

PERUMUSAN STRATEGI MEMBANGUN KEMANDIRIAN EKONOMI MASJID BERBASIS *BALANCE SCORECARD*

Dian Marjayanti

STID Al-Hadid, Surabaya

dianmarjayanti@stidalhadid.ac.id

Abstrak: *Balance Scorecard (BSC) sebagai sebuah sistem manajemen strategi memiliki kelebihan memberikan kerangka berpikir secara komprehensif dalam membangun kemandirian ekonomi masjid. Salah satunya, proses merumuskan strategi dengan menggunakan pendekatan empat perspektif yakni, finansial, pelanggan, proses internal, pertumbuhan dan pembelajaran. Namun, studi tentang penerapan konsep perumusan strategi menggunakan BSC konteks masjid belum banyak ditemukan. Tujuan dari studi ini adalah penerapan konsep langkah perumusan strategi berbasis BSC dari teori Kaplan dan Norton, untuk merumuskan strategi kemandirian ekonomi masjid. Studi ini, diharapkan dapat memberikan pedoman umum langkah perumusan strategi membangun kemandirian masjid menggunakan BSC. Studi ini, termasuk jenis penelitian terapan. Kesimpulan langkah dalam perumusan strategi meliputi: (1) menetapkan visi dan misi usaha ekonomi masjid yang selaras dengan visi dan misi masjid; (2) melakukan analisis SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) dengan melakukan penyesuaian pada perspektif finansialnya yakni, stakeholdernya adalah masjid, donatur (selaku investor) dan masyarakat yang diberdayakan; (3) memformulasi strategi dengan menggunakan matriks dan logika berpikir strategy map di tiap siklus usaha ekonomi masjid. Hanya masjid yang memiliki visi dan misi kemandirian masjid, potensi dana, dan aset untuk membangun usaha, SDM yang fokus dan mampu mengelola bisnis, memiliki ragam usaha masjid yang dikelola oleh divisi ekonomi bisnis, serta dukungan baik pengurus masjid dan masyarakat sekitar yang dapat menjalankan langkah tersebut.*

Kata kunci: *Perumusan strategi, Kemandirian ekonomi masjid, Balance Scorecard*

STRATEGY FORMULATION IN BUILDING ECONOMIC INDEPENDENCE OF MOSQUE BASED ON BALANCE SCORECARD.

Abstract: *Balance Scorecard (BSC) as a strategic management system has provided comprehensive thinking frameworks in building mosque's economic independence. One of them is the strategy formulation process by using a four-perspective approach, namely finance, customer, internal process, growth, and learning. However, studies on applying strategy formulation concept using BSC about mosque have not been discovered. This study aims to apply BSC-based strategy formulation concept from Kaplan and Norton's theory, to formulate mosque's economic independence strategies. It is expected to provide general guideline for formulating strategies to build mosque independence. It is considered as applied research. It concludes some steps as follows: (1) determining economic vision and mission that is in line with the mosque's vision and mission; (2) conducting SWOT (strengths-weaknesses-opportunities-threats) analysis by adjusting its financial perspective, namely the stakeholders are the mosque, donors (as investors) and empowered community; (3) formulating strategies using a matrix and logic of strategy map in each mosque's business cycle. Only mosques having the vision and mission on economic independence, potential funds, and assets to build a business, human resources focusing on managing the business, various mosque businesses managed by the economic division and*

supports from both mosque administrators and the surrounding community can conduct these steps.

Keywords: Strategy Formulation, Mosque economic independence, Balanced Scorecard

Pendahuluan

Menurut Worldpopulationreview.com, Indonesia merupakan negara muslim terbesar di dunia yakni 231 juta umat.¹ Hingga kini Indonesia belum terlepas dari masalah kemiskinan. Tercatat pada bulan maret 2021 jumlah penduduk miskin sebanyak 27,54 juta orang (10,14%).² Sementara itu, berdasarkan data Sistem Informasi Masjid (SIMAS) jumlah masjidnya sebanyak 286.725.³ Menurut hasil temuan Erziaty terhadap masjid yang ada di Pontianak pada tahun 2014, rata-rata tiap masjid memiliki pendapatan Rp. 22.574.920.⁴ Jika jumlah tersebut dikalikan dengan sejumlah masjid maka, jumlahnya sekitar 6 triliun rupiah. Dengan potensi dana tersebut, keberadaan masjid memiliki prospektus yang tinggi perannya dalam mengatasi masalah kemiskinan di Indonesia.

