program kedua adalah program dimana masjid tidak bergantung kepada pihak lain untuk menopang dirinya. Dalam program ini kemudian dibuat beberapa unit usaha seperti penginapan, penyewaan aula dan sebagainya. Dengan adanya unit usaha ini, maka berbagai aktivitas masjid bisa di danai sendiri oleh masjid tanpa mengandalkan dari jamaah. Bahkan, jamaah mendapatkan pelayanan yang nyaman dari masjid yang tercermin dalam program ketiga.

Sedangkan program ketiga adalah program dimana masjid harus mampu berperan menjadikan dirinya untuk menyejahterakan masyarakat di lingkungannya. Gerakan ini mewujud dalam banyak kegiatan seperti dibukanya klinik untuk pemeriksaan gratis bagi masyarakat, memberikan pinjaman/pemberian modal bagi masyarakat yang betul-betul membutuhkan, pemberian 25 paket beras kepada masyarakat tidak mampu setiap setengah bulan sekali dan beberapa contoh lain.

Melihat keberadaan Masjid Jogokariyan yang mampu mewujudkan dirinya sebagai masjid yang tidak seperti biasanya masjid di wilayah-wilayah lain, maka dipandang perlu untuk melakukan penelitian **PENGELOLAAN MASJID BERBASIS MASYARAKAT DALAM MENINGKATKAN KUALITAS LAYANAN: Studi Kasus Masjid Jogokariyan, Yogyakarta**

B. Rumusan Masalah

Dari uraian latar belakang di depan, beberapa permasalahan pokok yang hendak dikaji

1. Bagaimana strategi yang diterapkan dalam pengelolaan Masjid Jogokaryan
2. Faktor pendukung dan penghambat pengelolaan Masjid Jogokariyan

C. Signifikansi

Hasil penelitian ini sangat bermanfaat

1. Citra ideal sebuah masjid dengan tugas yang bukan hanya peribadatan, melainkan juga sosial, ekonomi dan budaya sebagaimana yang diharapkan bukanlah sesuatu yang mustahil
2. Munculnya sebuah model yang bisa menjadi contoh bagi pengelolaan masjid pada masa modern sekarang ini

D. Kajian Pustaka

Semenjak keberhasilan pengelolaan Masjid Jogokariyan diketahui publik, maka banyak penelitian berusaha mengungkapkannya. Beberapa kajian terdahulu mengenai Masjid Jogokariyan, beberapa di antaranya adalah:

Wahyu Panca Hidayat melakukan penelitian dengan judul *Strategi Pengembangan Jamaah Masjid Jogokariyan Yogyakarta Sejak 2003-2013*. Penelitian ini berupa skripsi yang diajukan di Fakultas Ilmu Sosial

Universitas Negeri Yogyakarta (UNY). Dalam penelitian ini, penulis hanya membicarakan program pengembangan jamaah masjid dan faktor pendukung dan pengahambatnya.

Penelitian lain dilakukan oleh Prasetya pada tahun 2014 berjudul *Optimalisasi Fungsi Masjid Sebagai Ruang Publik, Stidi tentang Peran Pengelola dan Transformasi Ruang Publik di Masjid Jogokariyan*. Penelitian dalam bentuk skripsi yang diajukan ke Prodi Sosiologi ini menyimpulkan bahwa Masjid Jogokariyan berhasil memainkan peran publik secara optimal sehingga terjadi sebuah transformasi sosial di sekitar Masjid itu berada.

Penelitian lain berupa tesis master di UIN Sunan Kalijaga pada tahun 2015 dilakukan oleh Badrun Zaman. Penelitian itu berjudul *Strategi Pendidikan Islam dam Meningkatkan Religiusitas bagi Para Jamaah Masjid Jogokariyan*. Sebagaimana tercermin dalam judulnya, penelitian ini menembak dari sisi kegiatan pendidikan Islamnya. Dalam penelitian ini disimpulkan bahwa masjid Jogokariyan menerapkan strategi pendidikan berkelanjutan dari usia dini sampai tua, sekalipun subyek didiknya ketika penelitian ini dilkasnakan adalah berbeda-beda.,

Sementara itu penelitian dengan judul *Manajemen Operasional Masjid Jogokaroyan, Mantrijeron, Yogyakarta* dilakukan oleh Frita Faramita. Dalam penelitiannya, penelis berkesimpulan bahwa manajemen operasional yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan berjalan baik

dan optimal. Hal ini terbukti dari berjalannya aspek manajemen mulai dari perencanaan sampai pengawasannya. Berbagai biro yang ada di dalam struktur kepengurusan juga berjalan dengan sangat efektif.

Penelitian dalam bentuk tesis master juga dilakukan oleh Sugito dengan judul *Kontribusi Masjid dalam Pemberdayaan Ekonomi Jamaah (Studi pada Masjid Jogokariyan, Mantrijeron Yogyakarta)*. Tesis ini diajukan kepada Prodi Magister Studi Islam Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (UMY) pada 2013. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Masjid Jogokariyan berhasil melakukan pemberdayaan ekonomi masyarakat sekitar . Beberapa jenis pemberdayaan itu bantuan kewirausahaan, permodalan, pendampingan usaha, bantuan jaringan pemasaran, bazar, kampung ramadhan dsb.

Penelitian lain adalah *Peranan Masjid Jogokariyan dalam Memberdayakan Masyarakat di Bidang Keagamaan Pendidikan dan Ekonomi*. Penelitian yang merupakan tesis master Suspto di Universitas Muhammadiyah Surakarta (UMS) pada tahun 2012 menyatakan bahwa Masjid Jogokariyan adalah sebuah masjid yang berusaha membawa kembali fungsi ideal sebagaimana digariskan oleh Islam pada maasa modern ini.

Darai beberapa kajian terdahulu terlihat bahwa masih belum dijumpai penelitian mengenai Masjid Jogokariyan dari perspektif *Community-Based*

Management dalam rangka memberikan layanan terbaik untuk umat

E. Diskusi Teoritik

Salah satu cara bagaimana mengoptimalkan dan mengefektifkan capaian sebuah organisasi adalah dengan berdasar pada kondisi obyektif *stakeholder*. Dalam konteks ini pengelolaan sebuah organisasi dengan mendasarkannya kepada masyarakatnya (*community-based management*) menjadi sangat penting. Pengelolaan jenis ini merupakan sebuah pendekatan dalam organisasi yang bersifat dari bawah ke atas tujuannya untuk partisipasi pemangku kepentingan lokal dalam perencanaan, penelitian, pengembangan, pengelolaan dan pembuatan kebijakan secara keseluruhan.⁵ Tujuan dari dilaksanakannya pengelolaan yang seperti ini adalah tercapainya kualitas yang baik dan memuaskan di mata para pelanggan atau penggunanya.

Secara kebahasaan kualitas (*quality*) yang diartikan sebagai standard bagaimana baik dan buruknya sesuatu.⁶ Sementara itu secara terminologis untuk menjawab pertanyaan ini memerlukan penelaahan yang

⁵J. Senyk, *Lessons from the Equator Initiative: Community-based Management by Pred Nai Community Forestry Group in the Mangroves of Southeastern Thailand*” diunduh pada 25 Maret 2017

⁶Oxford University Press, *Oxford Learners Pocket Dictionary* (Oxford: Oxford University Press, 2003), hal. 350.

komprehensif karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Dengan demikian kualitas memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula.

Sekalipun sulit mendefinisikan kualitas dengan tepat, namun kualitas dapat dirinci. Sekedar penggambaran, seseorang yang baru saja menyaksikan sebuah pertunjukan di suatu tempat. Ia akan mudah menyebutkan hal-hal apa saja yang ia nilai dalam menentukan kualitas jasa dalam pertunjukan yang baru saja dikunjunginya tersebut, misalnya ketepatan waktu, lingkungan atau tata ruang, kursi yang nyaman/empuk, harga, sound system, tampilan gambar dan sebagainya.

Contoh ini memberikan gambaran mengenai salah satu aspek dari kualitas, yaitu hasil. Memang, pertanyaan mengenai “apakah produk atau jasa layanan memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan?” merupakan aspek yang penting, bahkan terpenting, dalam kualitas. Konsep kualitas itu sendiri sebenarnya dianggap sebagai sebuah ukuran relatif kebaikan dari suatu produk atau jasa layanan. Setidaknya ada dua hal penting yang berpengaruh pada kualitas yaitu desain dan kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Meskipun demikian, dalam perspektif manajemen kualitas terpadu, hal ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas. Manajemen kualitas terpadu melihat jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya.

Dari kenyataan seperti ini, banyak ahli yang kemudian mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Fandy Tjiptono mengumpulkan tidak kurang dari 10 definisi mengenai kualitas:⁷ Sekedar sebagai contoh, dua diantaranya adalah *Performance to the standard expected by the customer*; *Meeting the customer's needs the first time and every time*

Dari berbagai pengertian ini, bisa dipahami bahwa tidak ada pengertian yang disepakati secara universal. Meskipun begitu, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen untuk memenuhi atau melebihi harapan pelanggan, mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan, dan kondisi yang selalu berubah (apa yang dinilai kualitas saat ini bisa jadi dinilai kurang berkualitas di masa yang akan datang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis membuat definisi kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan

⁷Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), hal. 2-4.

lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.⁸ Dengan kata lain kualitas juga dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan pemangku kepentingan, atau pemenuhan janji yang telah diberikan.

F. Metode Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan dengan obyek Masjid Jogokariyan, Yogyakarta. Pilihan terhadap obyek ini didasarkan atas pertimbangan bahwa Masjid Jogokaryan bukanlah sebuah masjid besar, melainkan masjid yang sederhana yang terletak di pusat masyarakat *abangan*, akan tetapi akhirnya mampu membalik keadaan. Masjid Jogokaryan berhasil menggerakkan masyarakat sekitarnya untuk penuh kesadaran mengembangkan potensi masyarakat sehingga bisa membalik keadaan. Pada mulanya masjid ini adalah masjid kampung yang kecil, tetapi seiring perjalanan waktu akhirnya menjadi masjid sebagai tempat *jujungan* dari berbagai masjid di Indonesia yang ingin mengembangkan manajemen masjid.

2. Jenis Penelitian

⁸D.L. Goetsch dan S. Davis, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* (NJ: Prentice Hall International Inc., 1994), hal. 4.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif, sehingga seluruh prosedur metodologi menggunakan teknik tersebut, baik sumber data, teknik pengumpulan maupun analisis datanya.

Data-data akan dicari dari sumber primer yaitu masyarakat sekitar masjid dan pengelola Masjid Jogokariyan dan seluruh aktivitas yang terjadi di Masjid Jogokariyan. Data-data dimaksud adalah apa yang mendorong mereka untuk melakukan pengelolaan, aktivitas masjid, wacana apa saja yang menarik mereka, pemahaman mereka mengenai persoalan-persoalan isu-isu keagamaan untuk dikelola, sikap dan pandangan mereka terhadap persoalan tersebut, serta implementasi dari sikap dan pandangan tersebut

Sedangkan untuk mengumpulkan data akan digunakan teknik pengumpulan data berikut:

- a. Wawancara. Peneliti melakukan wawancara dengan *key person* yang tahu betul persoalan atau obyek yang sedang diteliti. Tokoh agama dan tokoh masyarakat merupakan sumber informasi yang sangat berharga. Wawancara dikembangkan dengan teknik *snowball* sehingga diharapkan mendapatkan informasi yang banyak dan mendalam. Informasi yang diperoleh bukan merupakan rarkan pantuanopini peribadi tetapi merupakan *share information*.

Wawancara dilakukan, baik kepada pengurus maupun masyarakat di sekitar masjid. Teknik

wawancara ini digunakan untuk menggali data-data ri masyarakat mengenai kiprah yang dimainkan oleh pengurus dan kontribusi yang diberikan oleh masyarakat berdasarkan apa yang dipersepsi oleh mereka. Demikian pula, teknik ini juga digunakan untuk mencari data yang sama dari pengurus.

- b. Observasi. Peneliti melakukan pengamatan secara langsung terhadap berbagai aktivitas harian yang terjadi di lokasi penelitian, berbagai atribut dan pernak-pernik yang ada di masjid
- c. Studi dokumen. Data-data ini berkaitan dengan dokumen-dokumen hasil rapat, rekaman peristiwa dan tindakan-tindakan yang telah dilakukan oleh para aktivis pengelola Masjid Jogokariyan. Data tersebut sangat bermanfaat sebagai temuan awal dalam penelitian ini.

Pengolahan data dan analisis data meliputi tiga kegiatan: deskripsi, formulasi dan interpretasi. Deskripsi dimulai dari menggambarkan fenomena dan merentangnya ke dalam berbagai kategori, memilah-milah data berdasar substansi temuan dan pada saat yang sama juga dilakukan reduksi data. Data yang tidak relevan dengan permasalahan akan dibuang, sehingga data yang diambil hanya data yang berkaitan dengan masalah yang diteliti saja. Setelah itu, dilakukan formulasi dengan cara melihat kecenderungan-kecenderungan, mencari hubungan asosiasional. Dari data yang telah ada kemudian

dimaknai. Semua proses pengumpulan data, pengolahan data dan analisis data dilakukan secara siklis. Jika pada waktu analisis, datanya dianggap kurang, maka pengumpulan data bisa dilakukan lagi. Pola demikian akan berlangsung terus sampai dengan penelitian dianggap selesai.

G. Pelaksanaan

Kegiatan penelitian dilaksanakan selama 5 bulan yang secara keseluruhan dibagi dalam tiga tahapan. Pertama, tahap persiapan. Tahap ini berisi berbagai kegiatan yang berkaitan dengan beberapa perumusan rancangan dan instrumen penelitian serta seleksi berbagai sumber rujukan sehingga pada tahap pelaksanaan di lapangan menjadi lebih efisien. Untuk mendapatkan gambaran yang tepat juga akan dilakukan survey awal dan sekilas tentang calon lokasi penelitian. Kegiatan ini memakan waktu sekitar 1 bulan yaitu pada Maret 2017.

Kedua, tahap pelaksanaan. Tahap ini berisi kegiatan pengumpulan data-data lapangan. Dalam waktu yang bersamaan data-data ini juga diolah melalui kategorisasi-kategorisasi serta crosscheck data untuk mendapatkan data yang valid untuk kemudian diadakan analisis. Tahap ini akan memakan waktu selama 2 bulan yaitu pada bulan Mei-Juni 2017.

Ketiga, tahap pelaporan. Tahap ini berisi kegiatan penulisan laporan akhir, ekspose hasil

penelitian, revisi penulisan laporan yang memamakan waktu selama 2 bulan yaitu Juli-Agustus 2017.

BAB II

MANAJEMEN BERBASIS MASYARAKAT UNTUK PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN

Seiring dengan perkembangan kehidupan yang semakin maju, maka tuntutan persaingan pun semakin ketat. Seseorang, lembaga/lembaga atau lembaga tidak akan bisa memenangkan persaingan jika ia tidak bisa melakukan manajemen, baik secara pribadi maupun kelembagaan, dengan baik. Dengan manajemen yang baik, seseorang atau lembaga akan bisa mengatur aktivitasnya secara lebih tertata. Lebih-lebih dalam konteks lembaga/lembaga dimana di dalamnya ada banyak sumber daya yang bisa jadi bukan hanya mempunyai kesamaan cara pandang tetapi bahkan perbedaan yang terkadang cukup tajam.

Salah satu cara bagaimana mengatur dan mengelola hal tersebut agar tujuan sebuah lembaga/lembaga tercapai secara optimal, efisien dan efektif adalah dengan berdasar pada kondisi obyektif *stakeholder*. Dalam konteks ini pengelolaan sebuah lembaga dengan mendasarkannya kepada masyarakatnya (*community-based*) menjadi sangat penting. Keberadaan masyarakat begitu strategis karena memberikan kontribusi yang signifikan bagi proses pencapaian tujuan.

A. Manajemen Berbasis Masyarakat

Sesungguhnya ada banyak sekali pengertian mengenai manajemen yang bisa kita dapatkan. Secara kebahasaan, kata manajemen berasal dari Bahasa Inggris, *management*, yang dikembangkan dari kata *to manage*, yang artinya mengatur atau mengelola. Dari sini, manajemen bisa diartikan sebagai sebuah pengaturan atau pengelolaan.

Sementara itu jika dilihat dari segi istilah, ada banyak pihak yang memberi penjelasan. Kamus Besar Bahasa Indonesia menegaskan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.⁹ Manajemen juga diartikan sebagai suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang ke arah tujuan-tujuan lembagaonal atau maksud-maksud yang nyata.¹⁰

Sedangkan Mary Parker Follet sebagaimana dikutip oleh Sudarwan Danim, mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Di sini seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai

⁹Kamus Besar Bahasa Indonesia, (Jakarta: Balai Pustaka, 1997), hlm. 623.

¹⁰George R. Terry dan Leslie W. Rute, *Dasar-Dasar Manajemen, (Principles of Management)*, Terj. G.A. Ticoalu, (Jakarta: Bumi Aksara, 2014), hlm. 111.

tujuan lembaga.¹¹ Dalam penjelasan yang kurang lebih sama, Husain Usman menegaskan bahwa manajemen adalah perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan (P3) sumber daya lembaga untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.¹²

Dari beberapa pengertian manajemen tersebut bisa ditarik adanya benang merah bahwa manajemen adalah kemampuan melakukan pengelolaan terhadap seluruh potensi yang ada dalam ruang lingkup yang dihadapinya. Dalam rumah tangga misalnya dikenal manajemen rumah tangga yaitu kemampuan melakukan pengelolaan dalam ruang lingkup rumah tangga yang dihadapinya. Demikian pula dengan manajemen pendidikan yaitu kemampuan melakukan pengelolaan dalam ndalam ruang lingkup lembaga pendidikan yang dihadapinya..

Dalam konteks ini, seorang manajer dalam melakukan pekerjaannya harus melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu yang dinamakan dengan fungsi-fungsi manajemen. Adapun fungsi-fungsi tersebut , yaitu :

- a. Perencanaan aitu menentukan tujuan-tujuan yang hendak dicapai selama suatu masa yang akan datang

¹¹Sudarwan Danim, Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kepala Sekolah (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan)*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), hlm. 2.

¹² Husain Usman, *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*,(Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2013), hlm. 6.

dan apa yang harusdiperbuat agar dapat mencapai tujuan-tujuan itu.

- b. Penglembagaan yaitu mengelompokkan dan enentukan berbagai kegiatan penting dan memberikan kekuasaan untuk melaksanakan kegiatankegiatan itu.
- c. Kepegawaian, yaitu menentukan keperluan-keperluan sumber daya manusia, pengerahan, penyaringan, latihan dan pengembangan tenaga kerja.
- d. Pemotivasian, yaitu mengarahkan atau menyalurkan perilaku manusia ke arah tujuan-tujuan.
- e. Pengawasan, mengukur pelaksanaan dengan tujuan tujuan, menentukan sebab-sebab penyimpangan-penyimpangan dan mengambil tindakan-tindakan kolektif dimana perlu.¹³

Fungsi manajemen sebagaimana yang dikemukakan oleh George R. Tery dan Leslie W. Rue tersebut biasanya digambarkan dalam bentuk siklis karena adanya saling keterkaitan antara satu bagian dengan bagian lain. fungsi sebelumnya selalu adalah pijakan bagi fungsi setelahnya. Perencanaan, misalnya, adalah pijakan bagi fungsi penglembagaan yaitu bagaimana memetakan dan membagi berbagai potensi yang ada untuk melaksanakan berbagai perencanaan yang telah ditetapkan. Setelah sampai pada fungsi terakhir yaitu pengawasan maka hasil pengawasan

¹³George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-dasar*, hlm.9-10

tersebut kemudian menjadi pijakan bagi fungsi perencanaan lagi. Begitu seterusnya.

Dalam perkembangan mutakhir dikenal sebuah istilah baru yaitu manajemen berbasis masyarakat, sebuah model manajemen yang melibatkan partisipasi masyarakat secara penuh dari hulu sampai hilir. Adapun yang menjadi harapan dari model demikian adalah ketepatan terhadap pengambilan keputusan dan kebijakan, baik untuk pelanggan maupun untuk lembaga.

Manajemen berbasis masyarakat adalah sebuah model pengelolaan dengan pendekatan yang bertsifat dari bawah ke atas baik dalam perencanaan, penelitian, pengembangan, pengelolaan dan pembuatan kebijakan secara keseluruhan. J Senyk secara tegas menjelaskan

*Community-based management can be considered holistic and integrative because it is generally designed with multiple objectives, dealing with the numerous problems which the community in question may be facing and often adapting and changing over time. This is opposed to top-down approaches which tend to be designed with very specific objectives, which sometimes conflicts with the interests of the community.... Community-based management can be seen as a form of management which is flexible, adaptive and responsive to the needs of the community.*¹⁴

¹⁴ J. Senyk, *Lessons from the Equator Initiative: Community-based Management by Pred Nai Community Forestry Group in the Mangroves of Southeastern Thailand*” diunduh pada 25 Maret 2017

(Manajemen berbasis masyarakat bisa dipertimbangkan sebagai sesuatu yang menyeluruh dan terpadu karena pada umumnya didesain dengan berbagai tujuan, berhubungan dengan sekian banyak problem yang banyak dihadapi oleh masyarakat. Manajemen model ini berlawanan dengan pendekatan atas-bawah yang cenderung di desain dengan tujuan yang sangat khusus, yang terkadang menimbulkan konflik dengan masyarakat....Manajemen berbasis masyarakatpat dilihat sebagai sebuah bentuk manajemen yang fleksibel, adaptif dan responsive terhadap kebutuhan masyarakat)

Dari penjelasan Senyk bisa diketahui bahwa tujuan manajemen berbasis masyarakat adalah untuk partisipasi pemangku kepentingan lokal. Dengan adanya partisipasi masyarakat, diharapkan pengelolaan menjadi lebih baik sehingga memudahkan tercapainya kualitas yang baik dan memuaskan di mata para pelanggan atau penggunanya.

Dalam manajemen, istilah partisipasi diartikan sebagai proses pelibatan mental dan emosional dalam suatu aktivitas. Newstron dan Davis sebagaimana dikutip oleh Nurhattati Fuad membatasi konsep partisipasi sebagai "*mental and emotional involvement of the ersons in a group situation that encourages them to group goals and share responsibility for them*", (keterlibatan mental dan emosional individu dalam situasi kelompok yang

mendorong mereka berkontribusi untuk mencapai dan berbagi tanggung jawab atas pencapaian tujuan kelompok.

Tingkat partisipasi masyarakat tergantung pada alasan masing-masing individu. Hal ini perlu disadari karena ada berbagai hal yang dapat mendorong maupun menghambat partisipasi seseorang. Keikutsertaan masyarakat dalam partisipasi dapat dikategorikan menjadi beberapa yaitu partisipasi inisiasi, partisipasi legitimasi dan partisipasi eksekusi.¹⁵

Partisipasi inisiasi yaitu jenis partisipasi yang mengandung inisiatif dari masyarakat mengenai suatu agenda kegiatan dimana kegiatan tersebut pada dasarnya merupakan kebutuhan bagi masyarakat. Dalam tahap ini masyarakat tidak hanya sekedar menjadi objek, tetapi ikut menentukan dan mengusulkan segala sesuatu rencana yang akan dilaksanakan.