Saat ini, upaya pengembangan fungsi masjid sebagai sarana melakukan pemberdayaan umat demi mengentas kemiskinan, mulai banyak dilakukan. Hal ini, didukung dengan

adanya fatwa Majelis Ulama Indonesia (MUI) Nomor 34 tahun 2013 tentang pemanfaatan area masjid untuk kegiatan sosial dan yang bernilai ekonomis. Salah satu contohnya, usaha peternakan sapi yang telah dilakukan Masjid Cheng Hoo Surabaya. Usaha tersebut melibatkan masjid, pihak pesantren dan masyarakat yang diberdayakan dengan menggunakan sistem bagi hasil.⁵ Bahkan, ada pula usaha ekonomi masjid yang lahir dengan memanfaatkan wakaf produktif seperti, yang telah dilakukan oleh Masjid Besar Imam Ulomo Sampung Ponorogo, berupa sumur yang digunakan untuk memenuhi kebutuhan air bersih masyarakat, sawah untuk pertanian, dan kolam ikan untuk perikanan.⁶

Upaya membangun usaha ekonomi, tentu bukanlah hal yang mudah, karena banyak dihadapkan berbagai masalah mulai dari internal seperti ketersediaan sumber daya manusia yang fokus secara waktu, tenaga dan pikiran untuk mengelola dan memiliki kemampuan mengelola bisnis,⁷ memiliki

¹ Nurhadi, "10 Negara Dengan Penduduk Muslim Terbanyak Di Dunia," *Tempo.Co*, 2021, <https://dunia.tempo.co/read/1516427/10-negara-dengan-penduduk-muslim-terbanyak-di-dunia>.

² "Persentase Penduduk Miskin Maret 2021 Turun Menjadi 10,14 Persen," *Badan Pusat Statistik*, 2021, <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/07/15/1843/persentase-penduduk-miskin-maret-2021-turun-menjadi-10-14-persen.html>.

³ SIMAS, "Cek Profil Masjid Dan Mushola," accessed January 19, 2022, <https://simas.kemenag.go.id/>.

⁴ Rozzana Erziaty, "Pemberdayaan Ekonomi Potensial Masjid Sebagai Model Pengentasan Kemiskinan," *Al Iqtishadiyah: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum*

Ekonomi Syariah 2, no. 2 (2015): 93, <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/IQT/article/view/377/336>.

⁵ Dian Marjayanti, "MASJID CHENG HOO SURABAYA PERSPEKTIF MANAJEMEN STRATEGIS" 02, no. 02 (2021): 227, <http://inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/105>.

⁶ MIFTAHUL HUDA, "Kemandirian Berbasis Wakaf Di Masjid Besar Imam Ulomo Sampung Ponorogo," *Al-Ihkam: Jurnal Hukum & Pranata Sosial* 12, no. 2 (2018): 378-379, doi:10.19105/al-ihkam.v12i2.1510.

⁷ Muhammad Arif, "Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat," *AT-TAWASSUTH: Jurnal*

pandangan pasrah pada keadaan yang ada sehingga, dalam membangun usaha yang penting asal jalan.⁸ Implikasinya proses produksi hingga promosi dijalankan alakadarnya. Dampaknya produk dan layanan yang dihasilkan kurang berkualitas dan cenderung kurang inovatif, sehingga kalah bersaing dengan usaha bisnis sejenis. Disamping juga terkendala keterbatasan modal bukan hanya bicara dana, melainkan teknologi, termasuk sarana dan prasarana yang dibutuhkan untuk mengembangkan usaha.

Sementara dari sisi eksternal seperti, masih sering ditemui pandangan masyarakat bahwa, masjid hanyalah tempat suci yang hanya difungsikan untuk ibadah, sehingga melarang berbagai aktivitas salah satunya kegiatan ekonomi dan semua pekerjaan yang berhubungan dengan masjid tidak memiliki keuntungan material.⁹ Hal ini, menyebabkan baik donatur ataupun masyarakat sekitar enggan untuk turut berkontribusi membangun usaha ekonomi tersebut. Implikasinya usaha ekonomi masjid tidak mampu bertahan dan berkembang karena kekurangan modal.