Berbeda dengan partisipasi inisiasi, partisipasi legitimasi masyarakat dalam bentuk masyarakat terlibat dalam mengadakan musyawarah dan pembuatan keputusan tentang suatu agenda kegiatan. Sedangkan partisipasi eksekusi merupakan tingkatan partisipasi terendah dari semua tingkatan partisipasi yang ada. Partisipasi tahap ini masyarakat hanya turut serta dalam

¹⁵ Khairuddin, *Pembangunan Masyarakat* , Yogyakarta: Liberty, 1992, hlm. 125.

pelaksanaan proyek, tanpa ikut serta dalam mengusulkan dan membuat keputusan.

Dengan demikian partisipasi masyarakat ini dimulai sejak awal sekali yaitu perumusan visi, misi, tujuan, hingga pada proses pengambilan keputusan, program hingga pelaksanaan serta pengendalian lembaga. Dengan demikian partisipasi merupakan proses keterlibatan orang atau kelompok baik pada tataran perencanaan pelaksanaan, penilaian, pemanfaatan hasil, peranggungjawaban serta pengembangan. Keterlibatan mental dan emosional berkaitan dengan aktivitas seseorang atau kelompok dalam memberikan gagasan, motivasi dan dukungan moral. Keterlibatan masyarakat dalam bentuk tenaga diwujudkan dalam bentuk sumbangan tenaga serta ketrampilan. Sedangkan keterlibatan dalam bentuk dukungan sarana atau dana adalah dengan menyumbangkan materi (bahan-bahan infrastrukural) serta dana penyelenggaraan pendidikan

Tingkat keberhasilan pengelolaan sebuah lembaga berbasis masyarakat menjadi sangat tergantung pada sejauhmana tingkat keterlibatan dan keikutsertaan masyarakat dalam berbagai proses penyelenggaraan lembaga itu. Impikasinya adalah tujuan, poses, sarana serta mutu menjadi tanggung jawab masyarakat setempat

Pengertian manajemen berbasis masyarakat bisa dipinjam dari Mark K. Smith, sebagaimana dikutip oleh

Zubaedi,¹⁶ ketika mendefinisikan pendidikan berbasis masyarakat. Menurutnya pendidikan berbasis masyarakat adalah sebagai berikut :

... as process designed to enrich the lives of individuals and groups by engaging with people living within a geographical area, or sharing a common interest, to develop voluntarily a range of learning, action and reflection opportunities, determined by their personal, social, economic and political need.

(... sebagai proses yang didesain untuk memperkaya kehidupan individual dan kelompok dengan mengikutsertakan orang-orang dalam wilayah geografi, atau berbagi mengenai kepentingan umum, untuk mengembangkan dengan sukarela tempat pembelajaran, tindakan, dan kesempatan refleksi yang ditentukan oleh pribadi, sosial, ekonomi, dan kebutuhan politik mereka).

Pendidikan berbasis masyarakat dapat merujuk pada pengertian jika sesuatu berbasis masyarakat maka sesuatu itu menjadi milik masyarakat. Kepemilikan mengimplikasikan adanya pengendalian secara penuh terhadap pengambilan keputusan. Kepemilikan penuh

¹⁶Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan Solusi terhadap Berbagai Problem Sosial* (Yogyakarta, Pustaka Pelajar, 2005), hlm. 133.

berarti bahwa masyarakat memutuskan tujuan, sasaran, pembiayaan, kurikulum, standard ujian, guru dan klasifikasinya, persyaratan siswa dan sebagainya. berbasis masyarakat menekankan pentingnya pemahaman akan kebutuhan masyarakat dan cara pemecahan masalah oleh masyarakat dengan menggunakan potensi yang ada di masyarakat.¹⁷

Dengan kata lain bahwa manajemen berbasis masyarakat bisa diartikan sebagai proses perencanaan, pengembagaan, kepemimpinan, dan pengendalian semua sumber, personil, dan materil yang berbasiskan atau melibatkan partisipasi masyarakat. Dalam hal ini proses pengelolaan pendidikan diselenggarakan oleh masyarakat. Hal ini merupakan sebuah pendekatan dalam lembaga yang bertsifat dari bawah ke atas tujuannya untuk partisipasi pemangku kepntingan lokal dalam perencanaan, penelitian, pengembangan, pengelolaan dan pembuatan kebijakan secara keseluruhan¹⁸

B. Manajemen Kualitas Terpadu

¹⁷ Nurhattati Fuad, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat, Konsep dan Strategi Implementasi*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014) ,hlm. 176.

¹⁸J. Senyk, *Lessons from the Equator Initiative: Community-based Management by Pred Nai Community Forestry Group in the Mangroves of Southeastern Thailand*”

Dalam masyarakat modern sekarang ini, kualitas merupakan sebuah kata yang menjadi ukuran bagi berbagai aspek kehidupan. Ia seringkali menjadi bahan perbincangan, terutama ketika mendiskusikan sebuah produk tertentu apakah mampu memuaskan hati para pemakaiannya atautkah tidak. Barang atau jasa yang ditengarai tidak berkualitas menjadi tersisih karena seringkali mengecewakan para penggunanya.

Apa *sih* sesungguhnya kualitas? Inilah pertanyaan mendasar yang harus diupayakan secara sungguh-sungguh agar siapa pun yang mengedepankan kualitas mampu mengidentifikasi secara tepat. Sekalipun telah menjadi bahan diskusi sehari-hari, namun masyarakat sering memahaminya secara *salah kaprah* bahwa kualitas diartikan sebagai sesuatu yang mahal dan mewah. Pemahaman demikian tidak sepenuhnya tepat untuk dijadikan dasar dalam menganalisa dan menilai kualitas suatu produk atau pelayanan. Demikian juga, tidak pada tempatnya mengukur kualitas dengan membandingkan satu produk dengan produk lainnya karena hampir bisa dipastikan masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan pada sisi-sisi yang berbeda

Secara bahasa, beberapa kamus memberikan makna terhadap kata kualitas yang kurang lebih sama. Kamus Oxford menjelaskan bahwa kualitas adalah *standard how good or bad soemthing* (standar bagaimana

baik dan buruknya sesuatu).¹⁹ Dengan nada yang kurang lebih sama Kamus Longman memberikan keterangan bahwa kualitas adalah *degree of goodness* (tingkatan kebaikan).²⁰ Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia mengartikan tingkat baik buruknya sesuatu; dan derajat atau taraf.²¹

Sementara itu secara terminologis untuk menjawab pertanyaan ini memerlukan penelaahan yang komprehensif karena maknanya akan berlainan bagi setiap orang dan tergantung pada konteksnya. Dengan demikian kualitas memiliki banyak kriteria yang berubah secara terus menerus. Orang yang berbeda akan menilai dengan kriteria yang berlainan pula. Sekalipun demikian, kualitas dapat dirinci. Sekedar penggambaran, seseorang yang baru saja menyaksikan sebuah konser di gedung teater. Ia akan mudah menyebutkan hal-hal apa saja yang ia nilai dalam menentukan kualitas jasa gedung teater yang baru saja dikunjunginya, misalnya lingkungan atau tata ruang, kursi yang nyaman, pencahayaan, kekedapan suara, dan sebagainya. Demikian pula terhadap para pemain konsernya pun bisa diketahui.

Contoh ini memberikan gambaran mengenai salah satu aspek dari kualitas, yaitu hasil. Memang,

¹⁹Oxford University, *Oxford Learners Pocket Dictionary Fourth Edition* (Oxford: Oxford University Press, 2008), hlm. 359.

²⁰*Handy Learner's Dictionary of American English* (Edinburgh: Pearson Education Limited, 2001), hlm.338

²¹Kamus Besar Bahasa Indonesia online

pertanyaan mengenai “apakah produk atau jasa layanan memenuhi atau bahkan melebihi harapan pelanggan?” merupakan aspek yang penting, bahkan terpenting, dalam kualitas. Konsep kualitas itu sendiri sebenarnya dianggap sebagai sebuah ukuran relatif kebaikan dari suatu produk atau jasa layanan. Setidaknya ada dua hal penting yang berpengaruh pada kualitas yaitu desain dan kesesuaian. Kualitas desain merupakan fungsi spesifikasi produk, sedangkan kualitas kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu produk memenuhi persyaratan atau spesifikasi kualitas yang telah ditetapkan.

Meskipun demikian, dalam perspektif manajemen kualitas terpadu, hal ini bukanlah satu-satunya aspek kualitas. Manajemen kualitas terpadu melihat jauh lebih luas, yang tidak hanya menekankan pada aspek hasil tetapi juga kualitas manusia dan kualitas prosesnya.

Dari kenyataan seperti ini, banyak ahli yang kemudian mendefinisikan kualitas berdasarkan sudut pandangnya masing-masing. Beberapa definisi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:²²

- *Performance to the standard expected by the customer* (Kinerja menuju standard yang diharapkan oleh pelanggan)

²²Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total Quality Management* (Yogyakarta: Penerbit ANDI, 2003), hlm. 2-4.

- *Meeting the customer's needs the first time and every time* (Menemukan kebutuhan para pelanggan sejak awal dan setiap saat)
- *Providing our customer with products and services that consistently meet their needs and expectations* (Menyediakan para pelanggan dengan berbagai produk dan layanan yang secara konsisten ketemu dengan kebutuhan dan harapan mereka)
- *Doing the right thing right the first time, always striving for improvement, and always satisfying the customer.* (mengerjakan sesuatu yang benar sejak awal, selalu mendorong untuk pengembangan dan selalu memuaskan para pelanggan)
- *A pragmatic system of continual improvement, a way to successfully organize man and machine.* (Sebuah sistem pragmatis mengenai pengembangan berkelanjutan, sebuah cara untuk mengorganisir orang dan mesin secara sukses)
- *The meaning of excellence.* (makna kehebatan)
- *The unyielding and continuing effort by everyone in an organization to understand, meet, and exceed the needs of its customers* (Usaha menghentikan dan melanjutkan oleh siapa saja di dalam lembaga untuk memahami, bertemu dan meningkatkan kebutuhan-kebutuhan pelanggannya)
- *The best product that you can produce with the materials that you have to work with.* (produk terbaik yang dapat dihasilkan dengan bahan-bahan yang kamu miliki untuk mengerjakannya)

- *Not only satisfying customers, but delighting them, innovating creating* (Bukan hanya memuaskan pelanggan, tetapi memberikan kenikmatan kepada mereka, , mengembangkan karya)

Dengan demikian, tidak ada pengertian yang disepakati secara universal. Meskipun begitu, dari definisi-definisi yang ada terdapat beberapa kesamaan, yaitu dalam elemen-elemen sebagai berikut:

- Memenuhi atau melebihi harapan pelanggan.
- Mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan.
- Kondisi yang selalu berubah (apa yang dinilai kualitas saat ini bisa jadi dinilai kurang berkualitas di masa yang akan datang).

Dengan berdasarkan elemen-elemen tersebut, Goetsch dan Davis membuat definisi kualitas yang lebih luas cakupannya yaitu suatu kondisi dinamis yang berhubungan dengan produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan yang memenuhi atau melebihi harapan.²³ Dengan kata lain kualitas juga dapat diartikan sebagai kesesuaian dengan standar, kesesuaian dengan harapan pemangku kepentingan, atau pemenuhan janji yang telah diberikan.

Penjaminan kualitas hanya dapat diselenggarakan jika adanya sebuah sistem manajemen yang baik yang

²³D.L. Goetsch dan S. Davis, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness* (NJ: Prentice Hall International Inc., 1994), hlm. 4.

menjamin tercapainya penjaminan kualitas. Manajemen ini dapat melalui berbagai model manajemen kendali kualitas. Salah satu model manajemen yang dapat digunakan adalah model *PDCA (Plan, Do, Check, Action)* yang akan menghasilkan pengembangan berkelanjutan (*continuous improvement*) atau *kaizen* kualitas tinggi..

Manajemen kualitas adalah aspek dari seluruh fungsi manajemen yang menetapkan dan melaksanakan kebijakan kualitas. Pencapaian kualitas yang diinginkan memerlukan kesepakatan dan partisipasi seluruh anggota lembaga, sedangkan tanggung jawab manajemen kualitas ada pada pimpinan puncak. Untuk melaksanakan manajemen kualitas dengan baik dan menuju keberhasilan, diperlukan prinsip-prinsip dasar yang kuat. Prinsip-prinsip tersebut meliputi setiap orang memiliki pelanggan, setiap orang bekerja dalam sebuah sistem, semua sistem menunjukkan variasi, kualitas bukan pengeluaran biaya tetapi investasi, peningkatan kualitas harus dilakukan sesuai perencanaan, peningkatan kualitas harus menjadi pandangan hidup, manajemen berdasarkan fakta dan data, fokus pengendalian (*control*) pada proses, bukan hanya pada hasil *output*.

Untuk itu, sesuai dengan prinsip-prinsip tersebut agar mengelola dan mengoperasikan sebuah lembaga mencapai keberhasilan, bagi pimpinan perlu mengarahkan, mengendalikan dan mengukur dengan cara sistematis dan transparan kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan. Keberhasilan dapat tercapai jika

penerapan dan pemeliharaan sistem manajemen yang dirancang dapat untuk memperbaiki kinerja dan dapat memenuhi kepuasan kebutuhan semua pihak yang berkepentingan (pengguna jasa). Ada delapan dasar manajemen kualitas dapat dipakai oleh pucuk pimpinan untuk memimpin lembaga yang menuju ke arah perbaikan kinerja, yaitu:

1. Orientasi perhatian terpusat pada kepuasan kebutuhan pelanggan

Keberlangsungan hidup sebuah lembaga apapun bentuknya sangat bergantung pada pengguna jasanya. Pengguna jasa terbesar dari sebuah lembaga adalah sangat tergantung kepada jenis usaha apa yang digeluti oleh lembaga itu. Jika bergerak di bidang pendidikan tinggi, misalnya, tentu pelanggannya adalah mahasiswa. Oleh karenanya, sudah selayaknya jika hendaknya lembaga tersebut memahami kebutuhan sekarang dan mendatang mahasiswanya, tidak sekedar memenuhi kebutuhan minimal saja tetapi berusaha melampaui harapan mahasiswanya. Dengan adanya pemenuhan terhadap kebutuhan dan harapannya ini, maka pasti mereka akan merasa puas.

2. Kepemimpinan

Pemimpin adalah motor dari sebuah lembaga. Kemampuan seorang pemimpin sangat menentukan prestasi dari sebuah lembaga. Oleh karena itu, agar roda lembaga bisa berjalan lancar bahkan bisa mencapai tujuan secara efisien-efektif, hendaknya

mereka menyusun perencanaan strategis untuk mencapai visi, misi, kebijakan dan sasaran yang telah ditetapkan melalui program-program yang telah disusun. Mereka hendaknya menciptakan dan memelihara lingkungan internal yang memungkinkan semua komponen dapat melibatkan dirinya secara penuh dalam pencapaian tujuan lembaga.

3. Menggunakan Pendekatan Sistem

Dalam pengelolaannya, sebuah lembaga, sebaiknya menggunakan pendekatan sistem. Sistem artinya suatu himpunan dari sub sistem yang terintegrasi dalam membentuk sebuah sistem. Sub sistem dapat berupa struktur lembaga, wewenang dan tanggungjawab, prosedur-prosedur, proses-proses dan sumber daya baik berupa orang maupun sarana dan prasarana. Artinya, aktivitas yang diselenggarakan merupakan serangkaian proses kegiatan yang banyak melibatkan karyawan dari berbagai unit kerja, sehingga tidak hanya dibatasi oleh fungsi kegiatan. Karena itu dalam mengelola aktivitas tersebut terintegrasi dalam sebuah sistem. Karena menjadi sebuah sistem, maka tuntutan untuk mengetahui, memahami dan mengelola proses yang terkait sebagai sistem menjadi hal penting bagi semua karyawan. Dengan demikian setiap orang akan mampu memberi sumbangan pada efektifitas dan efisiensi lembaga dalam mencapai tujuan yang telah dirumuskan.

4. Melibatkan semua karyawan

Karyawan atau orang-orang yang berada dalam struktur sesungguhnya merupakan inti penggerak sebuah lembaga, baik administrasi maupun edukatif. Melihat posisi yang seperti itu, maka semua karyawan, tanpa memandang pangkat dan jabatan hendaknya menggunakan segala kemampuannya untuk dapat memberikan manfaat bagi lembaga yang menaunginya. Sudah seharusnya bahwa slogan yang dikembangkan adalah “apa yang dapat saya berikan”, bukan “saya dapat apa.” Pernyataan ini perlu dibangun dengan sungguh-sungguh dan menjadi budaya bagi semua karyawan yang ada di lembaga dimana mereka berada.

5. Menekankan Proses bukan Hasil

Salah satu hal yang sangat strategis bagi pencapaian kualitas adalah proses. Oleh karenanya, ia patut mendapat perhatian yang serius. Hasil yang berkualitas sama sekali tidak dapat dihasilkan tanpa melalui proses yang berkualitas. Efisiensi dan efektivitas akan terjadi dengan sendirinya jika proses yang dilakukan juga betul-betul berkualitas. Hanya saja untuk mewujudkan proses yang berkualitas, optimalisasi sumberdaya yang dimiliki dan hasil kegiatan yang ingin dicapai perlu dikelola dengan sungguh-sungguh dan dilakukan secara intensif dalam suatu bentuk serangkaian proses yang baik.

6. Pengambilan keputusan berdasarkan fakta

Masih cukup banyak ditemukan pada saat ini di kalangan pimpinan berbagai lembaga yang menetapkan suatu kebijakan tidak didasarkan pada fakta, melainkan pada interpretasi, bahkan pada interes, pribadi. Hal ini sangat berbahaya bagi sebuah lembaga. Mengapa demikian? Karena dengan cara demikian akan mengakibatkan kebijakan yang diambil cenderung sekenanya, tanpa perencanaan atau sekedar trend. Akibatnya hasil yang diperoleh pun kurang efektif/tidak tepat sasaran dan cenderung pemborosan yang seharusnya tidak terjadi. Keputusan yang didasarkan pada analisa data dan informasi akan menghasilkan hasil yang efektif dan tepat sasaran.

7. Peningkatan Perbaikan Berkelanjutan

Efektifitas dan efisiensi dalam melaksanakan proses kegiatan tidak dapat diperoleh secara tiba-tiba dan semudah membalik tangan, tetapi perlu terencana dan terprogram secara baik serta tidak sesaat. Setiap individu dituntut untuk dapat menemukan metode dan cara yang semakin efektif dan efisien. Karenanya, untuk merealisasikannya membutuhkan evaluasi dan perbaikan-perbaikan yang terus menerus. Peningkatan perbaikan berkelanjutan terjadi jika secara periodik ada evaluasi terhadap metode dan cara kerja tersebut. Dengan begitu, perbaikan berkelanjutan sebuah lembaga secara menyeluruh hendaknya dijadikan sebagai agenda tetap dari lembaga

8. Hubungan kemitraan yang saling menguntungkan

Sebagai sebuah system, pada hakekatnya unit-unit kerja yang ada dalam sebuah lembaga merupakan mitra kerja. Berdasarkan ini, maka hubungan antar unit kerja tentu saja adalah kemitraan. Artinya, hasil kerja unit yang satu akan menjadi dasar pekerjaan dan masukan bagi unit kerja lainnya. Jika keluaran yang dihasilkan unit sebelumnya cacat maka akan membuat unit penerimanya harus memproses kembali agar dapat dikerjakan. Hal ini berarti unit penerima tidak diuntungkan. Akibatnya secara keseluruhan terjadi pemborosan baik waktu maupun biaya. Oleh karena itu, perlu dibangun hubungan yang saling menguntungkan agar tercapai efektivitas dan efisiensi dari proses aktivitas tersebut sehingga menciptakan nilai tambah.

Dalam pandangan Goetsch dan Davis,²⁴ komponen-komponen ini memiliki sepuluh unsur utama, yaitu:

1. Obsesi terhadap Kualitas

Dalam manajemen mutakhir penentu akhir kualitas sesungguhnya adalah pelanggan, baik internal maupun eksternal. Oleh karena itu, melalui kualitas yang telah ditetapkan, setiap lembaga harus terobsesi untuk memenuhi atau melebihi apa yang telah ditentukan tersebut. Hal ini berarti bahwa semua

²⁴D.L. Goetsch dan S. Davis, *Introduction*, hlm. 14-18.

komponen yang ada dalam lembaga pada setiap level harus berupaya untuk melaksanakan setiap aspek pekerjaannya berdasarkan perspektif “Bagaimana dapat melakukannya dengan lebih baik?”

2. Fokus pada Pelanggan

Dalam manajemen, ada dua jenis pelanggan yaitu internal dan eksternal. Baik pelanggan internal, orang-orang yang terlibat dalam proses produksi, maupun pelanggan eksternal, orang-orang yang menikmati hasil produksi, merupakan penentu sebuah kualitas. Pelanggan internal berperan besar dalam menentukan kualitas manusia, proses, dan lingkungan yang berhubungan dengan produk atau jasa, sedangkan pelanggan eksternal menentukan kualitas produk atau jasa yang disampaikan kepada mereka. Karena itu, kedua jenis pelanggan ini harus betul-betul mendapat perhatian serius.

3. Pendekatan Ilmiah

Pendekatan ilmiah sangat diperlukan dalam penerapan manajemen, terutama untuk mendesain pekerjaan dan dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan yang didesain tersebut. Dengan demikian data diperlukan dan dipergunakan dalam menyusun patok duga (*benchmark*), memantau prestasi, dan melaksanakan perbaikan.

4. Komitmen Jangka Panjang

Manajemen Kualitas Terpadu merupakan suatu paradigma baru dalam melaksanakan bisnis. Untuk itu dibutuhkan budaya lembaga/lembaga yang baru pula. Oleh karena itu komitmen jangka panjang sangat penting guna mengadakan perubahan budaya agar penerapan Manajemen Kualitas Terpadu dapat berjalan dengan sukses.

5. Kerja Sama Tim

Dalam lembaga yang dikelola secara tradisional, seringkali diciptakan persaingan antar departemen yang ada dalam lembaga tersebut agar daya saingnya terdongkrak. Akan tetapi persaingan internal tersebut cenderung hanya menggunakan dan menghabiskan energi yang seharusnya dipusatkan pada upaya perbaikan kualitas, yang pada gilirannya untuk meningkatkan daya saing eksternal.

Sementara itu dalam lembaga yang menerapkan Manajemen Kualitas Terpadu, kerja sama tim, kemitraan dan hubungan dijalin dan dibina, baik antar karyawan lembaga/lembaga maupun dengan pemasok, lembaga-lembaga pemerintah, dan masyarakat sekitar.

6. Perbaikan Sistem Secara Berkesinambungan

Setiap produk dan / atau jasa dihasilkan dengan memanfaatkan proses-proses tertentu di dalam suatu sistem/lingkungan. Oleh karena itu sistem yang ada perlu diperbaiki secara terus-menerus agar kualitas yang dihasilkannya dapat meningkat.