Di tengah kondisi tersebut, masjid dituntut untuk mampu menyusun sebuah strategi secara komprehensif, yakni, memperhatikan berbagai aspek yang sangat memengaruhi eksistensi usaha kemandirian masjid. Supaya

usaha ekonomi masjid dapat berdiri baik jangka pendek maupun jangka panjang selaras dengan visi dan misi berdirinya masjid.

BSC atau *Balance Scorecard*, pertama kali dikenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton, sebagai sebuah alat pengukuran kinerja yang memberikan kecepatan dalam pengukuran kinerja secara menyeluruh. Alat pengukuran tersebut terdiri atas pengukuran kinerja kepuasan pelanggan, internal proses, inovasi, dan pengembangan organisasi, yang semua mengarah pada kinerja keuangan di masa depan.¹⁰ Dalam perkembangannya, muncul evaluasi pengukuran kinerja yang hanya fokus pada bagian pengawasan kinerja SDM. Namun, tidak fokus pada upaya agar SDM dapat menjalankan strategi dan target, yang diharapkan organisasi.¹¹ Implikasinya, terjadi adanya kesenjangan antara perencanaan strategi dengan implementasinya.¹² Sementara tiap organisasi tentu memiliki visi, misi, dan strategi yang berbeda-beda, sehingga membutuhkan pengukuran kinerja yang berbeda-beda pula. Implikasinya, hasil pengukuran kinerja yang dihasilkan tidak mencerminkan kesuksesan organisasi dalam menjalankan strategi yang selaras dengan visi dan misinya.¹³

Berpijak dari kelemahan *BSC* tersebut, melahirkan sebuah gagasan menjadikan *BSC*

Ekonomi Islam 1, no. 1 (2018): 439, doi:10.30821/ajei.v1i1.2744.

⁸ Marjayanti, "MASJID CHENG HOO SURABAYA PERSPEKTIF MANAJEMEN STRATEGIS." 237

⁹ Robiatul Auliyah, "Studi Fenomenologi Peranan Manajemen Masjid At-Taqwa Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Bangkalan," no. 2005 (2009), 75.

¹⁰ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review*, 2005, 71, <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.

¹¹ Robert S. Kaplan and David P. Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance," *Harvard Business Review* 83, no. 7-8 (2005), 79.

¹² Robert S. Kaplan and David P. Norton, "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System," *Harvard Business Review* 85, no. 7-8 (2007), 2.

¹³ Robert S. Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1264, doi:10.1016/S1751-3243(07)03003-9.

sebagai *framework* manajemen atau dikenal dengan sistem manajemen strategi. Yakni, sistem manajemen yang mengintegrasikan tiap strategi dalam bentuk peta strategi, yang diselaraskan dengan strategi tiap unit, upaya memotivasi karyawan, juga meningkatkan kualitas proses internal, pengukuran kinerja, perencanaan kegiatan yang berbasis pada kapasitas sumber daya, proses umpan balik, pengembangan, dan alat formulasi strategi serta analisis, untuk menguji dan mengadaptasi strategi.¹⁴

Adapun studi terdahulu, terkait penerapan *BSC* pada lembaga dakwah khususnya masjid, seperti studi berjudul "Implementasi Model Manajemen Strategi dan Balanced Scorecard pada Sistem Manajemen Masjid untuk Meningkatkan Kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (BKM)". Studi tersebut, memaparkan bagaimana proses pendampingan yang dilakukan pada pengurus masjid dan hasil perumusan strategi dengan menurunkan misi masjid ke dalam empat perspektif *BSC* meliputi finansial, pelanggan, proses internal dan pertumbuhan, serta pembelajaran untuk nantinya dijadikan pengukuran kinerja.¹⁵ Namun, pembahasannya umum, dan tidak dijelaskan secara detil proses di tiap tahapan sehingga, menghasilkan konsep tersebut. Selain itu, meskipun menggunakan *BSC* sebagai sistem manajemen strategi, namun, dalam proses perumusan strateginya tidak

menggunakan kerangka *BSC* pada analisis *SWOT*nya.