7. Pendidikan dan Pelatihan

Dewasa ini masih terdapat lembaga/lembaga yang menutup mata terhadap pentingnya pendidikan dan pelatihan. Mereka beranggapan bahwa lembaga/lembaga bukanlah sekolah, yang diperlukan adalah tenaga terampil siap-pakai. Jadi, lembaga/lembaga-lembaga/lembaga seperti itu hanya akan memberikan pvelatihan sekedarnya saja kepada par karyawannya. Kondisi seperti itu menyebabkan lembaga/lembaga yang bersangkutan tidak berkembang dan sulit bersaing dengan lembaga/lembaga lainnya, apalagi dalam era persaingan global.

Sedangkan dalam organisaasi yang menerapkan Manajemen Kualitas Terpadu, pendidikan dan pelatihan meupakan faktor yang fundamental. Setiap orang diharapkan dan didorong untuk terus belajar. Dalam hal ini berlaku prinsip bahwa belajar merupakan proses yang tidak ada akhirnya dan tidak mengenal batas usia. Dengan belajar, setiap orang dalam lembaga/lembaga dapat meningkatkan keterampilan teknis dan keahlian profesionalnya.

8. Kebebasan yang Terkendali

Dalam Manajemen Kualitas Terpadu keterlibatan dan pemberdayaan karyawan dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah merupakan unsur yang sangat penting. Hal ini dikarenakan unsur tersebut dapat meningkatkan 'tasa memiliki' dan tanggung jawab karyawan terhadap keputusan yang telah diambil. Selain itu unsur ini juga

dapat memperkaya wawasan dan pandangan dalam suatu keputusan yang diambil, karena pihak yang terlibat lebih banyak.

Meskipun demikian, kebebasan yang diambil karena keterlibatan dan pemberdayaan tersebut merupakan hasil dari pengendalian yang terencana dan terlaksana dengan baik. Pengendalian itu sendiri dilakukan terhadap metode-metode pelaksanaan setiap proses tertentu. Dalam hal ini karyawan yang melakukan standarisasi proses dan mereka pula yang berusaha mencari cara untuk meyakinkan setiap orang agar bersedia mengikuti prosedur standar tersebut.

9. Kesatuan Tujuan

Supaya Manajemen Kualitas Terpadu dapat diterapkan dengan baik, maka lembaga/ lembaga harus memiliki kesatuan tujuan. Dengan demikian setiap usaha dapat diarahkan pada tujuan yang sama. Akan tetapi kesatuan tujuan ini tidak berarti bahwa harus selalu ada persetujuan/ kesepakatan antara pihak manajemen dan karyawan mengenai upah dan kondisi kerja.

10. Adanya Keterlibatan dan Pemberdayaan Karyawan

Keterlibatan dan pemberdayaan karyawan merupakan hal yang penting dalam penerapan Manajemen Kualitas Terpadu. s untuk melibatkan karyawan membawa dua manfaat utama. Pertama, hal ini akan meningkatkan kemungkinan dihasilkannya keputusan yang baik, rencana yang lebih baik, atau perbaikan yang lebih efektif karena juga mencakup

pandangan dan pemikiran dari pihak-pihak yang langsung berhubungan dengan situasi kerja. Kedua, keterlibatan karyawan juga meningkatkan 'rasa memiliki' dan tanggung jawab atas keputusan dengan melibatkan orang-orang yang harus melaksanakannya.

Berbeda dengan Goetsch dan Davis, menurut Hensler dan Brunell²⁵ ada empat prinsip utama untuk pengelolaan kualitas secara terpadu. Keempat prinsip tersebut adalah:

1. Kepuasan Pelanggan

Dalam Manajemen Kualitas Terpadu, konsep mengenai kualitas dan pelanggan diperluas. Kualitas tidak lagi hanya bermakna kesesuaian dengan spesifikasi-spesifikasi tertentu, tetapi kualitas tersesutditentukan oleh pelanggan. Pelanggan itu sendiri meliputi pelnggan inteernal dan pelanggng eksternal. Kebutuhan pelanggan diushkan untuk dipuaskan dalam segala aspek, termasuk di dalamnya harga, keamanan, dn ketepatan wktu. Oleh karena itu segala aktivitas lembaga/lembaga harus dikoordinasikan untuk memuaskan para pelanggan. Kualitas yang dihasilkan suatu lembaga/lembaga sama dengan nilai (value) yang diberrikan dalam rangka meningkatkan kualitas hidup para pelanggnganj.

²⁵Baca: Fandy Tjiptono dan Anastasia Diana, *Total*, hlm. 14-15.

Semakin tinggi nilai yang diberikan maka semakin besar pula kepuasan pelanggan.

2. Respek terhadap Setiap Orang

Dalam lembaga/lembaga yang kualitasnya kelas dunia, setiap karyawan dipandang sebagai individu yang memiliki talenta dan kreativitas tersendiri yang unik. Dengan demikian karyawan merupakan sumber daya lembaga yang paling bernilai. Oleh karena itu setiap orang dalam lembaga diperlakukan dengan baik dan diberi kesempatan untuk terlibat dan berpartisipasi dalam tim pengambil keputusan.

3. Manajemen Berdasarkan fakta

Lembaga/lembaga kelas dunia berorientasi pada fakta. Maksudnya bahwa setiap keputusan selalu didasarkan pada data, bukan sekedar pada perasaan (feeling). Ada dua konsep pokok berkaitan dengan hal ini. Pertama, prioritas (prioritization) yakni suatu konsep bahwa perbaikan tidak dapat dilakukan pada semua aspek pada saat yang bersamaan, mengingat keterbatasan sumber daya yang ada. Oleh karena itu dengan menggunakan data maka manajemen dan tim dalam lembaga dapat memfokuskan usahanya pada situasi tertentu yang vital.

Konsep kedua, variasi (variation) atau variabilitas kinerja manusia. Data statistik dapat memberikan gambaran mengenai variabilitas yang merupakan bagian yang wajar dari setiap sistem lembaga. Dengan demikian manajemen dapat memprediksi hasil dari setiap keputusan dan tindakan yang dilakukan.

4. Perbaikan Berkesinambungan

Agar dapat sukses, setiap lembaga/lembaga perlu melakukan proses secara sistematis dalam melaksanakan perbaikan berkesinambungan. Konsep yang berlaku di sini adalah siklus PDCA (plan-do-check-act), yang terdiri dari langkah-langkah perencanaan rencana, dan tindakan korektif terhadap hasil yang diperoleh.

C. Fokus Pada Pelanggan

Dari penjelasan mengenai prinsip-prinsip penjaminan kualitas, menurut peneliti, tujuan akhir dari kualitas adalah memenuhi kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*). Dalam manajemen kualitas, pelanggan dibedakan menjadi dua, yaitu pelanggan internal (di dalam lembaga) dan pelanggan eksternal (di luar lembaga).

Dalam perspektif manajemen tradisional, yang dimaksud pelanggan biasanya dipahami sebagai pelanggan eksternal (di luar lembaga). Artinya orang-orang yang berada di luar system lembaga yang menggunakan dan memanfaatkan jasa lembaga. Berbeda dengan itu, manajemen kualitas terpadu melihat bahwa pelanggan internal juga sangat penting. Pelanggan internal adalah orang-orang yang berada dalam system lembaga. Mengapa penting? Karena apabila pribadi yang ada di dalam lembaga tersebut dilayani dengan baik,

otomatis mereka akan melayani pelanggan eksternal secara baik pula.

Sebuah lembaga dikatakan berkualitas apabila kebutuhan pelanggan bisa dipenuhi dengan baik. Dalam arti bahwa pelanggan internal, misal guru, selalu mendapat pelayanan yang memuaskan dari petugas TU, Kepala Sekolah selalu puas terhadap hasil kerja guru dan guru selalu menanggapi keinginan siswa.

Karakteristik lembaga-lembaga yang sukses dalam membentuk fokus pada pelanggan²⁶ adalah sebagai berikut:

1. Visi, komitmen dan suasana

Manajemen menunjukkan –baik dengan kata-kata maupun dalam tindakan– bahwa pelanggan itu penting bagi lembaga, lembaga memiliki komitmen besar terhadap kepuasan pelanggan, dan kebutuhan-kebutuhan pelanggan lebih diutamakan daripada kebutuhan internal lembaga. Salah satu cara untuk menunjukkan komitmen ini adalah menjadikan fokus pada pelanggan sebagai faktor utama dalam pertimbangan kenaikan pangkat (promosi) dan kompensasi.

2. Penjajaran dengan pelanggan

Lembaga/lembaga yang bersifat *customer-driven* menyejajarkan dirinya dengan para pelanggan. Hal ini tercermin dalam beberapa hal berikut:

²⁶ D.L. Goetsch dan S. Davis, *Introduction* , hlm. 149-150

- a. Pelanggan berperan sebagai penasihat dalam penjualan
 - b. Pelanggan tidak pernah dijanjikan sesuatu yang lebih daripada yang dapat diberikan.
 - c. Karyawan memahami atribut produk yang paling dihargai pelanggan.
 - d. Masukan dan umpan balik dari pelanggan dimasukkan tidak menciptakan nilai bagi paradalam proses pengembangan produk.
3. Kemauan untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan pelanggan.
- Lembaga/lembaga yang bersifat customer-driven selalu berusaha untuk mengidentifikasi dan mengatasi permasalahan para pelanggannya. Hal ini tercermin dalam hal:
- a. Keluhan pelanggan dipantau dan dianalisa.
 - b. Selalu mengupayakan adanya umpan balik dari pelanggan.
 - c. Lembaga/lembaga berusaha mengidentifikasi dan menghilangkan proses, prosedur, dan sistem internal yang tidak menciptakan nilai bagi parapelanggan.
4. Memanfaatkan informasi dari pelanggan.
- Lembaga/lembaga yang bersifat customer-driven tidak hanya mengumpulkan umpan balik dari pelanggan, tetapi juga menggunakan dan menyampaikannya kepada semua pihak yang membutuhkannya dalam rangka melakukan

perbaikan. Pemanfaatan informasi pelanggan ini tercermin dalam hal:

- a. Semua karyawan memahami bagaimana pelanggan menentukan kualitas.
 - b. Karyawan pada semua level diberi kesempatan untuk bertemu dengan pelanggan.
 - c. Karyawan mengetahui siapa yang menjadi “pelanggan sesungguhnya”.
 - d. Lembaga/lembaga memberikan informasi yang membantu terciptanya harapan yang realistis kepada para pelanggan. Prinsip dasarnya adalah “Janjikan apa yang bisa diberikan, tapi berikan lebih dari yang dijanjikan”.
 - e. Karyawan dan manajer memahami kebutuhan dan harapan pelanggan.
5. Mendekati para pelanggan.

Dalam pendekatan manajemen kualitas terpadu, tidaklah cukup bila suatu lembaga/lembaga hanya pasif dan menunggu umpan balik yang disampaikan oleh para pelanggannya. Pasar global yang kompetitif menuntut pendekatan yang lebih aktif. Mendekati pelanggan berarti melakukan hal-hal berikut:

- a. Memudahkan para pelanggan untuk menjalankan bisnis.
- b. Berusaha untuk mengatasi semua keluhan pelanggan.

- c. Memudahkan para pelanggan dalam menyampaikan keluhannya, misalnya lewat surat, telepon, atau datang langsung.
6. Kemampuan, kesanggupan, dan pemberdayaan karyawan.

Para karyawan diperlakukan sebagai profesional yang memiliki kemampuan, dan diberdayakan untuk menggunakan pertimbangannya sendiri dalam melakukan hal-hal yang dianggap perlu dalam rangka memuaskan kebutuhan pelanggan. Hal ini berarti setiap karyawan ;memahami betul-bsetul produk yng mereka tawarkan dan kebutuhan pelanggan yang berkaitan dengan produk tersebut. Ini juga berarti bahwa karyawan diberi sumber daya dan dukungan yang diperlukan dalam memenuhi kebutuhan pelanggan.

7. Penyempurnaan produk dan proses secara terus menerus.

Lembaga/lembaga yang bersifat customer-driven melakukan setiap tindakan yang diperlukan untuk secara terus-menerus memperbaiki produk dan proses yang menghasilkan produk tersebut. Pendekatan ini diwujudkan dalam hal:

- a. Kelompok fungsional internal bekerja sama untuk mencapai sasaran bersama.
- b. Praktik-praktik bisnis terbaik dipelajari dan dilaksanakan
- c. Waktu siklus riset dan pengembangan secara terus menerus dikurangi

- d. Setiap masalah diatasi dengan segera.
- e. Investasi dalam pengembangan ide-ide inovatif dilakukan.

Ketujuh karakteristik tersebut dapat digunakan sebagai pedoman dalam membentuk fokus pada pelanggan. Pada tahap awal setiap lembaga perlu melakukan analisis diri. Dalam analisis ini akan dapat ditentukan karakteristik mana yang sudah dan belum ada dalam lembaga. Lembaga perlu mewujudkan karakteristik yang belum ada tersebut sehingga fokus pada pelanggan dapat terbentuk.

BAB III

MANAJEMEN BERBASIS MASYARAKAT PADA MASJID JOGOKARIYAN, YOGYAKARTA

A. Sejarah

Masjid Jogokariyan secara geografis terletak di kampung Jogokariyan, kelurahan Mantrijeron, Kecamatan Mantrijeron, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta. Lokasi tepat Masjid Jogokariyan adalah Jalan Jogokariyan No 36 Yogyakarta. Adapun batas-batas wilayahnya adalah sebelah utara adalah Kampung Mantrijeron dan Kampung Jageran; sebelah selatan adalah Kampung Krapyak Wetan; sebelah barat Jl. DI Panjaitan dan sebelah timur : Jl. Parangtritis

Masjid ini bermula dari sebuah bangunan langgar kecil di pojok kampong yang terletak di RT 42/RW XI Jogokariyan, Mantrijeron, Yogyakarta. Langgar yang awalnya hanya berukuran 3 x 4 meter persegi ini, kemudian mulai dibangun pada tahun 1966. Keberadaan langgar ini pada mulanya tidak begitu dikenali warga sekitar. Lebih-lebih wilayah Jogokariyan pada waktu dulu adalah wilayah kaum abangan karena kultur *abdi dalem* prajurit keratin Ngayogyakarta Hadiningrat yang lebih *ngugemi* tradisi kejawen dari pada kultur keIslaman. Banyak di antara penduduk di situ terlibat G 30/S PKI. Oleh karenanya bisa dipastikan pada waktu itu bangunan ini diabaikan oleh masyarakat sekitarnya.

Secara historis Kampung Jogokariyan telah dibuka sejak masa HB IV, setelah penduduk ndalem beteng Baluwerti Keraton telah sesak, maka prajurit Kesatuan dipindah keluar beteng bersama keluarganya dan abdi dalem prajurit dari Kesatuan "Jogokariyo" dipindah ke selatan beteng, di utara panggung Krapyak atau Kandang Manjangan, sehingga tempat tinggal prajurit ini sesuai dengan Toponemnya dikenal dengan nama "Kampung Jogokariyan".

Pada masa HB ke VIII ada perubahan peran prajurit di Keraton Ngayogyakarta yang semula adalah prajurit perang hanya menjadi prajurit upacara dan dipersempit yang semula jumlahnya 750 orang hanya menjadi 75 orang saja.

Maka para abdi dalam prajurit banyak yang kehilangan jabatan dan pekerjaan. Terjadilah perubahan sosial ekonomi yang cukup membuat syok warga. Kampung Jogokariyan mulai berubah jadi kampung batik dan tenun, generasi anak-anak abdi dalem terpaksa bekerja jadi buruh tenun dan batik. Masa-masa kejayaan batik dan tenun, merupakan masa-masa buram bagi komunitas abdi dalem prajurit Jogokariyan yang tidak menyesuaikan diri, mereka penduduk asli yang sudah menjadi miskin ditengah kemakmuran pendatang, padahal mereka punya gelar bangsawan, Raden atau Raden Mas.

Kesenjangan sosial ekonomi ini dimanfaatkan oleh Partai Komunis Indonesia (PKI) dengan sentimen

kelas buruh dan majikan. Maka gerakan PKI disambut antusias oleh warga Jogokariyan yang termarginalisasi ini, sehingga di Jogokariyan menjadi basis PKI yang didominasi warga miskin dan buruh. Para juragan yang berasal

dari “Abangan” aktif di PNI dan beberapa endatang dari Karangajen menjadi pendukung Masyumi (jumlahnya minoritas). Pada saat meletus G30S PKI 1965, banyak warga yang dicituk (ditangkap dan dipenjara) sebagai tahanan politik.

Kampung Jogokariyan menjadi kampung juragan batik. Pedagang dan pengrajin batik di Yogyakarta banyak yang berasal dari Jogokariyan sehingga masyarakat Jogokariyan relative kaya. Setelah industri batik cap masuk, akhirnya pengrajin batik dari Jogokariyan banyak yang bankrut. Juragan yang mengalami kebangkrutan ini menyebabkan kondisi yang berbalik, sebab pada umumnya anak-anak para juragan batik tidak sekolah, sehingga ketika orangtua mereka mengalami kebangkrutan, mereka tidak berdaya menghadapi dinamika ekonomi. Anak-anak juragan tersebut saat ini banyak yang dijumpai berprofesi sebagai tukang becak atau pedagang kecil.

Berangkat dari keadaan obyektif yang demikian, sebagian warga berinisiatif untuk membentuk susunan panitia dengan maksud membangun langgar kecil itu menjadi bangunan masjid. Dengan dimotori oleh Muhammadiyah Ranting Karang Kajen, maka pembangunan masjid dimulai peletakan batu

pertamanya pada September 1966 dan selesai menjadi sebuah masjid sederhana yang diresmikan penggunaannya pada 20 Agustus 1967.

Proses pembangunan Masjid Jogokariyan dimulai dari ide oleh H. Jazuri seorang pengusaha batik dari Karangjajen yang memiliki rumah di kampung Jogokariyan, ide ini dibicarakan dengan beberapa tokoh ummat dan masyarakat seperti Zarkoni, Abdulmanan, H. Amin Said, Hadits Hadi Sutarno, KRT Widyodiningrat, Ibu Margono. Tetapi di Jogokariyan tidak ada tanah wakaf, maka mereka membentuk panitia dan kemudian mengumpulkan dana untuk membeli tanah dimana di atasnya akan dibangun Masjid Jogokariyan. Atas bantuan para pengusaha batik dan tenun yang tergabung dalam koperasi Batik “Karang Tunggal” dan Koperasi Tenun “Tri Jaya” yang sebagian besar pendukung dakwah Muhamadiyah dan simpatisan partai politik Masyumi, di awal Juli 1966 telah dapat untuk membeli tanah seluas lebih 600 m² di selatan lokasi masjid sekarang ini.

Ketika panitia hendak melakukan pembangunan, ada pemikiran kalau masjid itu akan lebih baik dan monumental kalau dapat berdiri di pinggir jalan di perempatan tengah-tengah kampung. Kebetulan saat itu, tanah yang dimaksud dimiliki oleh ahli waris Yudo Mardoyo, yaitu Sukadis yang baru saja pensiun dari pegawai PU di Temanggung dan ingin pulang kampung di Jogjakarta. Ketika dirembug untuk tukar guling terjadi kesepakatan, tukar lokasi tanah dengan syarat panitia

membangunkan rumah permanen untuk keluarga Sukadis dan sebagian tanahnya menjadi lokasi pendirian Masjid Jogokariyan. pada tanggal 20 September 1966, di atas tanah hasil tukar guling itu dilakukan peletakan batu pertama. Bangunan masjid berukuran 9x9 m² ditambah serambi 9x6 m². Sehingga total luas bangunan adalah 15x9 m² terdiri dari ruang utama dan serambi. Bangunan seluas 135 m², sedangkan luas tanah adalah 660 m².

Setelah berdirinya masjid, takmir merasa memiliki tantangan untuk menghidupkan masjid dengan merangkul semua kalangan termasuk para kaum abangan, dan mengajak semuanya sholat jamaah dan membangun hubungan yang harmonis dengan masjid. Akan tetapi untuk melakukan ini tentu bukan pekerjaan yang mudah. Lebih-lebih dengan warga yang latar belakangnya adalah kaum abangan. Kendati masjid sudah berdiri, bukan berarti bisa langsung membalik keadaan dari yang semula wilayah abangan lantas menjadi wilayah santri.

Namun demikian, seluruh komponen yang terlibat dalam proses pembangunan masjid tidak patah arang. Bagi mereka Masjid Jogokariyan dibangun bukan tanpa maksud dan tujuan. Terbentuknya panitia oleh warga adalah untuk membangun suatu komitmen mewujudkan visi, misi dan tujuan masjid, demi masa depan dan kemajuan umat Islam khususnya bagi warga setempat.

Visi adalah pandangan yjauh ke depan mengenai apa yang hendk dicapai dari sebuah lembaga. Dalam hal ini Masjid Jogokaryan menetapkan visinya "Terwujudnya masyarakat sejahtera lahir bathin yang diridhoi Allah melalui kegiatan kemasyarakatan yang berpusat di Masjid". Untuk mewujudkan visi ini, kemudian dirumuskan langkah-langkah sebagai misinya, yaitu:

1. Menjadikan masjid sebagai pusat kegiatan masyarakat
2. Memakmurkan kegiatan ubudiyah di masjid
3. Menjadikan masjid sebagai tempat rekreasi rohani jama'ah
4. Menjadikan masjid tempat merujuk berbagai persoalan masyarakat
5. Menjadikan masjid sebagai pesantren dan kampus masyarakat.

Sedangkan tujuan masjid adalah sebagai berikut:

- a. Menjadikan masyarakat beriman kepada Allah dan hari akhir
- b. Menjadikan masyarakat senantiasa sholat, dan tunduk pada aturan Allah SWT
- c. Mensejahterakan masyarakat
- d. Menjadikan masyarakat merdeka, hanya takut kepada Allah SWT

Banyak upaya dilakukan, tapi hasil tetap tidak begitu menggembirakan. Sudah ada usaha dari tokoh pendahulu untuk mengajak para orang tua, namun

masih sangat sulit. Oleh karena itu, langkah yang kemudian diambil adalah dilakukan potong generasi dengan membina anak dan remaja. Dengan harapan, anak-anak dan para remaja ini lah yang nanti bisa diajak berjuang membangun dan memakmurkan masjid.

Dalam konteks ini, butuh waktu yang lama, ketelatenan, keuletan, *effort* yang luar biasa, serta perjuangan yang mati-matian untuk bisa mengubah kampung. Dengan segala strategi dan taktik yang digunakan oleh takmir, akhirnya mampu menggiring warga untuk bisa lebih terbiasa memakmurkan masjid. Sedikit demi sedikit, tahap demi tahap, semakin banyak warga yang sadar dan justru mereka sangat antusias untuk mengikuti kegiatan jamaah masjid.

Dengan kata lain, Masjid Jogokariyan benar-benar mampu merubah drastis kondisi masyarakatnya. Masjid Jogokariyan telah menjalankan fungsinya sebagai agen perubahan. Kampung Jogokariyan yang dulunya dikenal sebagai kaum “abangan” komunis, kini menjadi masyarakat yang berkultur Islami.

Salah satu nama yang mempunyai andil besar dalam pengembangan Masjid Jogokariyan adalah Muh. Jazir ASP, ketua takmir yang terpilih dalam Pemilu Raya tahun 1999, yang meletakkan dasar-dasar pengelolaan Masjid Jogokaryan menjadi seperti sekarang ini. Di bawah kepemimpinannya, akhirnya Masjid Jogokariyan menjadi semakin berkembang. Secara fisik, sekarang masjid ini berdiri di atas tanah wakaf yang luas awalnya

770 m², kemudian diperluas menjadi 1118 m². Adapun struktur bangunan awal adalah 9 x 9 m dengan satu lantai, kini menjadi 15 x 21 dengan susunan tiga lantai. Sehingga daya tampungnya bisa mencapai kurang lebih 1200 jamaah. Lantai pertama seluas 387 m, lantai kedua 400 m, dan lantai ketiga 170 m. Masjid yang terdiri dari 3 lantai itu, dibagi menjadi area sholat utama 2 lantai, dan paling atas untuk kegiatan dan sholat anak-anak.

Selain itu, Masjid ini terdiri dari 3 serambi dan beberapa ruangan. Di antara ruangan itu adalah, satu ruang utama, satu ruang serbaguna (Aula Islamic Center), sebelas kamar ruang tidur atau penginapan (sudah termasuk AC dan kamar mandi), kemudian satu ruang etalase, satu ruang kantor, dan tiga ruang gudang. Tidak berhenti disitu, masih ada banyak ruangan lagi. Yaitu satu ruang poliklinik, satu ruang perpustakaan, dua puluh kamar mandi, dan tiga ruang dapur untuk memasak. Dan yang lebih penting, Masjid Jogokariyan memberikan ruang tersendiri untuk tempat pakir atau plaza masjid, demi kenyamanan bersama. Dan terakhir, satu ruang lagi khusus untuk menara.

Sedangkan secara non fisik, masjid tidak menjadi beban umat, *malahan* justru menghadirkan solusi dan mensejahterakan umat. Hal ini merupakan sesuatu yang wajar karena pada waktu itu masyarakat sering kali merasa cukup keberatan jika mau berangkat ke masjid. Alih-alih mau berangkat ke masjid, di hari jumat saja, masih ada sebagian umat islam yang tidak ikut menjalankan jamaah shalat Jumat. Kondisi inilah yang

melatar belakang Masjid Jogokariyan untuk membangun kesadaran umat islam dalam menjalankan peribadatan keagamaannya sehingga yang terjadi sekarang masjid ini selalu penuh dengan jamaah.

Dengan melalui kerja keras, kerja tuntas dan kerja ikhlas, menjadikan Masjid Jogokariyan, Yogyakarta sebagai sebuah masjid dengan gaung nasional. Hingga akhirnya dinobatkan oleh Menteri Agama RI sebagai masjid besar dengan pengelolaan terbaik tingkat nasional pada tahun 2016. Tentu saja setelah mendapatkan predikat ini, keberadaan Masjid Jogokariyan menjadi semakin diperhatikan masyarakat Indonesia dan menjadikannya sebagai rujukan bagi pengelolaan masjid-masjid lain.



Piagam Penghargaan Menteri Agama RI

B. Lembaga-lembaga Pengelola

Keberadaan Masjid Jogokariyan menjadi seperti sekarang ini tentu saja tidak bisa dilepaskan dari adanya peran pengelola yang disebut Takmir. Sebagaimana tercermin dari sebutannya, fungsi utama takmir adalah memakmurkan masjid. Ia bertanggungjawab penuh agar bagaimana masjid menjadi lebih dinamis, maju dan berkembang, bukan hanya aspek fisik, bahkan yang lebih penting adalah aspek-aspek non fisik.

Menyadari bahwa tugas takmir yang demikian, maka pengelola Masjid Jogokariyan membuat berbagai terobosan baru yang menjadikannya berbeda dengan takmir-takmir masjid yang lain. Ada beberapa perbedaan mendasar, pertama, dari sisi pembentukannya Masjid Jogokariyan melibatkan seluruh warga yang ada di wilayah kerja yang terdiri dari RW IX, IX, XI dan XII untuk memilih ketua takmir melalui kegiatan Pemilu Raya yang diawali dengan kegiatan Sensus Masjid. Kedua, dari sisi struktur Masjid Jogokaryan mempunyai postur takmir yang sangat gemuk yang melibatkan 130 personil. Ketika takmir-takmir yang lain, atau organisasi lain berpikir perampingan agar lebih gesit, Masjid Jogokaryan justru mengambil sikap sebaliknya dengan asumsi supaya bisa lebih banyak yang ikut mengambil peran dalam mengembangkan dan menyejahterakan masyarakat lewat masjid. Gemuknya postur ini juga dalam rangka membangun rantai kaderisasi agar tidak terputus.

Dewan Syuro

- Ketua : H. Muhammad Jazir, Asp
Anggota : Drs. H. Jufri Arsyad
: H. M. Chamid
: H. M. Supriyanto, ST.
Ketua Umum : H. Muh. Fanni R, SIP
Ketua Bidang 1 : Salim A. Fillah
Ketua Bidang 2 : H. Wahyu Wijayanto, S.Ag
Ketua Bidang 3 : Syubban Rizalinoor, S.Ag
Sekretaris : Wahyu Tejo Raharjo, SE.
DR. Andre Indrawan, M. Hum.
Bendahara : HM. Rizqi Rahim, ST. M.Eng
Amiruddin Hamzah

Bidang 1

1. Biro Pembinaan HAMAS (Himpunan Anak-anak Masjid Jogokariyan) : Rizqi Baldi, Yushna Septian, Inna Rachmawati, M. Syafiq Hamzah, Muhammad Falakhul Insan, Reni.
2. Biro Pembinaan RMJ (Remaja Masjid Jogokariyan): Muhammad Hasan Habib, Nur Santi Riyadh, Novita Dewi, Muhammad Rasyid , ST.
3. Biro Perpustakaan:M. Ikhlas,Isti, Liza, Jaja.
4. Biro Komite Aksi untuk Umat (KAUM) dan Relawan Masjid.: Nur Raahmat Rais, Ahmeda Aulia, Rahmat Arifin
5. Biro Pendidikan dan Pengkajian Islam:Drh.H. Rudiati, Mujib, Eko Budi Prasetyo, Nurudd

6. Biro Humas, Media dan Teknologi Informasi: Krishna Yuniar R, Agus Triyatno, Anugrah Yoga, Supradiyana, Hendry Irianto, Rio Nurtantyana, iswahyudi, Bagas Wibisono, Dwi Sulasono.
7. Biro Perekonomian Masjid: Cahyo Indarto, Cancer Tri Yulianto, Sugiarto (RW 11), Agus Suprianton, Wawan (RW 10), Hari (Gudeg Mandeg).
8. Biro Klinik: Ana Adina Patriani, dr. H. Soepangat, Budi Munarti, Endah Antantiasari, Nining, Dina, Istighfari Ayuningtiyas.

Bidang 2

1. Biro Pembinaan Ibadah Haji: H. Subandi Suyuti, BcHk, H. M. Ikhsan, H. Dedi Suwaryo, Ibu Hj. Joko Waskito.
2. Biro Pembinaan Imam dan Muazin: HM. Wildan Ahmad, M. Ag, H. Busani, Dani TR.
3. Biro Ibadah Jumat : Noor Said Haiban, Mujib Amin, Bp. Jendro Wardoyo
4. Biro Pembangunan Ridwan Shodiq. ST, H. Ali Rosadi, Tunggul Tejo Isworo.
5. Biro Perawatan Jenazah: Muhammad Rosidi ST, Anjang Nur Rohman, Amiruddin Hamzah, Bambang Suryanto (Rw 9), Jupari, Joko Waskito, Ibu Sujiman, Ibu Wasto, Ibu Sudarminah Sunarto, Ibu Sujono, Ibu Hj. Supadmi, Ibu Hj. Juwariyah Suroto.
6. Biro Peringatan Hari Besar Islam (PHBI): Muhammad Fibran, Aditya Kuskarismantoro.

7. Biro kuliah Subuh dan Pembinaan Jamaah-HM.
Syabani, H. Suharjono, Abdullah Kahfi, Furqoni, drh.
Agus Abadianto, Bambang Wisnugroho, Ummu
hanik, Dra. Alice, M. Hum, Anis ASP, Hj. Ismujadi
8. Biro Kerumahtanggaan: Sudiwahyono, Riyadi
Agustono, Boy Supriyadi, Joko Sarwono, Ibu Djufri
Arsyad, Ibu Tok Sutarno, Ibu Wildan Ahmad.
9. Biro Ziswaf: Ismail Toha Putra, SH, Ridwan Shodiq, ST,
Eko Hidayatul Fikri.

Bagian 3

1. Biro Ummida (Ummi Muda): Dini Istiana, S.Psi.,
Indra Welly
2. Biro Kurma (Keluarga Alumni Remaja Masjid): Anjang
Nur Rohman, M. Syaiful Basya, SE, Bambang
Priambodo, Wahyu Bintoro, Eryo Sasongko.
3. Biro Kebudayaan dan Olahraga: DR. Andre Indrawan,
Drs. H. Tedhy Sutadi, Rusdi Harminto, Adhi
Maryanto, Taufiq Nur Setiawan, Eko HP, M. Rais
Rusyadi, Sugiarto Rt 44.
4. Biro IKS (Ikatan Keluarga Sakinah): Harmaji Suwarno,
Ibu Siti Kusniatun, Ibu Sri kadarwati, Ibu Siti
Harjono, Suwarto.
5. Biro Donor Darah: Mujiraharjo, Bagas, Zamzawi
Ruslan, SE, Ali Riyanto, M. Diwan Sigit.
6. Biro Dokumentasi dan Kearsipan: M. Agus, SE.,
Anugrah Yoga, Nadia urussalamah, Firda, Lutfi JKT

7. Biro Keamanan: Wahyu Widayat, Bustami Istianto, Joko Purnomo, Agung SA, Mariman, M. Galang Wibisono.
8. Biro Pelatihan dan Pengembangan Masjid: Syubban Rizalinoor, S. Ag, Gustami, Suharyanto, SE, Haidar M. Tilmitsani.

Pada akhirnya, Takmir Masjid Jogokariyan adalah merupakan akumulasi dari berbagai potensi yang ada di masjid, baik anak-anak, remaja, orang tua, ibu-ibu dan bapak-bapak menjadi satu. Adapun beberapa lembaga yang berada di dalam tubuh takmir adalah

- a. Himpunan Anak-anak Masjid (**HAMAS**). Hamas didirikan dengan maksud memberikan peran dan tugas bagi anak-anak. Bukan maksud memberikan beban bagi mereka, namun supaya mereka lebih semangat dan beraktivitas di masjid. Sehingga mereka merasa mejadi pihak bagian masjid.
Adapun strukturnya, Hamas terdiri dari anggota dan Pengurus. Anggota terdiri dari pra TK-klas 6 SD, sedangkan Pengurus terdiri dari kelas 1 SMP - 2 SMU.
- b. Remaja Masjid Jogokariyan (**RMJ**) Tujuan RMJ tidak jauh berbeda dengan Hamas, yaitu memberika peran dan tugas bagi kaum remaja. Strukturnya terdiri dari anggota dan pengurus mulai dari 2 SMA - pemuda yang belum menikah.
- c. Keluarga Alumni Remaja Masjid/Umi Muda (**KURMA/ UMIDA**). Kurma/ Umida ini sedikit

berbeda dengan Hamas atau RMJ. Peranan mereka lebih ke manajerial masjid, dikarenakan berdasar pada pengalaman yang telah mereka peroleh. Struktur kepengurusannya terdiri dari Mantan RMJ dan bapak-bapak/ ibu-ibu muda.

Sistem kerja Masjid Jogokariyan sangat berbeda dengan kebanyakan masjid. Bisa dikatakan bahwa para pengurusnya adalah relawan jihad fi sabilillah yang siap membangun dan memakmurkan masjid demi kesejahteraan warganya. Sesuai dengan visi dan misi masjid jogokariyan, Pengurus takmir adalah pelayan yang siap melayani jamaah. Pengurus masjid siap memberikan pelayanan terbaik bagi jamaah, demi kesejahteraan mereka. Masjid ini dibangun tiada lain untuk membangun kemakmuran warga. jadi, para takmir siap tugas tanpa imbalan materi sepeser pun. Mereka meyakini akan ada balasan (pahala) yang lebih besar didapatkan dari Allah SWT.

Di samping pengelolaan kegiatan yang berbeda dengan masjid-masjid lain, pengelolaan keuangan pun juga berbeda. Jika dalam kegiatan, para anggota takmir siap memberikan pelayanan yang terbaik bagi jamaahnya, dalam hal pembiayaan pun demikian halnya. Mereka siap memberikan bantuan tidak hanya dalam bentuk pikiran dan fisik saja, melainkan juga materi (dana). Seluruh dana diambil dari usaha dan semangat antusiasme partisipasi warga. Berapapun hasilnya akan mereka sumbangkan demi kemajuan masjid.

Adapun dana yang mereka gunakan untuk aktivitas jamaah bersumber dari lima pokok, yaitu;

1. Kotak infaq yang sudah dibagi masing -masing
2. Donatur (Tokoh masyarakat)
3. Sponsor yang memanfaatkan keramaian masjid
4. Usaha penginapan
5. Tong pribadi takmir

Namun, lima sumber dana di atas masih kalah dengan sumbangan yang diberikan masyarakat selain di luar infaq. Warga siap mengerahkan tenaga, pikiran, dan berusaha meluangkan waktu demi membangun kemajuan masjid. Karena mereka sadar bahwa kemajuan masjid adalah untuk kemajuan hidup mereka sendiri.

Teknik pengelolaan dana Masjid Jogokariyan tergolong unik. Biasanya masjid, dan lembaga lain, berlomba untuk semakin memperbanyak saldo, tidak demikian dengan Masjid Jogokariyan. Ia justru berprinsip bahwa "*Saldo Infaq Harus Nol*". Sepanjang ini, belum ada masjid yang memiliki semboyan demikian. Baru masjid Jogokariyan yang menggadang kata-kata itu sebagai slogan utamanya.

Hal itu didasari atas keyakinan bahwa masyarakat yang berinfaq untuk masjid ingin segera mendapatkan pahala dan keberkahannya. Dana tidak boleh berhenti di rekening. Oleh karena itu, takmir harus segera menghabiskannya untuk aktivitas masjid.

C. Manajemen

Sebagaimana dipaparkan di depan bahwa pada mulanya masjid ini dianggap biasa saja oleh kebanyakan masyarakat, dikarenakan terletak di kampung kecil dan bisa jadi kurang dikenal. Akan tetapi, seiring perjalanan waktu, masjid ini mengalami perkembangan yang sangat pesat, hingga akhirnya dijadikan sebagai tempat *jujukan* bahkan sorotan dari berbagai masjid di Indonesia yang ingin mengembangkan pola manajemen masjid.

Pola pikir utama yang dikembangkan oleh Masjid Jogokariyan adalah bagaimana caranya memberikan pelayanan sebaik-baiknya kepada masyarakat, memberikan solusi dan kesejahteraan kepada masyarakat, bukan sebaliknya menjadi beban. Boleh dikatakan bahwa masjid ini dibangun atas prinsip dan dasar, dari warga oleh warga dan untuk warga.

Secara umum, Masjid Jogokariyan membangun konsep-konsep manajerialnya dengan didasarkan kepada adanya tiga pemahaman pokok mengenai hakikat masjid, yaitu:

1. Masjid adalah tempat sujud

Konsep ini sebagaimana makna dan pengertian masjid, yang dibangun sebagai tempat sujud (shalat). Dalam konteks ini, menunjukkan bahwa fungsi utama masjid adalah sebagai tempat untuk menyembah kepada Allah SWT, memberikan ketundukan yang sepenuhnya kepada-Nya. Mengingat penyembahan dan ketundukan itu

adalah sebuah keharusan individual, maka masjid harus bisa menjadi tempat di mana individu-individu ingin selalu datang untuk menyembah dan tunduk kepada Allah SWT.

2. Masjid adalah sarana “mensujudkan” masyarakat, sujud dan tunduk kepada Allah, taat kepada aturan-aturan Nya.

Artinya, selain sebagai tempat sujud bagi individu, masjid coba membangun semangat warga untuk taqwa kepada Allah. Masjid harus berupaya semaksimal mungkin untuk menjadikan masyarakat di sekitar masjid membangun pola-pola hubungan dan praktik bermuamalah dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan Allah SWT. Dengan cara ceramah-ceramah, pengajian, atau kegiatan keagamaan lain yang bisa menumbuhkan rasa cinta warga terhadap Allah SWT.

3. Masjid untuk membentuk sikap dan perilaku jamaahnya sebagai muslim yang kaffah yang secara total sangat dipengaruhi oleh peradaban masjid, dan bukan berperadaban pasar/ materialism. Yang dimaksud peradaban masjid di sini adalah sebuah model peradaban sebagai bentuk ketundukan dan kecintaan kepada Allah. Untuk itu, masjid harus bisa menjadikan dirinya sebagai tempat pengajaran dan pendidikan bagi warganya untuk membangun karakter yang baik dan benar sesuai dengan tuntunan dan ajaran agama Islam. Dengan begitu,

maka akan terwujud sebagai warga yang berakhlakul karimah.

Pemahaman konseptual seperti di atas itulah yang menggerakkan pengelola masjid Jogokariyan merumuskan langkah-langkah manajerialnya. Adapun ketiga langkah manajerial tersebut adalah: pemetaan, pelayanan dan pemberdayaan.

1. Pemetaan

Untuk mewujudkan apa yang diidealisasikan oleh pengelola Masjid Jogokaryan bahwa masjid adalah sebagai tempat sujud, sarana “mensujudkan” masyarakat, dan membentuk peradaban, maka langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan pemetaan terhadap kondisi obyektif masyarakat yang menjadi wilayah cakupan kerja masjid Jogokariyan. Langkah ini menjadi sesuatu yang amat fundamental karena menjadi dasar bagi proses perumusan program dan pengambilan keputusan-keputusan. Sehingga dengan adanya peta kondisi obyektif ini, pengurus Masjid Jogokariyan berusaha memberikan sesuatu sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh masyarakat, bukan sesuatu yang diinginkan oleh masjid. Sebab, tujuan berdirinya masjid ini tiada lain adalah untuk memberikan kemakmuran terhadap warga masyarakat.

Pemetaan ini juga menjadi penting dilakukan dalam rangka untuk mengetahui potensi yang dimiliki oleh kampung Jogokaryan. Dari sini

kemudian dilakukan klasifikasi warga berdasar usia, ekonomi, pengetahuan agama, hobi, profesi dan sebagainya, Berdasarkan inilah pengelola Masjid Jogokaryan akhirnya, merumuskan program-program yang ditawarkan.

Pemetaan masyarakat oleh Masjid Jogokariyan dilakukan untuk memotret tiga aspek utama, yaitu;

a. Wilayah Kerja yang Jelas

Dengan adanya wilayah kerja dimaksudkan agar terjadi kejelasan dan ketegasan batas mana yang harus digarap sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Masjid Jogokariyan, melalui wilayah kerja yang jelas, tidak bermaksud muluk-muluk dan berambisi melakukan kegiatan dalam skala yang sangat luas tetapi tidak efisien efektif. Dengan adanya batas wilayah ini, maka pasti juga akan diketahui seberapa banyak jamaah yang menjadi sasaran bagi aktivitas masjid.

Sebenarnya, kampung jogokariyan bisa dibbilang cukup sempit. Kampung yang hanya terdiri dari 4 rukun warga (RW), yaitu RW 09, 10, 11, 12, dan terbagi menjadi 18 Rukun tetangga (RT), mulai dari Rt 30 sampai 47. Jumlah keseluruhan penduduk adalah 3970 orang, dengan teridiri dari 887 kepala keluarga (KK), dan sebagian besar beragama Islam (95 %), sisanya adalah warga non muslim. Adapun batas wilayah kampung jogokariyan yaitu, sebelah utara

kampung Mantrirejon dan Jageran, sebelah Selatan Kampung Krapyak wetan, Sebelah Barat Jl. DI Pandjaitan, dan Sebelah timur Jl. Parangtritis. Sehingga wajar jika kampung Jogokariyan dianggap sebagai kampung yang kecil atau sempit.

Meskipun demikian, infrastruktur kampung Jogokariyan tidak kalah dengan kampung sebelah. kampung ini memiliki beberapa infrastruktur yang berada di dalam wilayah dakwah. Di antaranya adalah, tiga bangunan Taman Kanak-kanak (TK), Satu bangunan Sekolah Dasar (SD) dan Madrasah Ibtidaiyyah (MI), Serta empat musholla yang bisa digunakan untuk kegiatan keagamaan lain. Tidak hanya itu, infrastruktur lainnya adalah satu lapangan untuk olahraga, satu lapangan bulu tangkis, dan satu bangunan balai warga. Dan yang tidak kalah hebat, kampung ini mempunyai satu pom bensin yang bisa memberikan manfaat dan keberkahan bagi sebagian besar warga selain kampung Jogokariyan.

b. Peta Dakwah yang Memadai

Setelah ditetapkannya batas-batas wilayah kerja, maka kemudian wilayah ini ditindaklanjuti dengan ditetapkannya sebagai zona dakwah yang menjadi lahan garapan bagi Masjid Jogokariyan. Namun demikian, zona dakwah itu tidak akan berfungsi apa-apa jika tidak di dukung dengan adanya sebuah peta yang memadai yang memotret

keadaan obyektif sasaran dakwah. Untuk itulah kemudian dibuatlah sebuah peta dakwah yang memadai untuk mendukung adanya zona dakwah tersebut.

Peta Dakwah Masjid Jogokariyan digambarkan dalam *peta wilayah kampung* Jogokariyan yang terdiri 4 RW yang di dalamnya terdapat 48 RT, lengkap dengan denah rumah-rumah warga. Setiap gambar rumah yang ada dalam peta kemudian ditandai sesuai dengan kondisi penghuninya. Hal ini dilakukan untuk bisa diketahui secara mudah kondisi obyektif jamaahnya. Tanda tersebut misalnya sudah menjalankan shalat atau belum; sudah menunaikan haji atau belum, sudah membayar zakat atau belum; sudah bisa membaca al-Qur'an atau belum; sudah menyembelih hewan qurban atau belum dan sebagainya. Selain data berkaitan dengan pelaksanaan peribadatan, juga dilakukann pendataan berkaitan dengan aspek ekonomi, hobi, profesi dan sebagainya. Pendek kata aspek-aspek yang berkaitan dengan potensi, kelemahan, peluang dan tantangan yang ada diidentifikasi melalui pendataan ini ssupaya rumusan programnya menjadi tepat sasaran.