Studi berjudul "Pendekatan *Balance Scorecard* pada Lembaga Amil Zakat di Masjid Agung Jawa Tengah (MAJT)" oleh Ari Kristin Prasetyoningrum. Kesimpulan yang diperoleh berdasarkan *BSC* kinerja LAZISMA MAJT secara umum belum cukup baik, terutama pada perspektif finansialnya. Studi tersebut, hanya menyoroti penggunaan *BSC* sebagai pengukuran kinerja.¹⁶

Studi lainnya, berupa tesis berjudul "Studi Tentang Manajemen Strategi Berbasis *BSC* di Yayasan Al-Kautsar Lampung" oleh Dewi Fortiana, menunjukkan peta strategi yayasan Al-Kautsar memiliki 11 sasaran strategi dengan 34 Indikator Kinerja Utama (IKU) yang selaras dengan visi, misi, dan tujuan keempat perspektif yakni, perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan serta pembelajaran.¹⁷

Dari studi sebelumnya, ditemukan bahwa penerapan *BSC* sebagai sistem manajemen strategi bukan hanya pada organisasi bisnis tapi juga masjid. Namun, kenyataan di lapangan, penerapannya masih terbatas sebagai alat untuk mengukur kinerja organisasi. Yang memungkinkan antara strategi yang ditetapkan tidak linier dengan pengukuran yang digunakan. Sementara, studi terkait penerapan *BSC* sebagai sistem manajemen strategis dalam lembaga

¹⁴ Ibid.1265

¹⁵ Amin Syukron, "Implementasi Model Manajemen Strategi Dan Balanced Scorecard Pada Sistem Manajemen Masjid Untuk Meningkatkan Kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (Bkm)," *Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali* 2, no. 1 (2016): 1, <https://ejournal.unugha.ac.id/index.php/dms-ghozali/article/view/4>.

¹⁶ Ari Kristin Prasetyoningrum, "Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah," *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015): 1, doi:10.21580/economica.2015.6.1.784.

¹⁷ Dewi Fortiana, Irawan Suntoro, and Riswandi, "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung," *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99, <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/11787>.

dakwah khususnya terkait usaha membangun kemandirian masjid, sejauh ini belum pernah ditemui. Hal inilah yang melatarbelakangi studi ini.

Sistem manajemen strategi sendiri, meliputi beberapa tahap mulai dari perumusan strategi, perencanaan strategi, menetapkan rencana operasional strategi meliputi penyelarasan peta strategi dan *scorecard* pada semua anggota organisasi, menjalankan strategi, pengawasan serta mengevaluasi pelaksanaan strategi sebagai pijakan menyusun rencana strategi ke depan.¹⁸ Dalam studi ini, fokus pada langkah perumusan strateginya. Sehingga, rumusan masalahnya adalah “Bagaimana langkah perumusan strategi membangun kemandirian ekonomi masjid berbasis *BSC*?”. Tujuannya adalah menghasilkan konsep terapan langkah perumusan strategi berbasis *BSC* untuk merumuskan strategi kemandirian ekonomi masjid. Sehingga, secara keilmuan diharapkan dapat memberikan terapan konsep kerangka berpikir perumusan strategi berbasis sistem manajemen strategi di bidang dakwah. Sehingga, dapat memberikan pedoman umum bagi pengurus masjid terutama yang bertanggung jawab terhadap unit ekonomi masjid dalam proses perumusan strateginya.

Ditinjau dari tujuannya, studi ini termasuk pada jenis penelitian terapan (*applied research*), karena hasilnya berupa pengetahuan penerapan teori yang diaplikasikan untuk memecahkan masalah di lapangan.¹⁹ Sementara, metode penelitiannya kualitatif karena data yang

digunakan berupa deskriptif konsep, lebih menekankan pada proses menganalisis keterhubungan antar data dengan peneliti sebagai instrument kuncinya dan analisisnya datanya bersifat induktif.²⁰ Teknik pengumpulan datanya berupa dokumentasi berupa konsep teori perumusan strategi *BSC*, kemandirian masjid dan masjid secara umum. Langkah analisis meliputi: (1) reduksi yakni, memilah data berupa konsep yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi seperti: (a) Masjid meliputi fungsi masjid untuk memahami visi dan misi, faktor internal dan eksternal masjid sebagai pijakan analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*) *BSC*; (b) kemandirian ekonomi masjid fokus pada karakteristiknya untuk menemukan nilai; (c) keempat perspektif *BSC* meliputi ukuran kinerjanya sebagai variabel yang dipetakan dalam melakukan analisis strategi; (d) Tahap perumusan strategi berbasis *BSC* sebagai pijakan langkah yang harus dilakukan; (2) Penyajian data yakni, mengelompokkan data konsep berdasarkan pengaruhnya dalam menjalankan tiap langkah perumusan strategi; (3) Melakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi dengan cara menganalisis keterhubungan antar data di tiap langkah perumusan strategi, hingga menyajikan hasil temuan berupa deskripsi tiap langkah secara utuh dan terintegrasi disertai dengan bagan agar mudah dipahami.²¹

Kemandirian Ekonomi Masjid

Masjid dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia diartikan sebagai tempat bersembahyang

¹⁸ Robert S. David P. Norton Kaplan, *The Execution Premium*, 2008th ed. (Boston, Massachusetts: Harvard Business School press, 2008), 8–9.

¹⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2012), 4.

²⁰ *Ibid.*, 7–9.

²¹ *Ibid.*, 247–53.

bagi umat Islam.²² Jika ditinjau dari kata dasarnya “sajada” dalam kamus Al-Munawwir, yang berarti membungkuk dengan khidmat.²³ Membungkuk sendiri dapat dimaknai sebagai bentuk ketundukan dan kepatuhan. Sehingga, dapat dimaknai masjid adalah tempat bagi umat Islam menjalankan berbagai aktivitas yang mengarah pada bentuk ketundukan kepada Allah. Hal ini, selaras dengan pendapat Quraish Shihab dan Sidi Gazalba, bahwa masjid sebagai tempat menjalankan berbagai aktivitas ibadah seperti salat tempat belajar, membicarakan Islam (dakwah) dan *muamalah* yang merupakan wujud kepatuhan kepada Allah.²⁴

Di lapangan, masjid disamakan dengan mushola karena sama-sama sebagai tempat untuk salat. Kenyataannya masjid dan mushola memiliki perbedaan, kecenderungan mushola memiliki ukuran lebih kecil dibandingkan masjid dan letaknya berada di tempat tertentu seperti kantor, pasar.²⁵ Karena ukuran yang kecil inilah kecenderungan kegiatannya terbatas hanya untuk tempat salat atau kegiatan pengajian yang skalanya kecil.

Di Indonesia terdapat beragam masjid berdasarkan tipologi (struktur, sektoral, teritorial dan sejarah) yakni: (1) Masjid Negara yang berada di ibu kota negara dan pendanaannya berasal dari APBN dan APBD serta bantuan masyarakat; (2) Masjid Nasional yang ditetapkan oleh menteri agama sebagai pusat kegiatan keagamaan

tingkat provinsi dan pendanaannya berasal dari APBD serta bantuan masyarakat; (3) Masjid Raya yang ditetapkan oleh Gubernur sebagai pusat kegiatan keagamaan tingkat provinsi pendanaannya berasal dari APBD serta bantuan masyarakat; (4) Masjid Agung yang ditetapkan oleh Bupati/Walikota sebagai pusat keagamaan di kabupaten/kota dan pendanaannya bersumber dari pemerintah kota/kabupaten serta swadaya masyarakat; (5) Masjid Besar yang ditetapkan oleh pemerintah daerah setingkat camat sebagai pusat kegiatan keagamaan lingkup kecamatan dan sumber pendanaannya bersumber dari pemerintah kecamatan, organisasi kemasyarakatan serta yayasan; (6) Masjid Jami’ yang terletak dipemukiman pedesaan/kelurahan sebagai pusat kegiatan keagamaan pemerintah desa/kelurahan dan pendanaannya bersumber dari pemerintah Desa/kelurahan serta swadaya masyarakat; (7) Masjid bersejarah yang berada di Kawasan yang memiliki latar belakang sejarah sebagai pusat kajian/informasi bagi pengunjung dan pendanaannya bersumber dari pemerintah, swadaya masyarakat dan pihak swasta; (8) Masjid di tempat publik seperti perkantoran, sarana pendidikan, terminal, stasiun, tempat berbelanja dan sejenisnya. Fungsinya sebagai tempat pembinaan keagamaan, karakter dan budaya lingkup pihak yang mengakses ruang publik tersebut. Sumber pendanaannya berasal dari pihak instansi terkait.²⁶

²² Ebta Setiawan, “Kamus Besar Bahasa Indonesia,” accessed January 12, 2022, <https://kbbi.web.id/masjid>.

²³ Ahmad Putra and Prasetyo Rumondor, “Eksistensi Masjid Di Era Rasulullah,” *Tasamuh* 17, no. 1 (2019): 248, doi:10.20414/tasamuh.v17i1.1218.