Peta Dakwah Masjid Jogokariyan

c. Jamaah yang terdata

Aspek lain yang dilakukan dalam pemetaan Masjid Jogokariyan adalah jamaah yang terdata secara baik. Untuk mendapatkan data jamaah ini, diadakanlah Sensus Masjid, yang dilakukan secara *door to door* warga Jogokariyan, ditambah observasi melalui interaksi para takmir terhadap warga.

Sensus diadakan dalam rentang waktu empat tahunan ketika mau mengadakan pemilu takmir. Pemilu ini melibatkan seluruh jamaah yang telah berumur 13 tahun ke atas. Di samping untuk kepentingan pemilu karena berkaitan dengan hak suara jamaah, juga sekaligus untuk mendapatkan data-data konkret jamaah sehingga *updating* data bisa terlaksana dengan baik.

Sensus Masjid tersebut sengaja dilakukan untuk mendapatkan data jamaah bukan hanya

berkaitan dengan aspek keberagamaan semata, akan tetapi hampir seluruh aspek dalam kehidupan jamaah dipotret dengan baik. Hal demikian dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan data komprehensif mengenai jamaah. Artinya, di samping data itu untuk mengetahui aspek keberagamaan masyarakat, juga untuk melihat aspek ekonomi, profesi, hobi dan sebagainya.

Berbagai pendataan yang dilakukan Masjid Jogokariyan terhadap jamaah mencakup hal-hal penting yaitu potensi dan kebutuhan, Peluang dan tantangan, - Kekuatan dan kelemahan. Dari sini masjid bisa membuat Data Base dan Peta Da'wah komprehensif. Data Base dan Peta Da'wah Masjid Jogokariyan Yogyakarta tak hanya mencakup: Nama KK dan warga, pendapatan, pendidikan, dan lain-lain. Tetapi juga sampai pada: (1) siapa saja yang sholat dan yang belum sholat; (2) siapa yang sholat di Masjid dan yang belum sholat di Masjid; (3) siapa yang sudah berzakat atau yang belum; (4) siapa yang sudah ber-qurban atau yang belum ber-qurban; (5) siapa yang aktif mengikuti kegiatan masjid atau yang belum; (6) siapa yang berkemampuan di bidang apa dan bekerja di mana; dan lain-lain. Data ini sangat rinci dan detil sehingga memudahkan masjid mengambil keputusan-keputusan tepat berkaitan dengan masyarakat.

Dari sinilah perkembangan Da'wah selama 10 tahun terlihat. Peta da'wah Masjid juga memperlihatkan gambar kampung yang di rumah-rumahnya berwarna-warni. Warna hijau berarti sangat mendukung da'wah; arna hijau muda berarti cukup mendukung da'wah; warna kuning berarti netral terhadap da'wah. Sedangkan warna merah berarti musuh da'wah.

Di tiap rumah ada juga atribut *iconik*.. Icon "Ka'bah" berarti sudah berhaji. Icon "Unta" berarti sdh ber-Qurban. Icon "Koin" berarti sdh berzakat. Icon "Peci" berarti sudah shalat jamaah, dan sebagainya. Konfigurasi rumah sekampung itu juga biasa dipakai tuk mengarahkan para da'i yang juga sedang cari rumah.

Di samping melalui Sensus Masjid, pengelola juga menciptakan berbagai media untuk mendapatkan data riil masyarakat yang mungkin terlepas dari pantauan sensus. Media-media ini bahkan frekwensi dan intensitasnya lebih sering dan dalam sifatnya. Media-media dimaksud misalnya seperti rapat terbuka untuk seluruh jamaah, adanya angkringan sebagai tempat *ngobrol* bebas dan santai untuk menyampaikan aspirasi, keluhan, curhatan dan sebagainya.

Kegiatan rapat terbuka diadakan setiap hari Jumat kliwon setelah sholat Jumat. Rapat tersebut dihadiri oleh seluruh jamaah sendiri. Semuanya berhak untuk menyuarakan aspirasi sebagai wujud

rasa memiliki. Namun demikian, biasanya para koordinator jamaah, yang terdiri dari para ketua RT, telah menampung usulan atau keinginan para jamaah maupun warga sekitar terlebih dahulu dan pada forum itu kemudian disampaikan kepada pengelola. Dipilihnya ketua RT sebagai koordinator jamaah adalah dalam rangka memenuhi prinsip efektifitas dan efisiensi sehingga rapat tidak berjalan bertele-tele. Dengan demikian apa yang disampaikan para koordinator jamaah itu adalah suara rakyat.

Apa yang disuarakan melalui media rapat dan angkringan ini selanjutnya dijadikan sebagai pijakan bagi perumusan tindakan peningkatan kualitas layanan untuk para jamaah.

Dari berbagai upaya dan pendekatan yang dilakukan oleh takmir, ada sebagian yang responsive dan mau belajar shalat, namun ada juga yang malu ke masjid karena sebelumnya belum pernah shalat. jikalau sholat Jumat biasanya memilih ke masjid yang jauh. Selain itu, ada juga yang awalnya tidak berkenan ketika diberi hadiah (*iming-iming*) sarung, tanggapan mereka adalah, '*Paling-paling saya mau disuruh sholat ke masjid to?*'. Itulah hasil pendataan yang sudah dilakukan oleh para takmir masjid.

Hasil pendataan inu juga menjadikan takmir berinisiatif untuk membuat undangan resmi melakukan shalat jamaah di masjid Jogokariyan.

Tahun 2004 dibuat undangan sholat berjamaah ke masjid, dengan kualitas cetak seperti undangan resepsi pernikahan. Kemudian disebar ke warga, serta dicantumkan hadist-hadist yang berbau keutamaan sholat berjamaah. Dengan rangkaian kalimat di bawah ini.

“Mengharap kehadiran bapak/ ibu/ saudara/ i dalam sholat shubuh berjamaah besok pukul 04.15 di Masjid Jogokariyan...”

Secara psikologis, undangan ini membantu mereka yang selama ini masih malu ke masjid, hingga akhirnya bersedia datang ke masjid, dan mereka bisa berbondong-bondong berangkat ke masjid dengan sesama teman atau saudaranya. Cara ini terbukti cukup efektif. setelah adanya undangan itu, jamaah shalat kian hari semakin bertambah.

Untuk bisa mengajak atau mendatangkan orang ke masjid bukan perkara mudah. harus ada cara dan strategi yang matang untuk bisa mendatangkan orang ke masjid. *Pertama*, kepentingan. Takmir harus bisa menjelaskan kepada orang yang mau kita ajak ke masjid dengan memberikan alasan yang jelas, bahwa untuk apa kita mendatangkan mereka ke masjid. Dengan begitu, mereka akan merasa dianggap sebagai orang penting dan dibutuhkan. Jika merasa sudah merasa jadi orang penting, maka kesadaran untuk datang ke masjid akan muncul dengan sendirinya.

Kedua, fungsi atau peran. Unsur ini juga tidak kalah urgen dibanding dengan kepentingan. Ketika orang sudah datang ke masjid, maka takmir harus menyambutnya dengan baik. Kemudian berusaha mengajak dan memberikan peran kepadanya agar tidak merasa dianggurkan. ketika semuanya sudah sama-sama memiliki fungsi dan peran, mereka akan merasakan sebagai pihak yang sama-sama berhak untuk membangun dan memajukan masjid. Sehingga semangat jiwanya untuk datang ke masjid akan semakin bangkit dan terus bangkit.

Selain kedua unsur itu, jangan lupa untuk menjalankan dakwah fardiyah/ dakwah secara personal. Karena langkah ini juga memegang peranan yang sangat penting. yaitu dengan memberikan pengertian dan pengetahuan tentang pentingnya belajar ilmu agama melalui jamaah di masjid. Perlahan-lahan, orang akan sadar dengan sendirinya jika banyak dari warganya yang pergi ke masjid. Intinya adalah jangan pernah bosan untuk mengingatkan terhadap sesama.

Berdasarkan pemetaan dan observasi pengelolal terhadap warga, hasilnya menunjukkan bahwa masyarakat sangat senang dan antusias untuk berpartisipasi dalam segala aktivitas masjid. Dengan demikian, kini Masjid menjadi makmur, dan memberikan kebanggaan kepada jamaah. Masyarakat menjadi bangga karena eksistensi

mereka sangat diakui dan dihargai. Bahwa mereka adalah bagian dari masjid dan memiliki kontribusi demi perkembangan dan kemajuan masjidnya.

2. Pelayanan

Pelayanan merupakan tolok ukur pertama dalam menilai kinerja pengurus masjid. Seberapa besar dan baik bukti pelayanan pengurus terhadap jamaah masjid. Dalam melakukan pelayanan, takmir Masjid Jogokariyan mendasarkannya pada tiga cara pandang utama. Pertama, semangat takmir adalah untuk melayani jamaah, bukan mengatur-atur jamaah. Hal ini dimaksudkan agar apa yang diberikan sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh jamaah. Jamaah lah yang menjadi titi pijak, bukan keinginan takmir. Kedua, menghargai setiap lapis jamaah. Dalam memberikan pelayanan, tidak ada diskriminasi atau pembedaan, semuanya sama dan berhak mendapat pelayanan yang sama pula supaya tidak ada jamaah yang merasa dikecewakan karena adanya perbedaan perlakuan. Ketiga, prinsip pelayanan yang dibangun adalah membuat jamaah senang berada, berinteraksi, dan beraktivitas di masjid.

Dengan berangkat dari tiga cara pandang tersebut, dan dari hasil pemetaan melalui sensus dan interaksi warga di masjid, makatamir akhirnya mengetahui seluk beluk problematika yang sedang

dihadapi oleh jamaah. Baik dalam persoalan ekonomi, pendidikan, kesehatan, sosial, agama, dan lain sebagainya. Dari situ takmir mengetahui mengenai pelayanan tentang apa dan bagaimana pelayanan itu diberikan serta fasilitas apa saja yang harus disediakan untuk warga dan jamaah.

Adapun bentuk pelayanan yang disediakan oleh masjid adalah:

a. Pelayanan dalam Ibadah

Ibadah shalat adalah bagian inti dari kegiatan di masjid. Ia adalah muara dari seluruh aktivitas yang dikelola oleh masjid. Oleh karena itu, pengelola Masjid Jogokariyan berusaha untuk memberikan layanan dalam ibadah dengan sebaik-baiknya agar seluruh jamaah merasa nyaman dan dihargai. Seluruh jamaah secara individual harus menadapatkan layanan yang sama.

Ada cukup banyak orang yang memiliki keterbatasan fisik sehingga sedikit terganggu untuk dapat melaksanakan kegiatan shalat sebagaimana kalau keadaannya normal. Keterbatasan fisik ini bisa jadi karena difabel, faktor usia yang sudah lanjut, kesehatan yang sudah mulai berkurang, dan sejenisnya. Mereka yang dalam keadaan demikian juga memiliki hak besar untuk difasilitasi agar tetap bisa shalat jamaah di masjid.

Bentuk-bentuk konkret layanan dalam ibadah kepada jamaah sebagaimana digambarkan di atas seperti kursi untuk jamaah bagi orang yang kesulitan sholat dengan berdiri, atau kesulitan untuk rukuk-sujud, dengan meletakkannya di ujung shof; akses khusus naik ke dalam masjid bagi jamaah yang menggunakan kursi roda.

Berbeda dengan persoalan keterbatasan fisik, anak-anak juga mendapatkan perhatian khusus. Hal ini dilakukan karena ada target tertentu yang ingin dicapai yaitu proses pendampingan dan bimbingan kepada mereka dengan tanpa mengganggu jamaah. Untuk itu anak-anak ditempatkan di serambi. Setelah melaksanakan shalat mereka kemudian dibimbing untuk melaksanakan dzikir bersama. Sehingga tidak mengganggu jamaah di ruang utama.

Masjid terbuka bagi warga umum 24 jam. Dengan tujuan bahwa optimalisasi fungsi dan peran masjid benar-benar terpenuhi. Ketika ada orang tengah malam yang ingin mampir atau singgah bisa masuk masjid dengan tanpa rasa was-was. Sembari nanti menunggu atau melakukan ibadah selain shalat.

Pelayanan dalam ibadah ini juga bertujuan agar jumlah jamaah yang shalat jamaah semakin meningkat, Terbukti dari waktu ke waktu secara statistic jamaah itu mengalami kecenderunganb meningkat. Sholat subuh 20% dari sholat jumat

pada tahun 2000-2005, yang kemudian meningkat 2005-2010 menjadi 40%, tahun 2010-2015 60%, dan tahun 2017 mencapai 67% . Hal ini tercapai berkat gerakan dakwah yang takmir sebut sebagai menyolatkan orang hidup yaitu ketika silaturahmi mengajak untuk sholat, menghimbau para ustad, mubalig, takmir, dll, apabila ada warga sekitar yang belum shalat agar diingatkan.

b. Menggembirakan Jamaah

Di samping memberikan layanan dalam ibadah kepada jamaah, takmir masjid juga berusaha semaksimal mungkin untuk bisa menggembirakan jamaah. Wujud untuk menggembiarkan jamaah bisa beraneka ragam dan ada banyak cara, yang sifatnya umum kepada seluruh jamaah dan yang sifatnya khusus kepada jamaah tertentu.

Upaya untuk menggembirkan jamaah yang sifatnya umum misalnya seperti menyediakan air minum dalam dispenser untuk umum, menyediakan susu kedelai, roti, atau bubur sehabis shubuh ahad. Bisa juga nasi bungkus dan sari buah sehabis sholat Jumat. Atau dengan membagikan sayur mayur segar selepas sholat jamaah, lebih bagus lagi menyediakan 1500 porsi takjilan setiap hari selama Ramadhan. Kemudian pembagian daging idul Qurban diantar ke rumah,

bukan diambil di masjid, baik untuk shohibul Qurban maupun untuk warga yang tidak berqurban. Semua itu dimaksudkan untuk lebih memuliakan jamaah.

Beberapa upaya untuk menggembirakan yang bersifat khusus yaitu kepada anak-anak dan golongan-golongan tertentu. Kepada anak-anak takmir masjid membagi-bagikan uang saku lebaran kepada setiap anak yang hadir saat halal bihalal kampung. Meskipun nominal uangnya tidak seberapa, namun hal itu akan memunculkan rasa bahagia tersendiri bagi anak-anak. Dan bisa memicu mereka untuk lebih semangat datang ke masjid.

Hal lain yang bisa memberikan kebahagiaan yang cukup bagi jamaah adalah santunan beras bulanan, subsidi sahur, paket sembako, yang semua itu dibagi setelah sholat. Tentu dalam hal ini tidak setiap jamaah mendapatkan. Hanya kepada beberapa warga yang memang masuk dalam kriteria yang telah ditetapkan. Adapun hal yang cukup menggembirakan bagi warga misalnya, lomba keaktifan sholat berjamaah dengan hadiah umroh. Seperti yang telah terlaksana pada tahun 2012. Kemudian touring/wisata untuk jamaah, sebagai refreshing selepas even besar. Dan tidak kalah penting, sandal/sepatu jamaah sholat yang hilang di

masjid, maka akan diganti dengan sandal/ sepatu yang serrupa atau seharga.

Cara-cara itu bisa digunakan untuk membangkitkan semangat warga untuk aktif dalam kegiatan jamaah masjid. Yang terpenting, semua itu harus diluruskan niatnya, bahwa datang ke masjid bukan untuk mencari kebahagiaan materi, melainkan untuk beribadah kepada Allah. sehingga tujuan utama datang ke masjid tetap berjalan dengan baik.

c. Memfasilitasi Sarana

Ada beberapa sarana yang telah disediakan Masjid Jogokariyan dan sangat bermnafaat dan bisa dinikmati oleh warga secara bebas. Secara keseluruhannya memang disediakan dengan maksud agar jamaah merasa nyaman dan menjadi betah untuk berada di masjid. Beberapa fasilitas itu . seperti 20 fasilitas kamar mandi/ toilet, klinik kesehatan gratis untuk jamaah, Televisi, Wifi, Komputer, serta fasilitas olah raga. Mislanya, lapangan tenis meja, sand sack, panahan, dan lain-lain.

Beberapa fasilitas ini memang disediakan kepada jamaah agar apa yang menjadi kebutuhan, hobi dan minat mereka bisa didapatkan di masjid sehingga mereka tidak mencari di luar. Wifi misalnya, seperti yang kita ketahui bahwa kehidupan sekarang ini, lebih-lebih remaja dan

pemuda, tidak bisa dilepaskan dari perangkat yang kita sebut *gadget*. Takmir berprinsip dari pada para remaja dan pemuda itu main di luar sehingga sulit untuk dikontrol, maka lebih baik melakukan aktivitas ber-*gadget* di lokasi masjid. Demikian halnya dengan hobi olah raga

Beberapa fasilitas tersebut memang disediakan gratis oleh pihak takmir Masjid Jogokariyan, akan tetapi ada juga beberapa yang harus membayar karena memang berkaitan dengan aktivitas ekonomi misalnya angkringan/warung tenda. Angkringan ini disediakan disamping untuk memberikan ruang kepada pihak tertentu untuk bisa menghasilkan secara ekonomi, juga menjadi media untuk curhat berkaitan dengan berbagai persoalan secara santai.

Dari berbagai pemaparan di atas, seluruh agenda yang berkaitan dengan pelayanan oleh Takmir Masjid Jogokariyan di *set up* sedemikian rupa memang untuk mengundang orang agar mau berada dan betah dalam beraktivitas di masjid sehingga masjid bisa menjelma menjadi rumah kedua.²⁷

3. Pemberdayaan

Hal lain yang menjadi perhatian Takmir Masjid Jogokariyan adalah mengenai sumber daya manusia

²⁷Wawancara dengan Andi dan Ridwan, remaja Kampung Jogokariyan, pada 23 Juni 2017

jamaah. Dalam kaitan dengan ini, takmir bertekad untuk melakukan pemberdayaan kepada mereka. Untuk melaksanakan ini, takmir menggunakan prinsip manajemen masjid yang disingkat dengan 4M, yaitu:

- Melayani : takmir bukanlah penguasa, tapi pelayan. Jadi, seorang takmir harus paham betul mengenai tugas dan perannya terhadap jamaah.
- Memahamkan : Setiap ada kegiatan akan dipahamkan sejelas-jelasnya. Prinsip ini bertujuan untuk menyamakan persepsi agar tidak terjadi kesalahpahaman.
- Mensosialisasikan : Prinsip ini sebagai wujud keterbukaan atau transparansi dalam segala kegiatan jamaah. Sehingga segala jadwal aktivitas jamaah bisa diketahui seluruh warga. sosialisasi bisa lewat media sosial, media massa, dan media elektronik.
- Mempertanggungjawabkan : Bentuk dari sikap tanggung jawab adalah siap menulis dan menyampaikn laporan tertulis dari hasil kegiatan apapun. Dan yang tidak boleh ketinggalan, laporan mengenai pemasukan dan pengeluaran keuangan. semua harus dilakukan secara secara transparan.

Satu hal mendasar yang ditanamkan oleh Takmir Masjid Jogokariyan adalah bahwa jamaah merupakan bagian dari masjid, maka keberadaannya harus dihargai, tidak boleh diabaikan. Bagaimanapun jamaah pasti mempunyai hal-hal istimewa, bisa jadi berkaitan dengan potensinya, kreativitasnya maupun yang lain. Oleh karena itu mereka semua harus diapresiasi supaya bisa

memberikan kontribusi bagi masjid dan juga untuk kepentingan pribadinya.

Takmir Masjid Jogokariyan selalu berusaha untuk bisa memberikan apresiasi kepada jamaah. Wujud konkretnya adalah selalu menggunakan produk jamaah untuk keperluan masjid sekalipun lebih mahal (makanan, minuman, jasa keahlian, maupun barang lain). Karenanya Masjid Jogokariyan berkomitmen tidak membuat unit Usaha agar tidak menyakiti jamaah yang juga memiliki bisnis serupa. Tiap pekan Masjid Jogokariyan biasa menerima ratusan tamu, sehingga konsumsi untuk tamu diorderkan bergilir pada jamaah yang punya rumah makan.²⁸ Bentuk lain untuk memberikan apresiasi kepada jamaah adalah memberikan award kepada warga Jogokariyan yang berprestasi.

Aspek pemberdayaan lain yang dilakukan oleh Takmir Masjid Jogokariyan adalah menyediakan peran dan ruang ekspresi dengan melibatkan partisipasi seluruh lapisan jamaah. Pada aspek ini bentuk nyata pemberdayaannya adalah membuat takmir yang gemuk dari anak-anak sampai tua. Model takmir seperti ini diharapkan memberi ruang ekspresi yang luas kepada seluruh komponen masyarakat, membuat berbagai jamaah dengan struktur dan keuangan sendiri; membuat lumbung beras yang bisa diisi oleh siapapun dengan

²⁸Wawancara dengan Eko, tukang parkir masjid Jogokariyan warga kampung Jogokariyan, pada tanggal 25 Juni 2017

maksud untuk diberikan kepada siapa saja yang mengalami kekurangan

Pada saat ramadhan, misalnya, warga memiliki andil dan peran besar dalam mempersiapkan takjil untuk buka puasa. Takmir masjid membentuk warga sekitar menjadi beberapa kelompok dan itu dari semua kalangan masyarakat. Pada tahun ini terdapat 27 kelompok, karena hari pertama dan terakhir puasa ditanggung oleh takmir masjid. Mengenai dananya, takmir hanya memberi subsidi sebesar 6 juta untuk membuat lauk-sebanyak kurang lebih dua ribu porsi. Dan apabila mengalami kekurangan akan ditanggung oleh masing-masing kelompok.

Munculnya kegiatan ini berawal dari kecemburuan warga sekitar yang kurang mampu. Mereka berpikir bahwa mereka juga berhak ikut berpartisipasi dalam kegiatan tersebut. Dulu, awalnya takjilan di masjid hanya ditanggung oleh orang mampu dengan sistem bergilir.²⁹ Bentuk lain adalah penyediaan lumbung beras. Teknisnya, setiap jamaah yang datang ke masjid untuk shalat subuh, mereka membawa segenggam beras untuk dimasukkan ke dalam kotak yang telah disediakan. Hasil yang terkumpul dari lumbung beras jamaah ini kemudian, didistribusikan kembali kepada jamaah yang tidak mampu dalam bentuk santunan beras. Dengan demikian, di satu sisi Takmir

²⁹Wawancara dengan M. Rosidi, warga Kampung Jogokakriyan, pada 24 Juni 2017

Masjid Jogokariyan memberdayakan potensi jamaah, di sisi lain, merupakan bentuk pelayanan kepada jamaah.³⁰

Di samping kedua aspek di atas, Takmir Masjid Jogokariyan juga berusaha memberdayakan jamaah dengan cara mengarahkan potensi yang ada ke dalam pembentukan klub-klub peminatan. Sebut saja seperti klub sepeda onthel, kelompok paduan suara, klub panahan, klub menembak dan sebagainya. Cara-cara di atas sangat membantu dalam memberdayakan dan mengoptimalkan potensi dan kreativitas warga. sehingga warga nanti mampu bersaing atau berlomba dalam tingkat nasional, bahkan jika mungkin di tingkat internasional.