²⁴ Ibid., 249–50.

²⁵ Bimas Kemenag, “Keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor DJ.II/802 Tentang Standar Pembinaan Manajemen Masjid,” 2014, 3, <https://simas.kemenag.go.id/page/download/detail/5eebbb340678f>.

²⁶ Ibid., 4–17.

Kemandirian ekonomi masjid ialah keadaan masjid mampu membiayai segala kebutuhan dalam menjalankan fungsinya dengan memanfaatkan segala sumber daya yang dimilikinya.²⁷ Dan salah satu fungsi dari masjid sendiri adalah mampu memberdayakan ekonomi masyarakat disekitar. Sebagaimana yang pernah disampaikan Ibu Khaldun bahwa, ekonomi adalah tiang dan pilar penting dalam membangun peradapan Islam (Islam).²⁸ Karena semakin tinggi tingkat kesejahteraan ekonomi masyarakat, maka akan semakin lebih mudah mereka belajar menjadi lebih baik dalam kehidupannya. Sehingga, kemandirian ekonomi masjid disini bukan hanya dimaknai untuk memberikan pendapatan tambahan bagi masjid selain ZIS. Namun, juga mampu memberdayakan masyarakat sekitar melalui usaha ekonomi tersebut.

Usaha ekonomi masjid adalah berbagai kegiatan bisnis yang dimiliki oleh masjid. Adapun berbagai bentuk usaha ekonomi masjid seperti: lembaga zakat, BMT (Baitul mal Wat Tanwil), Bank Syariah, Koperasi dan ATM,²⁹ persewaan aset organisasi, membuka usaha milik masjid seperti, peternakan, minimarket, memanfaatkan wakaf masjid dan sebagainya. Tidak semua masjid memiliki usaha ekonomi masjid. Berdasarkan temuan beberapa masjid yang

telah mendirikan usaha ekonomi, umumnya memiliki karakteristik:

Masjid memiliki visi dan misi yang salah satunya, menjadi masjid yang mandiri dan mampu meningkatkan kesejahteraan masyarakat melalui usaha bisnis seperti, salah satu visi dan misi Masjid Cheng Hoo yakni, senantiasa meneladani laksamana Cheng hoo untuk senantiasa berbuat baik pada sesama, yang diwujudkan salah satunya dengan membangun kemandirian masjid berbasis ekonomi madani.³⁰ Dan visi misi Masjid Kapal Munzalan Mubarakan sebagai bahtera modern berbasis pemberdayaan ekonomi umat Kalimantan Barat.³¹

Masyarakat di sekitar masjid dan khususnya pengurus masjid, tidak memiliki penolakan terhadap gagasan mendirikan usaha bisnis di masjid. Seperti, yang dilakukan oleh Masjid Cheng Hoo pertama kali saat membangun usaha ekonomi masjid, diawali dengan membangun keesepakatan, kesamaan pemikiran, dan komitmen dari pengurus. Salah satu faktor kesuksesan masjid Haji Maraset dalam membangun usaha ekonomi masjid, karena posisi masjid berada di tengah masyarakat kelas menengah dan terpelajar sehingga, cenderung terbuka dan mau menerima gagasan tersebut.³²

²⁷ Marjayanti, "Pembangunan Kemandirian Masjid Cheng Hoo Surabaya Perspektif Manajemen Strategis." 230

²⁸ Dalmeri, "Revitalisasi Fungsi Masjid Sebagai Pusat Ekonomi Dan Dakwah Multikultural," *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 22, no. 2 (2014): 328, doi:10.21580/WS.22.2.269.

²⁹ Bimas Kemenag, "Keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor DJ.II/802 Tentang Standar Pembinaan Manajemen Masjid," 4–17.

³⁰ Marjayanti, "Pembangunan Kemandirian Masjid Cheng Hoo Surabaya Perspektif Manajemen Strategis," 234.

³¹ Ihsan, Muhammad Hasan, and Fachrurazi, "Pemberdayaan Ekonomi Masjid Melalui Pengelolaan Dana Umat Di Masjid Kapal Munzalan Mubarakan," *Qus-Qazah: Jurnal of Islamic Economics* 1, no. 1 (2019): 43.

³² Arif, "Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat," 439.

Masjid memiliki sumber daya potensi atau aktual yang besar dari sisi: (1) dana yang diperoleh dari ZIS, bantuan pemerintah, swadaya masyarakat untuk menjalankan usaha seperti dana yang dimiliki masjid Trans Studio Bandung sebanyak 20 juta/minggu, sementara pengeluaran perbulan hanya 40 juta.³³ Sehingga, dana yang dimiliki cenderung surplus dan berpotensi untuk mendirikan usaha; (2) Memiliki aset masjid baik berupa bangunan atau tanah, seperti Masjid besar Imam Utama yang memiliki aset berupa wakaf sawah, kolam ikan, tanah dan sumur yang dimanfaatkan untuk usaha pertanian, peternakan dan persewaan sumur;³⁴ (3) sumber daya manusia yang professional dan mengerti cara mengelola bisnis. Seperti, yang dilakukan oleh Masjid Cheng hoo dan masjid Sunda Kelapa Jakarta, unit bisnisnya dikelola oleh mereka yang berpengalaman dalam mengelola usaha. Dan bahkan memungkinkan bekerja sama dengan lembaga usaha lain dalam mengelola usaha masjid.³⁵ Umumnya masjid tersebut adalah masjid yang dikelola oleh pemerintah nasional, provinsi, kota/ kabupaten, masjid yang dikelola oleh instansi seperti masjid Trans Studio Bandung.

Secara struktural, masjid tersebut memiliki unit/divisi ekonomi masjid yang berada dibawah naungan masjid.³⁶ Unit tersebut

bersifat otonom yang berwenang untuk melakukan pengelolaan meliputi menetapkan tujuan, strategi, menetapkan SDM, dan alokasi sumber daya, mengumpulkan dana.³⁷ Termasuk juga memiliki visi dan misi yang menjadi panduan dalam menetapkan, menjalankan program dan menggerakkan SDMnya.³⁸ Namun, tetap penetapan visi dan misi serta proses pengelolaan tersebut harus selaras dengan visi, misi dan strategi dari masjid.

Balance Scorecard Sebagai Sebuah Sistem Manajemen Strategis

Sistem manajemen strategi merupakan sistem manajemen yang mengintegrasikan dan mengkoordinasikan antara proses perencanaan, pengembangan dan pengawasan strategi beserta operasionalnya hingga tataran individu di semua aspek organisasi, agar terbentuk keselarasan strategi.³⁹ Sehingga, sistem manajemen strategi menawarkan cara pandang BSC bukan sebagai data untuk melakukan pengukuran dan evaluasi kinerja organisasi saja, melainkan semenjak awal sebagai strategi untuk mengarahkan semua elemen organisasi agar berjalan selaras dengan visi dan misi organisasi.

³³ Muhammad Fauzi Arif, Fakultas Dakwah, and Universitas Islam, "POTENSI MASJID AGUNG TRANS STUDIO BANDUNG DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT BERBASIS MASJID DENGAN ANALISIS SWOT," *Jurnal Peradaban Dan Hukum Islam, TAHKIM* 2, no. 2 (2019): 86, doi::10.29313/tahkim.v2i2.5054.

³⁴ Arif, "Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat," 379.

³⁵ Hafidz Muftisany, "Buka Unit Usaha," *Republika.Co.Id*, 2015, <https://republika.co.id/berita/koran/dialog-jumat/ntfd0l3/buka-unit-usaha>.

³⁶ Marifah Yuliani, "Konsep Divisi Ekonomi Masjid Berbasis Teknologi Industri 4.0," *Jurnal Al-Qardh* 4, no. 2 (2020): 102, doi:10.23971/jaq.v4i2.1567.