Setelah melaksanakan proses manajemen ke dalam tiga langkah utama, kemudian Takmir Masjid Jogokariyan membuat rumusan-rumusan langkah berikutnya yang terdiri dari tiga kegiatan yaitu memahami, membentuk sikap dan mengarahkan. Berbeda dengan tiga kegiatan sebelumnya yang berorientasi kepada memnuhi kebutuhan dan harapan jamaah, pada tiga kegiatan ini misi yang hendak dicapai adalah target-target yang telah ditetapkan oleh oleh takmir.

1. Memahami

³⁰Wawancara dengan Edo, ketua pengelola lumbung beras Masjid Jogokariyan, Yogyakarta, pada saat preliminary research, septemb 2106

Langkah yang dimaksud dalam memahami di sini adalah, bagaimana cara takmir memberikan pemahaman yang sejelas dan sedetail mungkin terhadap jamaah. Sehingga mereka bisa menangkap pesan dan hikmah dari setiap kegiatan jamaah yang telah dilakukan. Misalnya, memahami tentang ajaran Islam. Dengan harapan bahwa agar jamaah bisa memahami ajaran Islam secara komprehensif, tidak setengah-setengah. Selain itu, memberikan pendidikan dan pengajaran melalui pengajian, ceramah, maupun interaksi sehari-hari. Tidak lupa pula untuk memberi pemahaman tentang fiqh ibadah, supaya lebih bijak dalam menyikapi perbedaan yang ada di kalangan masyarakat. Semua langkah itu sangat membantu warga dalam memahami ajaran agama islam demi keberlangsungan hidupnya.

Selain berkaitan dengan aspek material apa yang dipahamkan, takmir juga tidak lupa berusaha memahami mengenai nilai dasar yang melandasi setiap aktivitas masjid dan kebijakan takmir karena setiap agenda selalu ada nilai dasar atau hikmah falsafah yang melandasainya. Mengapa nama kegiatannya Kampung Ramadhan Jogokariyan?; Mengapa diadakan kegiatan pasar sore ketika ramadhan? Mengapa digalakkan takjilan dengan piring (bukan dengan box) dan mengapa partisipasi warga demikian besar?; Mengapa ada subsidi sahur?; Mengapa ada warung angkringan di masjid?; Mengapa saldo kas masjid harus sama dengan nol? Dan hal-hal lain yang berkaitan

dengan kebijakan-kebijakan takmir. Semua contoh di atas dimaksudkan untuk memberikan pemahaman kepada warga, khususnya warga luar. Agar tidak terjadi kesalahan persepsi, atau muncul pandangan yang kurang bagus terhadap Masjid Jogokariyan.

2. Membentuk Sikap

Pembangunan sikap, karakter, bahkan mental seseorang sangat menentukan perilaku kehidupan sehari-hari. Maka pembentukan sikap menjadi poin penting dalam mencapai tujuan hidup. Dalam konteks ini, takmir menjadi pelopor utamanya. Sebagai takmir, maka harus bisa menjadi teladan bagi jamaah yang lain. selalu mencerminkan perilaku yang santun sehingga bisa ditiru bagi jamaahnya. Terlebih, takmir juga harus bisa membangun dan menanamkan sikap yang baik dan benar terhadap anak-anak. Sikap inilah yang akan memunculkan kesadaran bagi para jamaah, sehingga mereka tahu bagaimana harus menyikapi dinamika umat dengan cara yang lebih bijak.

Beberapa contoh membangun sikap, misalnya, membangun kepedulian kepada dunia Islam dengan munashoroh dana untuk Palestina. Munashoroh untuk daerah bencana, mengirim rombongan peserta ke aksi 411 dan 212, mendorong jamaah untuk memilih pemimpin muslim (pemilu). Dan masih banyak lagi yang lainnya. Namun, poin penting dalam membangun sikap adalah bagaimana caranya agar jamaah bisa dan

mau diajak untuk peduli kepada persoalan umat, khususnya umat Islam, yang lebih luas.

3. Mengarahkan

Wujud dari suatu pengrahan terhadap masyarakat adalah, dengan cara mengapresiasi potensi dan memberikan dorongan untuk berprestasi bagi setiap jamaah. Selain itu, bisa juga dengan mengarahkan sikap jamaah agar lebih peka dan jeli dalam merespon dinamika umat, masyarakat dan bangsa. Substansi arahantersebut selalu berhubungan dengan komitmen keberagamaan. Takmir secara konsiten membrikan motivasi yang bisa membangkitkan semangat jihad warga, yaitu dengan menanamkan nilai dasar pada jiwa warga, bahwa orang yang bekerja untuk Allah pasti hidupnya akan sukses.

Selanjutnya, mendorong anak-anak/ remaja/ pemuda masjid untuk berprestasi. Senantiasa memberi motivasi, akses informasi, fasilitas, dan apresiasi. Ini juga akan membentuk *image* bahwa siapaun yang aktif di masjid akan sukses. Kemudian, tidak bosan-bosan untuk terus mendorong jamaah supaya lebih optimal di karir dan profesinya, dan menunjukkan ruang kontribusi bagi potensinya untuk masjid dan masyarakat. Dengan menanamkan nilai dasar di jiwanya bahwa orang-orang ahli masjid sebagai pemimpin.

Agar upaya memahamkan, membentuk sikap dan mengarahkan menjadi lebih efisien dan efektif, maka strategi yang dipake adalah melibatkan seluruh jamaah

untuk menjadi pengurus RT, RW. Dengan begitu, masjid bisa memberikan warna positif kepada aktivitas kampung. Masjid bersinergi dengan RT, RW, bukan menyaingi apalagi konfrontasi. Selalu men-support jamaah yang maju ke pemilihan kepala desa, serta, mendorong untuk memilih caleg-caleg yang ahli masjid.

D. Program Masjid

Dari beberapa langkah manajemen sebagaimana dijelaskan terdahulu, kemudian takmir berusaha untuk merumuskan berbagai kegiatan yang sangat variatif. Dari berbagai kegiatan tersebut bisa dikelompokkan ke dalam tiga program besar. Adapun program itu adalah Program Jamaah Mandiri, Program Masjid Mandiri, dan Program Masjid *Mberkahi*.³¹

1. Jamaah Mandiri

Sesuai dengan namanya, Jamaah Mandiiri, maka program ini berorientasi kepada keberadaan jamaah dalam berkontribusi ikut meringankan beban yang menjadi tanggungan masjid secara berkala. Target minimal yang ditetapkan adalah tidak adanya jamaah yang menjadi beban bagi jamaah lainnya. Jika memungkinkan, justru jamaah bisa mensubsidi yang lainnya. Oleh karena itu, program ini sebetulnya lebih pada sector pendanaan.

³¹ Istilah ini disampaikan oleh Ismail Toha Putra, SH, Ketua Biro Ziswaf Takmir Masjid Jogokaryan pada saat *preliminary Research* pada bulan September 2016

Seperti diketahui bahwa masjid setiap hari mempunyai beban operasional baik dari sector listrik, air, muballigh dan sebagainya yang cukup besar. Siapa yang harus mendanai? Bukankah yang memakai adalah para jamaah yang beraktivitas di masjid? Maka harus dicari rumusan bagaimana supaya beban rutin ini bisa diangkat secara bersama-sama dengan beban yang sama ringan. Akhirnya, seluruh beban yang menjadi tanggungan masjid ini dihitung dalam waktu satu tahun sehingga akan ketemu kemudian dibagi dalam bulan dan minggu dalam setahun, maka akan diketahui berapa kebutuhan setiap pekannya untuk setiap jamaah. Maka, jika jamaah, dalam satu minggu memberikan infaqnya sebesar itu, berarti ia telah membiayai dirinya sendiri. Jika kurang, berarti dia masih disubsidi oleh jamaah lain, dan jika lebih berarti dia telah mensubsidi jamaah lain.

Secara teknis perhitungan pemasukan dan pengeluaran Masjid Jogokariyan sangatlah unik. Pertama, mereka mengitung seluruh pengeluaran rutin masjid selama setahun, setelah itu, totalnya dibagi per bulan dan per pekan. Kedua, menghitung kapasitas jamaah masjid, yaitu seberapa banyak masjid dapat menampung jumlah jamaah. Di sinilah salah satu signifikansi pendataan jamaah terbukti. Dari jumlah pengeluaran per pekan yang sudah diketahui kemudian dibagi dengan kapasitas jamaah masjid. Maka, dari

perhitungan itu, akan muncul angka minimal infaq dalam sepekan dari seorang jamaah. Salah satu contoh konkret bisa disajikan seperti di bawah ini:

1. Listrik : Rp. 250.000 x 12 = Rp. 3.000.000,-
 2. Air : Rp. 35.000 x 12 = Rp. 420.000,-
 3. HR Kebersihan : Rp425rbx12 = Rp. 5.100.000,-
 4. Khotib Jumat : Rp50rbx4x12 = Rp. 2.400.000,-
 5. Minuman Shubuh
Rp500x250x4x12 = Rp. 6.000.000,-
 6. Minuman Jumat = Rp. 6.000.000,-
 7. HR Pengajian2 = Rp.14.400.000,-
 8. Perawatan dan Pengembangan Masjid = Rp. 5.880.000,-
- JUMLAH = Rp.43.200.000,-

Dari contoh perhitungan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa, kebutuhan tiap pekan : Rp 43.200.000,- / 12 / 4 = Rp. 900.000,-. Sedangkan jumlah jamaah masjid 600 orang, maka infaq jamaah mandiri sebesar Rp 900.000,-/ 600 = Rp. 1.500,-/orang/pekan. Dari perhitungan itu, dapat dirumuskan bahwa, Jika seseorang berinfaq Rp1500,-/pekan, maka orang tersebut adalah Jamaah Mandiri. Jika Infaq seseorang lebih dari itu , berarti orang itu telah *membantu* yang lain. Jika infaq

seseorang *kurang* dari itu, berarti ibadah orang itu di masjid masih *disubsidi* orang lain. Meskipun demikian, takmir dengan senang hati melayani dalam beribadah di Masjid dan mari bersama-sama memakmurkan masjid.

Dari gerakan Jamaah Mandiri ini, ada kenaikan pemasukan infaq yang sangat signifikan. Dan semuanya dihabiskan untuk kegiatan masjid demi memberikan pelayanan yang maksimal bagi jamaah.

Program jamaah mandiri ini tidak diberitahukan dengan surat resmi kepada jamaah, akan tetapi hanya disampaikan dengan bahasa *guyon*. Bagi takmir yang penting informasi ini diketahui dan dipahami oleh jamaah dan kemudian menggerakkan kesadaran jamaah bahwa mereka telah memberikan kontribusi yang sangat signifikan.

2. Masjid Mandiri

Berbeda dengan program pertama yang berorientasi untuk membangun kesadaran jamaah agar mereka menjadi jamaah yang secara mandiri membiayai diri mereka sendiri, program kedua adalah berorientasi bagaimana agar masjid tidak mempunyai ketergantungan kepada pihak lain. Masjid mempunyai usaha dan donatur atau sumber keuangan yang cukup besar yang bisa digunakan untuk membiayai aktivitas masjid. Sehingga apabila

ada jamaah yang berinfaq akan masuk *baitul mal* yang kemudian disumbangkan untuk kaum duafa.

Seluruh lalu lintas kekayaan yang dimiliki oleh takmir Masjid Jogokariyan dikelola oleh *baitul mal* ini. Lembaga ini dikelola dibawah kendali langsung bendahara takmir Masjid Jogokariyan, H.M. Rizqi Rahim, ST, M.Eng.sekaligus ebagai ketua *baitul mal*. Jika ada infaq yang masuk dari jamaah, maka infaq itu dikembalikan ke masyarakat dalam bentuk aktivitas. Bagi takmir menyimpan kas adalah tindakan tidak bijaksana karena ketika jamaah memberikan infaq, maka mereka ingin infaq itu dipergunakan, maka sebagai takmir harus menyegarakan infaq tersebut untuk berbagai aktivvitas. Seseorang ketika berinfaq di masjid juga sangat berharap mendapatkan keberkahan. Sebagai takmir, apabila infaq hanya dititipkan di bank akan kurang berkah. Infaq itu adalah titipan, dan harus segera dibelanjakan agar mereka mendapatkan keberkahannya itu.

Dengan kata lain, saldo infaq harus nol. Misal, kebutuhan seminggu 900 ribu, ya pengeluaran juga harus 900 ribu. Kebijakan ini berjalan selama 3 tahun pertama setelah tahun ketiga meskipun sedikit ada saldo tapi tidak banyak. Bendahara takmir tidak boleh membawa uang lebih dari dua juta.

Untuk itu, takmir juga harus berpikir untuk mempunyai sumber-sumber lain untuk menopang

kegiatannya. Adapun sumber usaha yang cukup besar untuk menopang program masjid mandiri adalah adanya penginapan dan hall yang menjadi tempat pertemuan untuk event-event tertentu.

Dalam pandangan Masjid Jogokariyan, masjid memang harus makmur tetapi bukan dalam pengertian seberapa banyak saldo kas. Makmur adalah ketika masjid rame dengan berbagai aktifitas positif dan seberapa banyak jamaah masjid yang bersedia berpartisipasi. Ketika orang berinfaq di masjid dan ternyata masjid rame, maka mereka (yang berinfaq) akan senang, dan tidak menutup kemungkinan akan berinfaq lagi.

3. Masjid *Mberkahi*

Sebagaimana tercermin dalam namanya, program ketiga ini adalah program di mana masjid harus mampu berperan menjadikan dirinya untuk menyejahterakan masyarakat di lingkungannya. Masjid juga harus bisa memabawa perubahan bagi diri para jamaahnya baik dalam pengertian fisik maupun non fisik . Secara fisik, bagi para jamaah yang mengalami perosalan-persoalan ekonomi, takmir tidak segan untuk memberikan bantuan dalam bentuk permodalan.

Masjid Jogokariyan memandang masyarakat sebagai objek dakwah yang harus disejahterakan, baik secara fisik jasmani maupun non-fisik rohani, baik duniawi maupun ukhrawi.. Itulah sebabnya

maka *tagline* masjid adalah *Dari Masjid Membangun Umat*. Oleh karenanya, tidak bisa dipungkiri bahwa takmirdalam hal ini memosisikan dirinya sebagai subyek dakwah yang paling harus bertanggungjawab.³² Umat yang harus bagaimana masjid punya peran serta memberdayakan. Tahap demi tahap, penataan terlebih dahulu, untuk mengetahui masyarakat mana yang harus dibantu, intinya untuk mengetahui apa yang dibutuhkan.

Gerakan ini terwujud dalam banyak kegiatan, seperti dibukanya klinik untuk pemeriksaan gratis bagi masyarakat, memberikan pinjaman/pemberian modal bagi masyarakat yang betul-betul membutuhkan, pemberian 25 paket beras kepada masyarakat tidak mampu setiap setengah bulan sekali.³³

Salah satu kegiatan yang merupakan perwujudan dari program ini, sekedar untuk menyebutkan contoh yang besar adalah *Kampoeng Ramadhan*. Kegiatan ini bermula dari perhatian takmir terhadap sebuah fenomena bahwa pada bulan ramadhan masjid selalu dalam keadaan ramai. Di samping itu juga, adanya *rasan-rsan* keinginan dari beberapa warga, namun mereka tidak memiliki lahan. Dari situ timbul pikiran bagaimana agar yang ramai tidak hanya masjid saja,

³² Wawancara dengan Suharyanto dan Anjang Nurrohman, anggota takmir Masjid Jogokariyan pada 24 Juni 2017

³³Wawancara dengan Eko, warga kampong Jogokariyan, pada 24 Juni 2017

akan tetapi juga kampung? Dari situ lahirlah gagasan *Kampoeng Ramadhan* hingga sekarang. Program mengenai kampung Ramadhan ini sudah berjalan cukup lama. Memasuki tahun 2017, momen ini sudah memperingati acara yang ke-13 kali. Kegiatan ini memberikan banyak kontribusi terhadap jamaah, khususnya kaum dhuafa'.

Dalam konsep *Kampoeng Ramadhan*, masjid mengadakan pasar sore yang bisa digunakan berjualan, yang letaknya di sepanjang jalan Jogokariyan. Selain yang berjualan itu dari warga sendiri, di situ juga ada selain warga Jogokariyan yang ikut berjualan. Rumah-rumah warga dihiasi dengan pernak-pernik khas masjid Jogokariyan. Pernak-pernik hiasan lampu ini tidak hanya dibeli oleh masyarakat, namun juga warga sekitar dan juga pendatang yang ingin memilikinya.

Jualan di depan masjid terbuka untuk umum, akan tetapi prioritas tetap warga Jogokariyan. Jualan-jualan tersebut adalah milik pribadi, warga sekitar masjid. dengan cara mendaftar lewat masjid. Menggunakan model sitem retribusi, disesuaikan dengan jualan masing masing. Dana yang masuk itu pun kembali lagi pada operasional untuk snack dan macam macam. Ini adalah cara takmir untuk mensejahterakan jamaah. Masjid menyediakan lahan dan meminjami modal bagi mereka yang kurang mampu tanpa mempersyaratkan bagi hasil, dicicil berapa kali terserah. Hanya saja, modal dari masjid

ini hanya untuk warga Jogokariyan saja. Selain itu, takmir juga mengundang dan mendatangkan warga sekitar untuk membeli.



Gambar 3, Kemeriahan Kampoeng Ramadhan

Seluruh uang dan dana yang dimiliki oleh masjid semuanya dikelola oleh lembaga *baitul mal* Masjid Jogokariyan, bukan dalam bentuk koperasi simpan pinjam.. Lembaga inilah yang melakukan pengelolaan sedemikian rupa sehingga kemanfaatannya betul-betul dirasakan oleh jamaah. Baitul mal hanya menjadi tempat persinggahan sementara selanjutnya didistribusikan untuk dikembalikan lagi kepada jamaah.

Mberkahi juga bermakna memberikan kesejahteraan non fisik, spiritual. Oleh keran itu dalam acara *Kampoeng Ramadhan* juga diadakan kegiatan yang khas peribadatan. Yaitu jamaah shalat tarawih, kuliah subuh dan *i'tikaf*, Khusus kegiatan I'tikaf dilaksanakan di sepuluh hari terakhir ramadhan sebelum idul fitri. Dengan konsep

pembelajaran tentang wawasan keislaman dan kontemporer di dalam waktu yang telah ditentukan.

Sama dengan kegiatan pasar sore yang mampu menggeliatkan ekonomi dan kelihatan semarak dalam mengisi Ramadhan, kegiatan peribadatan ini juga mendapatkan respon dan antusiasme yang sangat baik dari jamaah. Kegiatan ini tidak hanya menarik minat jamaah sekitar, tetapi juga mampu menyedot jamaah yang berasal dari luar kota.

Kegiatan lain yang juga merupakan perwujudan dari program *masjid mberkahi* adalah pembangunan *Islamic center*. Melalui pembangunan gedung ini diharapkan program ini menjadi lebih mudah dilaksanakan karena tersedia sarana yang bisa dipergunakan setiap saat untuk melaksanakannya. Untuk sector kesehatan, misalnya, Masjid Jogokariyan bisa mengadakan pemeriksaan kesehatan gratis karena memang salah satu bagian dari *Islamic center* adalah poliklinik.

Demikian pula, melalui hall yang juga menjadi bagian dari *Islamic center*, yang sering menjadi tempat kegiatan, menjadikan masyarakat disekitar masjid mendapat keberkahan karena kegiatan2 tersebut melibatkan masyarakat, terutama di sector konsumsi.

Saat pembangunan *Islamic. Center*, takmir tidak mengajukan proposal permohonan apapun untuk mencari dana. Hbanya sekedar memasang spanduk permohonan yang berisi permohonan maaf

karena kegiatan pembangunan Islamic Center mengganggu ibadah para jamaah. Apabila berkenan mereka, jamaah maupun masyarakat bisa berinfaq pada kotak-kotak infaq yang telah disediakan di depan masjid. Pembangunan Islam center sendiri menghabiskan biaya sebanyak satu setengah milyar dari modal awal yang hanya lima juta rupiah. Dana sebanyak itu berasal dari infaq-infaq kotak dan bantuan melalui transfer.

Semua bentuk infaq yang datang dari jamaah diterima dengan tangan terbuka. Ada suatu kasus bahwa ada seorang ibu kurang mampu yang menyumbang dua buah batu bata untuk masjid karena beliau sangat ingin berpartisipasi dengan masjid. Dia berkeyakinan bahwa jika membantu membangun rumah Allah, maka Allah akan membangunkan kita rumah di surga.

Sebagai dampak yang timbul dengan dibangunnya Islamic center ini, semua biaya untuk kegiatan di Masjid Jogokariyan sebagian besarnya berasal dari hasil penginapan (hotel), dan ruang seminar/ *meeting room*) 80% dan infaq 20%. Jadi, seluruh uang hasil usaha selalu berputar. Baik untuk pembangunan masjid, maupun untuk modal usaha lagi.

Secara terperinci program kerja Masjid Jogokariyan adalah sebagai berikut:

- a. Memasyarakatkan masjid dan memasjidkan masyarakat.

- b. Membangun kelembagaan masjid yang profesional dalam karya, ikhlas dalam niat
- c. Melaksanakan tertib administrasi, efisiensi, transparansi dalam anggaran.
- d. Mengembangkan seluruh potensi jamaah bagi kemakmuran masjid dan kesejahteraan jamaah.
- e. Menegembangkan dakwah jamaah dan jamaah dakwah
- f. Pendekatan kesejahteraan dalam dakwah.
- g. Menggarap dan membina generasi muda yang berjasad kuat, berwawasan luas, berjiwa marhamah, berprestasi, dan mandiri..
- h. Membina keluarga jamaah yang sakinah sebagai benteng ketahanan ummat.
- i. Menegelola majlis majlis taklim yang terencana dan terprogram untuk pemahaman islam yang utuh dan luas, sempurna .
- j. Peningkatan kualitas ibadah dari segi syar'i maupun teknis.
- k. Menggali sumber dana yang optimal tanpa harus memberi beban kepada jamaah.

BAB IV

EFEKTIVITAS DAN EFISIENSI PENGELOLAAN MASJID JOGOKARIYAN, YOGYAKARTA

Ada begitu banyak masjid di Indonesia baik yang besar maupun yang kecil. Tidak kurang dari 800.00 sebagaimana diinformasikan oleh Yusuf Kalla selaku ketua Dewan Masjid. Namun, dari begitu banyak masjid yang ada di Indonesia berapa masjidkah yang telah mampu melakukan pengelolaan dengan efektif dan efisien. Yang dimaksud efektif di sini adalah ada tidaknya perubahan yang terjadi pada masjid itu setelah mendapatkan sentuhan pengelolaan, jika terjadi adanya perubahan dalam artian peningkatan berarti pengelolaan tersebut telah berjalan efektif. Sedangkan dimaksud dengan efisien adalah tingkat satuan waktu yang digunakan untuk melakukan sebuah perubahan. Semakin pendek waktu yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah hasil yang optimal, maka hal ini bisa dikatakan efisien.

Sepanjang pengamatan secara sekilas terhadap berbagai masjid masih sangat jarang masjid yang mampu berfungsi secara ideal. Kebanyakan yang terjadi adalah pengelolaan yang tidak efektif dan tidak efisien. Dari sisi pembiayaan, mulai dari dana pembangunan, asset tanah dan lain-lain yang dimiliki, sampai dengan

dana operasional, ternyata hanya dipergunakan untuk memfasilitasi sebatas kegiatan shalat, dan itupun dengan jumlah jamaah yang sangat terbatas. Dengan kata lain banyak masjid yang berfungsi belum ideal.

Namun demikian, bukan berarti bahwa tidak ada masjid yang melakukan pengelolaan dengan efektif dan efisien kendati jumlahnya hanya sedikit. Di antara yang sedikit itu adalah Masjid Jogokariyan. Memperhatikan capaian pengelolaan yang dilakukan oleh masjid ini, bisa dikatakan bahwa masjid ini telah melaksanakan pengelolaan dengan efektif dan efisien. Dalam jangka waktu relative singkat telah terjadi perubahan yang sangat signifikan.

Seperti diketahui bersama dalam rentang kesejarahannya, mula-mula keberadaan Masjid Jogokariyan tidak lah begitu berbeda dengan masjid lainnya. Apalagi masjid ini berada di tengah-tengah jamaah abangan yang cenderung abai terhadap aspek kebaraganaan. Namun setelah mendapatkan sentuhan pengelolaan baru yang dimulai pada tahun 1999 perkembangan masjid ini demikian cepat yang mengantarkannya meraih penghargaan dari Menteri Agama sebagai Masjid Besar dengan pengelolaan terbaik pada tahun 2016. Itu berarti hanya dalam waktu kurang dari 20 tahun Masjid Jogokariyan telah mampu membuktikan reputasinya. Penghargaan ini tentu saja adalah proses belakngan setelah namanya terdengar menggaung secara nasional. Gaungnya terdengar dari berbagai penjuru sehingga banyak sekali masjid yang

belajar Masjid Jogokaryan dan mendapatkan inspirasi daripadanya.

Dalam perkembangannya Masjid Jogokariyan berhasil menyajikan beragam aktivitas terkait aspek sosial, ekonomi, pendidikan, bahkan politik. Kegiatan tersebut terimplementasikan dengan program-program sebagaimana telah dijelaskan dalam bagian terdahulu dari penelitian ini. Berbagai macam kegiatan yang diadakan masjid ini mencerminkan bahwa masjid menjadi ruang keterlibatan yang dibangun dari proses identifikasi kebutuhan jamaah dan pelibatannya dalam tindakan lanjutnya. Dengan demikian kegiatan yang diusung masjid tak hanya memberikan manfaat bagi internal masjid, namun juga jamaah sekitar.

Masjid Jogokariyan juga berhasil membentuk kultur sebagai ruang bersama bagi jamaah. Keberhasilan ini tentu saja tidak dihasilkan dengan proses yang begitu saja, instan, tetapi tentunya terdapat upaya-upaya yang sangat serius yang dilakukan oleh para takmir masjid dalam proses perkembangan kebijakan masjid. Sehingga peran pengelola sangat berpengaruh besar terhadap eksistensi dan masifnya kegiatan Masjid Jogokariyan. Prinsip melayani kebutuhan jamaah dan jamaah dari pengelola masjid menjadi sebuah poin penting dalam membentuk aktivitas-aktivitas yang bermanfaat bagi jamaah.

Melihat keadaan demikian, tidak terlalu berlebihan jika dikatakan bahwa Masjid Jogokariyan berhasil menjadikan dirinya melakukan proses

transformasi dari ruang ibadah menjadi ruang social; tidak hanya menjadi tempat untuk melakukan penyembahan dalam pengertian yang sangat terbatas, menjadi tempat penyembahan dalam pengertian yang sangat luas.

MAsjid ini selangkah demi selangkah telah mampu membuktikan keberadaan masjid yang sesungguhnya seperti apa yang pernah dicontohkan oleh Nabi Muhammad, kendati tentu saja tidak seluruh aspeknya karena memang karakteristik zaman antara keduanya berbeda. Demikian juga, MAsjid Jogokariyan mampu mematahkan pandangan bahwa masjid hanyalah sebagai tempat ibadah dalam arti khusus. Bagi takmir Masjid Jogokaryan, kesimpulan bahwa masjid hanya sebagai tempat sembahyang adalah sebuah reduksi.

Seperti diketahui bersama bahwa dalam kesejarahan hidup Nabi Muhammad (*sirah nabawiyyah*), banyak data sejarah berbicara bahwa segala kegiatan Nabi Muhammad dilaksanakan di masjid. Kegiatan keagamaan, dalam pengertian peribadatan, sudah barang pasti berjalan dengan baik dan lancar di dalam masjid. Demikian pula, ketika Nabi Muhammad menyampaikan ajaran pslam, memberikan nasihat, serta berpidato kepada umatnya juga dilakukan di masjid. Ketika bertindak sebagai hakim dalam memutuskan segala perkara dan persengketaan yang terjadi di kalangan umat Islam pun dilaksanakan di masjid. Itu artinya bahwa masjid digunakan sebagai tempat

musyawarah. Bahkan, dalam membahas siasat perang, Nabi Muhammad juga memusyawarhkannya di masjid.

Dari sejarah selintas di atas rasanya cukup menggambarkan bahwa masjid Nabawi memainkan peran dan fungsinya yang begitu beraneka ragam. Setidaknya terdapat peran dan fungsi tersebut bisa diidentifikasi sebagai berikut:

1. Pusat peribadatan.
2. Pusat konsultasi dan komunikasi masalah ekonomi, social dan budaya
3. Pusat pendidikan dan pengajaran
4. Tempat santunan sosial
5. Tempat latihan militer
6. Tempat pengobatan korban perang
7. Pengadilan dan penyelesaian sengketa
8. Pusat Penerangan dan Pembelaan Agama

Dengan kata lain, dari perjalanan sejarah Nabi Muhammad dan umat Islam awal, bisa diketahui bahwa fungsi masjid pada dasarnya adalah sebagai pusat kegiatan keislaman dalam pengertian yang luas (*islamic centre*).

A. Strategi Pengelolaan

Melihat keberhasilan Masjid Jogokariyan dalam mengelola, maka pertanyaan yang kemudian muncul adalah bagaimana strategi yang dipakai sehingga mampu meraih kesuksesan seperti itu? Pertanyaan ini

penting karena sesungguhnya yang menentukan berhasil dan tidaknya sebuah manajemen adalah strategi yang diterapkan. Pada mulanya strategi adalah sebuah istilah yang digunakan di dunia militer. Namun kemudian istilah ini dipergunakan untuk

Strategi adalah pendekatan secara keseluruhan yang berkaitan dengan pelaksanaan gagasan, perencanaan, dan eksekusi sebuah aktivitas dalam kurun waktu tertentu.

Untuk menetapkan strategi yang dipakai, mula-mula takmir masjid berangkat dari motif bahwa apa yang dilakukan adalah merupakan sebuah tugas dakwah. Tugas ini adalah tugas mulia untuk mewujudkan nilai-nilai Islam dalam kehidupan yang harus dilakukan oleh semua umat Islam. Artinya tugas ini sudah menjelma menjadi sebuah ideologi yang harus dilaksanakan dengan baik. Tugas ini bukan hanya menggarap orang-orang yang ada di masjid, tetapi kepada seluruh jamaah. Hanya saja memang, karena sifatnya ideologis, takmir Masjid Jogokariyan betul-betul mengambil jarak terhadap segala sesuatu yang berbau non-Islam. Sebut saja, jika ada seorang jamaah yang sakit dan diopname di sebuah rumah sakit milik yayasan non-Islam, maka mereka tidak akan menjenguk. Mereka baru menjenguk setelah yang sakit kembali ke rumah. Dalam urusan politik, mereka mendorong seluruh jamaah untuk hanya memilih pemimpin muslim. Artinya yang jamaah itulah yang menjadi sasaran dakwah. Itulah sebabnya mengapa jargon-jargon yang dipakai adalah

menshalatkan jamaah, mensujudkan jamaah, tahun 2005 Jogokariyan harus menjadi Kampung Islami, dan pada tahun 2010 Menuju Jogokariyan Darussalam dan sejenisnya.

Ada tiga konsep dasar dalam membangun semangat keberagamaan. Pertama, masjid adalah tempat sujud. Konsep ini sebagaimana makna dan pengertian masjid, yang dibangun sebagai tempat sujud (shalat). Dalam konteks ini, menunjukkan bahwa fungsi utama masjid adalah sebagai tempat untuk menyembah kepada Allah SWT, memberikan ketundukan yang sepenuhnya kepada-Nya. Mengingat penyembahan dan ketundukan itu adalah sebuah keharusan individual, maka masjid harus bisa menjadi tempat di mana individu-individu ingin selalu datang untuk menyembah dan tunduk kepada Allah SWT.

Kedua, masjid adalah sarana “mensujudkan” masyarakat, sujud dan tunduk kepada Allah, taat kepada aturan-aturanNya. Artinya, selain sebagai tempat sujud bagi individu, masjid juga harus membangun semangat warga untuk taqwa kepada Allah. Masjid harus berupaya semaksimal mungkin untuk menjadikan masyarakat di sekitar masjid membangun pola-pola hubungan dan praktik bermuamalah dengan aturan-aturan yang telah ditetapkan Allah SWT. Dan juga menumbuhkan rasa cinta warga terhadap Allah SWT.

Ketiga, masjid untuk membentuk sikap dan perilaku jamaahnya sebagai muslim yang kaffah yang secara total sangat dipengaruhi oleh peradaban masjid,

dan bukan berperadaban pasar/ materialism. Yang dimaksud peradaban masjid di sini adalah sebuah model peradaban sebagai bentuk ketundukan dan kecintaan kepada Allah. Untuk itu, masjid harus bisa menjadikan dirinya sebagai tempat pengajaran dan pendidikan bagi warganya untuk membangun karakter yang baik dan benar sesuai dengan tuntunan dan ajaran agama Islam. Dengan begitu, maka akan terwujud sebagai warga yang berakhlakul karimah.

Berangkat dari penjelasan salah satu ayat al-Qur'an, yang menjelaskan bahwa sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur, seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Q.S. Ash-shaf: 14). Ayat ini menjadi landasan utama bagi para pengurus takmir masjid untuk memperkuat semangat jihadnya dalam menegakkan agama Islam.

Akan tetapi, takmir Masjid Jogokariyan sangat menyadari bahwa modal semangat keberagamaan yang menyala saja tidak akan cukup, maka harus dipadu dengan kemampuan untuk menggunakan manajemen professional. agar seluruh proses dakwah itu berjalan dengan efektif dan efisien. Dakwah yang baik adalah yang dilakukan secara tersusun, terencana, tersistem, dan berkelanjutan serta bijaksana. Oleh sebab itu, diperlukan adanya tindakan yang terorganisir dan professional. Maka jelaslah bahwa takmir masjid merupakan salah bentuk dakwah Islamiyyah yang sangat diperlukan. Keberadanya tiada lain hanyalah

untuk memakmurkan masjid, demi kesejahteraan jamaah. Terutama dalam mengelola kegiatan yang dilakukan jamaah sehingga memunculkan nilai ketertarikan jamaah untuk ikut partisipasi dalam kegiatan masjid. Jadi, eksistensi takmir sangat diperlukan sebagai alat perjuangan dan keberlangsungan segala kegiatan masjid, demi mencapai tujuan sekaligus wadah bagi jamaah dalam melaksanakan kegiatan, baik tentang keilmuan, pendidikan, sosial, keterampilan, ekonomi, sosial, dan lain sebagainya.

Dengan demikian, adanya takmir masjid sangat membantu jamaah dalam mengembangkan kreativitasnya. Karena kegiatan jamaah dapat tersalurkan serta dapat terorganisir dan tersistem dengan baik. Sebagai Takmir masjid, maka perlu menerapkan prinsip-prinsip atau asas-asas organisasi dengan baik. Dengan tujuan supaya segala usaha yang dilakukan bisa mencapai tujuan dan mendapatkan hasil yang memuaskan bagi jamaah. Dan yang terpenting, prinsip-prinsip yang diterapkan sesuai dengan dasar ajaran Islam. Adapun prinsip-prinsip yang harus diterapkan adalah sebagai berikut:

a. Perumusan tujuan yang Jelas.

Perumusan tujuan menjadi hal utama. Karena tanpa tujuan, maka kegiatan akan berjalan tidak terarah dan tidak pula teratur.

b. Departementasi.

Departementasi merupakan pembagian atau pengelompokan kerja sesuai dengan bidang tertentu. Atau yang sering disebut dengan job description.

c. Pembagian kerja yang sesuai

Setelah dibentuk job description, maka bidang-bidang yang telah ditentukan harus sesuai dengan potensi pihak yang akan menerima bidang masing masing. Agar semuanya bisa berjalan dengan baik dan lancar.

d. Koordinasi yang baik

koordinasi juga menjadi sarana yang penting demi keberlangsungan segala aktivitas. Komunikasi atau musyawarah akan menentukan jalan atau putusan terbaik untuk keberlangsungan aktivitas yang akan diselenggarakan maupun yang sudah terjadi.

e. Kesatuan perintah

Semua bidang harus berada dalam satu insruksi atau komando. dengan harapan bahwa segala aktivitas bisa berjalan secara terstruktur dan tersistem. Tanpa ada satuan perintah, bisa jadi nanti akan ada aktivitas yang bertabrakan atau tidak terorganisir dengan baik.

f. Kepemimpinan

kepemimpinan juga menjadi poin penting. Setiap pihak yang mendapat amanah untuk menjalani bidangnya masing-masing, maka harus bisa menjadi pemimpin bagi dirinya sendiri juga yang lain. Serta mampu menjadi pihak yang bisa

bertanggung jawab terhadap amanah yang telah diemban.

Dari perpaduan antara motif keberagamaan yang kuat dan aplikasi manajemen professional inilah kemudian mendorong takmir Masjid Jogokaryan untuk menetapkan strategi tertentu. Adapun strategi yang dipergunakan oleh takmir masjid ini sepanjang pengamatan peneliti adalah focus pada jamaah. Strategi yang dipilih ini mempunyai dua dimensi yaitu pelibatan dan pelayanan yang sangat intensif kepada jamaah. Artinya jamaah betul2 menjadi prioritas utama.

Dimensi pelibatan dan pelayanan jamaah dibangun atas sebuah konsep bahwa sebuah sikap sangat dipengaruhi oleh adanya dua variable yaitu fungsi dan kepentingan ($S=F+K$). Sikap sakit dan diopname di sebuah rumah sakit milik yayasan non-Islam, maka mereka tidak akan menjenguk. Mereka baru menjenguk setelah yang sakit kembali ke rumah. seseorang terhadap masjid sangat dipengaruhi dua variabel yaitu seseorang itu mempunyai fungsi sebagai apa di masjid dan dalam kepentingan yang bagaimana seseorang itu mengambil bagian di masjid. Oleh karena itu, kalau jamaah difungsikan dalam fungsi tertetu dan kepentingan dirinya terakomodasi secara baik oleh masjid, maka sikap terhadap masjid akan positif.

Adanya sikap positif ini diyakini oleh takmir Masjid Jogokariyan akan mampu menggerakkan jamaah untuk melakukan tindakan positif juga untuk terlibat

secara penuh. Berbagai contoh proses pelibatan itu adalah sebagai berikut:

- Membuka forum rapat terbuka secara rutin, jumat kliwon, forum ngobrol santai di angkringan untuk menangkap aspirasi, gagasan, keluhan dari jamaah
- Seluruh jamaah secara sukarela memberikan suaranya untuk menentukan siapa yang dipercaya menjadi ketua takmir dalam satu periode kepemimpinan selama 4 tahun
- Membuat struktur kepengurusan takmir yang sangat gemuk dalam rangka mengakomodasi jamaah dan menetapkan pengurus RT-RW secara personal sebagai bagian dari takmir.
- Jamaah bersedia menjadi tukang parkir, ronda tiap malam, satpam dan *cleaning service* secara sukarela (satpam dan *cleaning service* digaji).
- Jamaah (ibu-ibu) membuat ribuan nasi bulan ramadhan (dengan membentuk kelompok-kelompok). Apabila ada kekurangan dana maka kelompok tersebut yang *me-nomboki* dananya.
- Jamaah mempunyai mobil yang tidak dipakai. Mobil itu dipergunakan oleh masjid guna membantu operasional dan-lain-lain, namun bensin masih ditanggung pemilik mobil. Dan tidak hanya oleh masjid, jamaah pun boleh memakai mobil tersebut.
- Ketika masjid mengadakan program atau proyek, masjid lebih mengutamakan membeli material dari jamaahnya sendiri meskipun harganya lebih mahal dari toko biasa. Sehingga tidak sedikit jamaah yang

juga memberikan barang maupun material untuk keperluan masjid secara cuma-cuma.

- Jamaah yang mempunyai bisnis gorengan selalu memberikan gorengannya kepada masjid setiap kali ada rapat dan setiap kali diminta oleh masjid. (Gorengan Kang Kembar : sejarahnya dulu dagangan ini meminjam dana dari masjid, dan pada akhirnya sekarang menjadi bisnis yang tergolong sukses).
- Tiap malam ada relawan ronda sejumlah 10 orang jamaah. Masjid hanya memberi subsidi Rp. 20.000 tiap malamnya.
- Masjid memiliki peran dalam pemilihan ketua RT, karena rata-rata yang menjadi koordinator dari biro kepengurusan Masjid adalah ketua RT.
- Masjid melakukan regenerasi dari anak-anak hingga remaja yang mengakibatkan kepedulian dan rasa memiliki jamaah kepada masjid lebih tinggi.

Namun demikian tentu saja intensitas keterlibatan atau partisipasi jamaah tidak sama antara satu dengan yang lain. Tingkat partisipasi mereka tergantung pada alasan masing-masing individu. Hal ini perlu disadari karena ada berbagai hal yang dapat mendorong maupun menghambat partisipasi seseorang. Keikutsertaan jamaah dalam partisipasi dapat dikategorikan menjadi beberapa yaitu partisipasi inisiasi, partisipasi legitimasi dan partisipasi eksekusi.³⁴

³⁴Khairuddin, *Pembangunan Masyarakat* (Yogyakarta: Liberty, 1992), hlm. 125.

Partisipasi inisiasi yaitu jenis partisipasi yang mengandung inisiatif dari jamaah mengenai suatu agenda kegiatan dimana kegiatan tersebut pada dasarnya merupakan kebutuhan bagi jamaah. Dalam tahap ini jamaah tidak hanya sekedar menjadi objek, tetapi ikut menentukan dan mengusulkan segala sesuatu rencana yang akan dilaksanakan. Keikutsertaan jamaah dalam berbagai rapat secara rutin dan ngobrol santai di angkringan yang kemudian melahirkan gagasan-gagasan penting adalah bukti adanya partisipasi inisiasi.

Berbeda dengan partisipasi inisiasi, partisipasi legitimasi jamaah dalam bentuk keterlibatan mereka dalam mengadakan musyawarah dan pembuatan keputusan tentang suatu agenda kegiatan. Sedangkan partisipasi eksekusi merupakan tingkatan partisipasi terendah dari semua tingkatan partisipasi yang ada. Partisipasi tahap ini jamaah hanya turut serta dalam pelaksanaan proyek, tanpa ikut serta dalam mengusulkan dan membuat keputusan. Harus diakui bahwa kebanyakan lapisan jamaah yang ada di sekitar Masjid Jogokariyan lebih banyak berperan dalam partisipasi eksekusi

Dengan demikian partisipasi jamaah ini dimulai sejak awal sekali yaitu perumusan visi, misi, tujuan, hingga pada proses pengambilan keputusan, program hingga pelaksanaan serta pengendalian organisasi. Dengan demikian partisipasi merupakan proses

keterlibatan orang atau kelompok baik pada tataran perencanaan pelaksanaan, penilaian, pemanfaatan hasil, peranggungjawaban serta pengembangan. Keterlibatan mental dan emosional berkaitan dengan aktivitas seseorang atau kelompok dalam memberikan gagasan, motivasi dan dukungan moral. Keterlibatan jamaah dalam bentuk tenaga diwujudkan dalam bentuk sumbangan tenaga serta ketrampilan. Sedangkan keterlibatan dalam bentuk dukungan sarana atau dana adalah dengan menyumbangkan materi serta dana penyelenggaraan.

Sedangkan jika dilihat dari rentangan periode kepengurusan takmir, Wahyu Panca Hidayat memetakan tingkat partisipasi jamaah Masjid Jogokariyan dalam menyukseskan program-program yang diselenggarakan oleh takmir secara umum sebagai berikut: Periode pertama sebelum tahun 1999 yang masuk dalam kategori partisipasi eksekusi. Periode kedua sekitar tahun 2000 hingga 2010 yang termasuk partisipasi legitimasi. Periode ketiga setelah tahun 2010 hingga saat ini, berupa partisipasi inisiasi.

Proses pelibatan ini tentu tidak akan berhasil dengan baik tanpa adanya sebuah pola hubungan interpersonal yang baik. Sebagaimana diakui oleh Zein Achmad³⁵ bahwa salah satu faktor yang cukup penting

³⁵ Zein Achmad, *Membangun Psikologi Kerja dan Aplikasi Etika Profesi* (ttp: Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi, tt)

dalam berhubungan dengan pelanggan adalah perlu menciptakan hubungan yang harmonis artinya saling mengisi antara kebutuhan pelanggan dan petugas. Bukan hanya pelanggan yang perlu memenuhi kebutuhannya tetapi petugas-karyawan juga perlu. Perbedaannya terletak pada tingkat eksternal dan internal. Pelanggan ingin dilayani sebaik mungkin sedangkan petugas ingin melayani sebaik mungkin. Di sini terlihat pelanggan sebagai pihak luar memperoleh sesuatu sementara petugas memperoleh apresiasi.

Dimensi lain yang ditekankan dalam melaksanakan strategi yang ditetapkan adalah pelayanan. Dalam kaitannya dengan ini takmir Masjid Jogokariyan betul-betul meletakkan seluruh aktivitasnya untuk melayani jamaah. Kepuasan jamaah adalah kepuasan takmir. Tentu saja dalam hal ini adalah kepuasan sesuai dengan koridor yang telah ditetapkan oleh takmir masjid.

Untuk dapat memberikan pelayanan secara baik, mutlak diperlukan adanya identifikasi yang tepat berdasarkan kebutuhan-kebutuhan jamaah. Itu sebabnya, upaya yang dilakukan pertama kali oleh takmir masjid adalah pemetaan jamaah. Harapannya dengan adanya pemetaan maka Masjid Jogokaryan bisa mendapatkan gambaran mengenai batas-batas wilayah yang jelas dalam beraktivitas sehingga tidak bersifat *ngoyoworo*, peta dakwah yang memadai dan jamaah yang terdata secara baik, bukan hanya gambaran global melainkan data-data detail (1) siapa saja yang sholat dan

yang belum sholat; (2) siapa yang sholat di Masjid dan yang belum sholat di Masjid; (3) siapa yang sudah berzakat atau yang belum; (4) siapa yang sudah ber-qurban atau yang belum ber-qurban; (5) siapa yang aktif mengikuti kegiatan masjid atau yang belum; (6) siapa yang berkemampuan di bidang apa dan bekerja di mana; dan lain-lain. Data ini sangat rinci dan detil sehingga memudahkan masjid mengambil keputusan-keputusan tepat berkaitan dengan masyarakat.

Secara kategorik bentuk-bentuk pelayanan yang dilakukan oleh takmir Masjid Jogokariyan sebagaimana dipaparkan pada bab sebelumnya dapat dirangkum menjadi tiga jenis pelayanan, yaitu ritual , sosial dan ekonomi. Tolok ukur kategorisasi ini adalah karakter pelayanannya itu untuk menunjang akativitas apa. Jika yang pelayanan itu berhubungan dan menunjang kegiatan ibadah kendati berupa kegiatan social, misalnya pemberian ganti sandal/sepatu yang hilang pada saat melaksanakan shalat, maka hal ini dikategorikan pelayanan ritual. Jika pelayanan lebih mengarah sebagai bentuk dari ungkapan solidaritas social karena adanya berbagai keterbatasan yang terdapat pada jamaah maka pelayanan demikian adalah kategori pelayanan social. Sedangkan pelayanan ekonomi adalah jenis pelayanan yang berhubungan dengan berbagai aktivitas yang berusaha untuk membangkitkan kondisi ekonomi supaya bisa menjadi lebih baik.

Pelayanan ritual adalah sebuah bentuk pelayanan yang diberikan oleh takmir Masjid Jogokariyan kepada para jamaah agar dalam melaksanakan ibadah, mereka merasa nyaman dan mendapatkan ketenangan. Pelayanan ini adalah adanya kebijakan yang tidak mendiskriminasi kelompok-kelompok tertentu, penyediaan berbagai sarana prasarana untuk beribadah dan sebagainya.

Kebijakan-kebijakan yang tidak mendiskriminasi kelompok tertentu adalah sebuah bentuk perlakuan yang sama kepada setiap jamaah karena setiap individu berhak untuk mendapatkan pelayanan secara optimal. Orang-orang yang memiliki keterbatasan fisik, baik karena difabel, karena usia lanjut, atau karena kesehatan mendapatkan hak yang sama terhadap akses beribadah secara nyaman. Mereka yang dalam keadaan demikian juga memiliki hak besar untuk difasilitasi agar tetap bisa sholat jamaah di masjid.

Termasuk bentuk kebijakan pelayanan agar yang beribadah tetap nyaman adalah menempatkan anak-anak pada tempatnya yaitu di serambi. Hal ini dilakukan karena ada target tertentu yang ingin dicapai yaitu proses pendampingan dan bimbingan kepada mereka dengan tanpa mengganggu jamaah. Setelah melaksanakan shalat mereka kemudian dibimbing untuk melaksanakan dzikir bersama. Sehingga tidak mengganggu jamaah di ruang utama.

Kebijakan lain adalah membiarkan masjid terbuka selama 24 jam bagi warga masyarakat

luas. Masjid dibiarkan terbuka dan akses untuk masuk sangat dipermudah. Itu sebabnya masjid ini tidak berpagar Dengan tujuan bahwa optimalisasi fungsi dan peran masjid sebagai tempat ibadah benar-benar terpenuhi. Ketika ada orang tengah malam yang ingin mampir atau singgah bisa masuk masjid dengan tanpa rasa was-was sambil nanti menunggu atau melakukan ibadah selain shalat.

Pelayanan lain adalah pelayanan social yang berorientasi untuk membantu jamaah agar beban yang ditanggungnya menjadi teras lebih ringan. HARUS diakui bahwa secara ekonomi jamaah Masjid Jogokariyan tidak semua mampu. Beberapa di antaranya adalah kurang mampu. Karena kekurangalam konteks inilah takmir Masjid Jogokariyan juga memberikan bantuan sebagai wujud pelayanan social. Hanya saja karena takmir Masjid berorientasi kepada bagaimana mendekati jamaah kepada masjid maka pelayanan social ini pun juga harus dikemas sedemikian rupa supaya berdampak bagi semangat peribadatan jamaah.

Dari kebijakan yang seperti ini, maka teknis pemberian pelayanan social pasti diberikan setelah shalat jamaah. Tentu dalam hal ini tidak setiap jamaah mendapatkan. Hanya kepada beberapa warga yang memang masuk dalam kriteria yang telah ditetapkan. Bentuk-bentuk pelayanan social yang bisa dimasukkan dalam kategori ini adalah seperti santunan beras bulanan, subsidi sahur, paket sembako, pemberian beasiswa,

Bentuk pelayanan social yang lain adalah pelayanan yang berorientasi kepada membangun kebersamaan, persatuan dan persaudaraan seperti touring/ wisata untuk jamaah, sebagai refreshing selepas even besar. Demikian juga membentuk berbagai keomunitas yang berbasis pada kepeminatan jamaah seperti komunitas onthel, menembak dan sebagainya. Hal ini diyakini oleh takmir bisa membangun soliditas jamaah. Jika jamaah solid, maka cita-cita dan harapan yang ditetapkan oleh takmir akan semakin efisien bisa dicapai.

Pelayanan social lainnya adalah penyediaan berbagai sarana yang bisa dinikmati oleh jamaah secara bebas. Secara keseluruhannya memang disediakan dengan maksud agar jamaah merasa nyaman dan menjadi betah untuk berada di masjid. Beberapa fasilitas itu klinik kesehatan gratis untuk jamaah, Televisi, Wifi, Komputer, serta fasilitas olah raga misalnya, lapangan tenis meja, sand sack, panahan, dan lain-lain. Beberapa fasilitas ini memang disediakan kepada jamaah agar apa yang menjadi kebutuhan, hobi dan minat mereka bisa didapatkan di masjid sehingga mereka tidak mencari di luar. Wifi misalnya, seperti yang kita ketahui bahwa kehidupan sekarang ini, lebih-lebih remaja dan pemuda, tidak bisa dilepaskan dari perangkat yang kita sebut *gadget*. Takmir berprinsip dari pada para remaja dan pemuda itu main di luar sehingga sulit untuk dikontrol, maka lebih baik melakukan aktivitas ber-*gadget* di lokasi masjid. Demikian halnya dengan hobi olah raga.

Jenis pelayanan lain yang disediakan oleh takmir Masjid Jogokariyan adalah pelayanan ekonomi. Pelayanan ini diarahkan kepada upaya peningkatan taraf hidup upaya menjadi lebih baik dengan melakukan berbagai tindakan ekonomi. Berbeda dengan pelayanan social yang lebih bersifat konsumtif, pelayanan ekonomi lebih bersifat produktif. Pemberian pinjaman modal, melakukan pendidikan dan latihan adalah bentuk-bentuk pelayanan ekonomi yang terbukti membawa perubahan pada jamaah.

Berdasarkan criteria kepuasan yang dikedepankan oleh para pakar manajemen, pelayanan yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan bisa dikatakan memuaskan. Artinya kualitas pelayanan bisa dikatakan semakin meningkat. Menurut para ahli manajemen bahwa pelayanan yang berorientasi pada pelanggan sangat tergantung pada apa yang dirasakan oleh pelanggan. Sampara Lukman sebagaimana diungkapkan oleh Pasolong³⁶ menyebut salah satu ukuran keberhasilan menyajikan pelayanan yang berkualitas sangat tergantung pada tingkat kepuasan pelanggan yang dilayani. Pendapat tersebut artinya menuju kepada pelayanan eksternal, dari perspektif pelanggan, lebih utama atau lebih didahulukan. Baginya, kepuasan merupakan tingkat perasaan seseorang setelah membandingkan kinerja yang dirasakannya dengan

³⁶Harbani Pasolong, *Teori Adminitrasi Publik* (Bandung: Alfabeta, 2007), hlm. 134.

harapan. Ada tiga kemungkinan hasil yang akan dicapai. (1) Kalau kinerja dibawah harapan, pelanggan akan kecewa, (2) Kalau Kinerja sesuai harapan, pelanggan akan puas, (3) Kalau kinerja melebihi harapan, pelanggan akan sangat puas, senang atau gembira. Apa yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan, sepanjang pengamatan dan penilaian dari berbagai pihak yang ada di sekitar masjid ini telah menunjukkan hal itu.

Pendapat senada juga disampaikan oleh Tjiptono³⁷ menyatakan bahwa kepuasan pelanggan adalah respon pelanggan terhadap evaluasi ketidaksesuaian yang dirasakan antara harapan sebelumnya dan kinerja aktual produk yang dirasakan setelah pemakaiannya. Demikian pula dengan Gaspersz³⁸ yang menyatakan bahwa pada dasarnya kepuasan pelanggan adalah suatu keadaan dimana kebutuhan, keinginan, dan harapan pelanggan dapat terpenuhi melalui produk yang dikonsumsi serta sangat tergantung pada persepsi dan espekstasi mereka.

Strategi yang dilaksanakan oleh takmir Masjid Jogokariyan yang menitikberatkan pada pelibatan dan pelayanan kepada jamaah pada gilirannya telah menumbukan adanya sebuah kepercayaan yang kuat dari jamaah kepada takmir. Kepercayaan ini ibarat

³⁷ Fandy Tjiptono, *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer* (Yogyakarta: Penerbit Andi, 2000), hlm 146.

³⁸ Vincent Gasperz, *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total* (Jakarta: Gramedia, 1997), hlm. 34

pelumas yang membuat jalannya kelompok atau organisasi menjadi lebih efisien. Semuanya berjalan mulus. Bukan berarti dalam perjalanannya sama sekali tidak ada hambatan. Hambatan pasti ada, hanya saja hambatan-hambatan tersebut tidak dirasakan begitu berarti oleh takmir.

Kepercayaan yang pada awalnya adalah sebagai efek dari pelayanan takmir terhadap jama'ah ini pada akhirnya mendukung langkah-langkah peningkatan produktivitas di semua lini jamaah.³⁹ Kepercayaan dapat dimanfaatkan dalam beragam praktik positif, salah satunya adalah mengukuhkan posisi organisasi, seperti yang dilakukan oleh takmir Masjid Jogokariyan. Kepercayaan sangat relevan dengan konsep modal sosial yang menitikberatkan cara jaringan memberikan akses pada sumberdaya. Kepercayaan adalah efek samping yang sangat penting dari norma-norma sosial kooperatif yang memunculkan adanya *social capital*⁴⁰ sehingga apapun kegiatan yang diselenggarakan oleh masjid selalu didukung oleh jamaah sekitar. Dukungan itu

³⁹ Lawrence E. Harrison & Samuel P. Huntington, *Kebangkitan Peran Budaya; Bagaimana Nilai-nilai Membentuk Kemajuan Manusia*, (Jakarta; Pustaka LP3ES Indonesia, 2006), hlm. 54.

⁴⁰ Francis Fukuyama, *The Great Disruption (Hakikat Manusia dan Rekonstruksi Tatanan Sosial)*, (Jakarta; Qalam, 2007), hlm. 72.

didapat karena apa yang menjadi harapan dan kebutuhan jamaah bisa direalisasikan oleh takmir secara baik.

B. Faktor Pendukung dan Penghambat

Sebagaimana dipaparkan di bagian terdahulu bahwa takmir Masjid Jogokariyan bisa dikatakan berhasil melakukan pengelolaan masjid berbasis masyarakat menuju peningkatan kualitas layanan. Keberhasilan ini tidak bisa dilepaskan dari adanya beberapa factor, baik yang mendukung maupun menghambat. Beberapa factor tersebut adalah sebagai berikut:

1. Adanya semangat keberagamaan yang tinggi dari takmir Masjid Jogokariyan untuk mewujudkan nilai-nilai Islam. Semangat ini berupa keyakinan bahwa jika nilai-nilai Islam itu dipegangi dan diwujudkan dalam kehidupan, maka kehidupan akan menjadi lebih baik. Takmir meyakini bahwa jamaah juga mempunyai keyakinan yang kurang lebih sama sehingga tinggal menyentuh dan menghidupkan semangat yang ada tersebut menjadi nyata. Itulah yang menjadikan mengapa berbagai program pembangunan dan program yang lain bisa berjalan dengan sangat efisien dan efektif tanpa harus bergantung kepada pihak luar, apalagi pihak-pihak yang bisa mengakibatkan ketidakmandirian dan hilangnya harga diri masjid sebagai sebuah lembaga yang mulia.

2. Para sesepuh yang memiliki semangat juang tinggi. kalau perlu teman diampiri ya diampiri. Jangan mengundang jamaah tapi menghadirkan. Bagaimanapun caranya jamaah harus hadir. Kalau undangan kan hanya sekedar memberi tahu. Ketika masjid sudah ramai, makmur, menimbulkan kebanggaan.
3. Jamaah Jogokariyan. Semua ibu pasti terlibat kegiatan masak. Kondisi ini akan semakin meramaikan masjid. terlebih bagi ibu-ibu yang sangat suka dan pandai untuk meramaikan suasana.
4. Keberadaan pengajian yang telah ada sejak awal masjid berdiri pada tahun 1966 oleh pengurus Muhammadiyah. Tingginya partisipasi jamaah dalam menyukseskan pogram-program yang dibuat takmir Masjid Jogokariyan. Program -program yang menyentuh aspek vital jamaah menjadi daya tarik tersendiri.
5. Kesadaran jamaah. Kesadaran menjadi modal utama terhadap jalan atau tidaknya aktivitas. tanpa kesadaran, maka kegiatan tidak akan terjadi.
6. *Leadership* atau kepemimpinan. Dalam hal ini, dibutuhkan seseorang yang memiliki jiwa kepemimpinan yang sangat bagus. Dengan tujuan agar bisa mengatur dan mengorganisir, serta mampu menggerakkan masyarakat dengan baik.
7. Takmir, menjadi pelopor dan subjek yang menjalankan seluruh aktivitas jamaah. maka

keberadaan takmir menjadi penentu jalannya suatu aktivitas jamaah.

Di samping adanya berbagai faktor pendukung, juga terdapat berbagai faktor penghambat. Adapun factor penghambat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Keberadaan Masjid Jogokariyan tidak bisa dilepaskan dari aspek historis dan ideologis. Sebagaimana diketahui bersama bahwa kampung Jogokariyan dulunya adalah merupakan basis PKI dan masyarakat abangan sehingga nilai-nilai keberagaman bukanlah menjadi sesuatu yang layak untuk diperhatikan. Kondisi demikian ini ternyata masih tetap hidup sekalipun tidak dominan.
2. Masih adanya anggota masyarakat Jogokariyan yang enggan ke masjid dengan berbagai alasan.
3. Masih adanya *mindset* dari sebagian masyarakat yang belum bisa menerima berbagai langkah-langkah kreatif .
4. Masih belum optimalnya system pendataan yang dilakukan oleh takmir MASjid Jogokariyan, sehingga ada Jamaah yang komplain dari segi teknik.
5. Keterbatasan tim IT yang dimiliki oleh takmir Masjid Jogokariyan

Kendati masih ada beberapa factor penghambat yang bercokol, takmir Masjid tidak menganggapnya sebagai rintangan, melainkan memosisikannya sebagai tantangan untuk bisa menjadikan pengelolaannya menjadi lebih baik dan lebih maju.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan penjelasan pada bab-bab sebelumnya maka dapat peneliti simpulkan bahwa dalam melakukan pengelolaan masjid berbasis masyarakat, takmir Masjid Jogokariyan telah berhasil secara efektif dan efisien melakukan peningkatan kualitas layanan. Hal ini terbukti dengan adanya berbagai perubahan yang signifikan yang terjadi di Masjid Jogokariyan.

Strategi yang dipilih oleh takmir Masjid Jogokariyan adalah memusatkan seluruh perhatian kepada jamaah. Dalam bahasa manajemen focus kepada pelanggan. Ada dua dimensi dalam pelaksanaannya yaitu pelibatan dan pelayanan. Keduanya merupakan hal yang fundamental bagi sebuah system pengelolaan. Pelibatan merupakan sebuah langkah yang ditempuh untuk memberikan apresiasi dan ruang ekspresi kepada jamaah dalam berbagai tingkatannya. Pelibatan jamaah telah dimulai sejak awal sekali ketika menentukan ketua takmir melalui Sensus Masjid dilanjutkan dengan masuknya ke dalam struktur takmir yang sangat gemuk dan berbagai aktivitas pertemuan yang digelar secara rutin maupun yang insidental.

Dimensi kedua adalah pelayanan. Pelayanan yang prima akan menimbulkan loyalitas. Masjid adalah segalanya bagi umat Islam, sebab pada dasarnya Masjid

tidak hanya berfungsi sebagai tempat ibadah saja, tetapi pusat kegiatan masyarakat. Takmir Masjid Jogokariyan mencontohkan penerapan tersebut dengan sangat apik. Program-program yang dibuat dan dilaksanakan oleh Takmir Masjid Jogokariyan menyentuk aspek vital masyarakat sehingga mampu menarik masyarakat untuk aktif di Masjid.

Pelayanan yang diberikan Takmir Masjid Jogokariyan menyentuh 3 aspek, yakni aspek ritual yang berhubungan dengan segala sesuatu pelaksanaan ibadah; sosial yang berhubungan dengan membangun aspek solidaritas social; dan ekonomi yang berkaitan dengan upaya peningkatan taraf hidup.

Dengan adanya dua langkah strategis ini berakibat pada tingkat kepercayaan yang semakin kuat dari jamaah sehingga jamaah juga tidak sungkan-sungkan untuk berkontribusi secara lebih optimal.

Dalam pelaksanaan pengelolaan Masjid Jogokariyan berbasis masyarakat ini ada beberapa faktor yang turut mempengaruhinya, baik pendukung maupun penghambat. Beberapa factor pendukung adalah semangat keberagaman yang tinggi dari para pengelola, dan dukungan yang massif dari jamaah termasuk dari ormas keagamaan yang memang mapan di situ yaitu Muhammadiyah Karangakajen. Sedangkan factor penghambat berasal dari aspek historis dan ideologis yaitu kampong Jogokariyan dulunya adalah basis PKI dan abangan sehingga masih ada anggota masyarakat yang abai terhadap nilai-nilai Islam.

B. Saran-saran

Penelitian ini merupakan upaya untuk mengetahui salah satu aspek keberhasilan yang diraih oleh Masjid Jaogokariyan , Yogyakarta. Secara praktis, hasil temuan dari penelitian ini bisa menjadi contoh bagi masjid-masjid yang lain sehingga masjid-masjid lain juga ikut menggeliat.

Namun demikian, masih perlu adanya penelitian lanjutan mengenai fenomena masjid Jogokariyan ini dari perspektif yang lain sehingga semakin melengkapi potret Masjid Jogokariyan, Yogyakarta .

DAFTAR PUSTAKA

- Achmad, Zein, *Membangun Psikologi Kerja dan Aplikasi Etika Profesi*, ttp: Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Profesi, tt.
- Asyarie, Sukmadjaja, *Indeks al-Quran*, Bandung: Penerbit Pustaka, 1996
- Danim, Sudarwan; Suparno, *Manajemen dan Kepemimpinan Transformasional Kekepalasekolahan (Visi dan Strategi Sukses Era Teknologi, Situasi Krisis, dan Internasionalisasi Pendidikan)*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009.
- Dasuki, Hafidz dkk., *Ensiklopedi Islam*, Jakarta: Ikhtiar Baru van Hoeve, 1993.
- Fuad, Nurhattati, *Manajemen Pendidikan Berbasis Masyarakat, Konsep dan Strategi Implementasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2014.
- Fukuyama, Francis, *The Great Disruption (Hakikat Manusia dan Rekonstruksi Tatanan Sosial)*, Jakarta; Qalam, 2007.

- Gasperz, Vincent, *Manajemen Kualitas: Penerapan Konsep-konsep Kualitas dalam Manajemen Bisnis Total*, Jakarta: Gramedia, 1997.
- Goetsch, D.L. dan S. Davis, *Introduction to Total Quality: Quality, Productivity, Competitiveness*, NJ: Prentice Hall International Inc., 1994.
- Ismail, Faisal, *Paradigma Kebudayaan Islam, Studi Kritis dan Refleksi Historis*, Yogyakarta: Titian Ilahi Press, 1998
- Harrison, Lawrence E. & Samuel P. Huntington, *Kebangkitan Peran Budaya; Bagaimana Nilai-nilai Membentuk Kemajuan Manusia*, Jakarta; Pustaka LP3ES Indonesia, 2006.
- Hasjmy, A., *Sejarah Kebudayaan Islam*, Jakarta: Bulan Bintang, 1993.
- Hodgson, Marshal G., *The Venture of Islam*, Vol. I-III, Chicago: The University of Chicago Press, 1975.
- Ishaq, Ibn, *Sirah Nabawiyah* (Beirut: Dar al-Kutub al-Ilmiyah, 2007.
- Khairuddin, *Pembangunan Masyarakat* , Yogyakarta: Liberty, 1992.

- al-Mubarakfuri, Shafiyurrahman, *Sirah Nabawiyah Sejarah Hidup Nabi Muhammad*, Jakarta: Ummul Qura, 2015,
- Madjid, Nurcholish, *Kaki Langit Peradaban Islam*, Jakarta: Paramadina, 1997.
- Munawar-Rachman, Budhy, *Kontekstualisasi Doktrin Islam dalam Sejarah*, Jakarta: Paramadina, 1994.
- Munawwir , Ahmad Warson, *Kamus al-Munawwir* ,ttp: tp, tth
- Nafis, Muhammad Wahyuni, *Rekonstruksi dan Renungan Religius Islam*, Jakarta: Paramadina, 1996
- Oxford University Press, *Oxford Learners Pocket Dictionary*, Oxford: Oxford University Press, 2003.
- Pasolong, Harban,, *Teori Adminitrasi Publik*,Bandung: Alfabeta, 2007.
- Rukmana, Nana *Masjid dan Dakwah*, Jakarta: Al-Mawardi Prima, , 2002..
- Shiddiqi, Nourouzzaman, *Jeram-jeram Peradaban Muslim*, Yogyakarta: Pustaka Pelajajr, 1996.

Terry, George R. dan Leslie W. Rute, *Dasar-Dasar Manajemen, (Principles of Management)*, Terj. G.A. Ticoalu, Jakarta: Bumi Aksara, 2014.

Tjiptono, Fandy dan Anastasia Diana, *Total Quality Management*, Yogyakarta: ANDI, 2003

-----, *Perspektif Manajemen dan Pemasaran Kontemporer*, Yogyakarta: Penerbit Andi, 2000.

Usman, Husain, *Manajemen (Teori, Praktek dan Riset Pendidikan)*, Jakarta: PT. Ikrar Mandiri Abadi, 2013.

Yatim, Badri, *Sejarah Peradaban Islam*, Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003.

Kamus Besar Bahasa Indonesia, Jakarta: Balai Pustaka, 1997

Zubaedi, *Pendidikan Berbasis Masyarakat: Upaya Menawarkan Solusi terhadap Berbagai Problem Sosial*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2005.