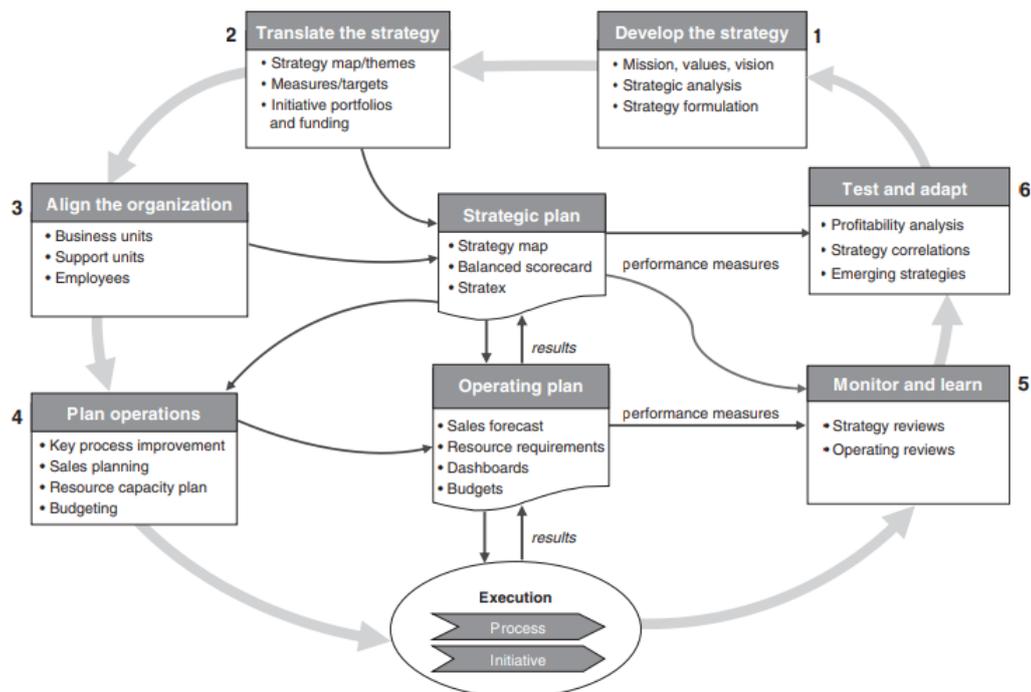
³⁷ Robert S Kaplan and David P Norton, *Robert S. Kaplan, David P. Norton-Alignment_ Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies-Harvard Business Press (2006)* (United States of America: Havard Business School Pub;ising Corporation, 2006), 6.

³⁸ Yuliani, "Konsep Divisi Ekonomi Masjid Berbasis Teknologi Industri 4.0," 103.

³⁹ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard."1266

Penerapan *BSC* sebagai sistem manajemen strategi, seharusnya dimulai dari organisasi hingga unit terkecilnya. Namun, tidak menutup kemungkinan hanya diterapkan pada sebagian unit yang memiliki otonomi untuk mengelola sumber daya dan menetapkan keputusan sendiri. Pada unit tersebut berlaku proses menetapkan

balanced scorecard dan peta strategi, mengoperasionalkan, mengkomunikasikan dan menetapkan sumber daya untuk menjalankannya.⁴⁰ Dengan catatan, proses tersebut berpijak dari visi, misi, nilai, dan strategi milik organisasi atau yang dikenal dengan *enterprise value proposition*.



Gambar 1-Kerangka BSC Sebagai Sistem Manajemen oleh Robert S. Kaplan

Berikut ini merupakan penjabaran Keempat perspektif *Balance Scorecard* dan kedudukannya.

1. Perspektif Finansial

Pada perspektif ini, kesuksesan organisasi dipandang dari kemampuan organisasi dalam memenuhi harapan dari *shareholder*. Dalam konteks bisnis pihak *shareholder*

adalah pemegang saham yang menjadi pemilik dari organisasi bisnis. Sementara harapan pemegang saham adalah pihak organisasi mampu memberikan keuntungan tinggi bagi mereka.⁴¹ Keuntungan tersebut dipengaruhi oleh besar pendapatan yang diperoleh dari penjualan produk, pengembangan aset organisasi, dan penurunan biaya. Ketiga aspek itulah yang

⁴⁰ Kaplan and Norton, Robert S. Kaplan, David P. Norton-Alignment_ Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies-Harvard Business Press (2006), 6.

⁴¹ Kaplan and Norton, "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." 77

menjadi ukuran kesuksesan organisasi dan sekaligus tujuan perspektif finansialnya.⁴²

Pada konteks organisasi sosial dan publik, keberadaan organisasi bukan menjadi milik personal, melainkan milik masyarakat. Sumber dananya dihimpun dari masyarakat sehingga, program yang dimiliki ditujukan untuk memberikan manfaat kepada masyarakat. Maka, kesuksesan organisasi sosial, tidak dapat dilihat dari aspek finansial berupa materi seperti anggaran dana yang dialokasikan untuk program, jumlah donasi yang diperoleh, besar pengeluaran, dan rasio biaya operasional dengan pemasukan. Namun, juga menggunakan aspek nonfinansial yakni, seberapa efektif program dalam memberikan manfaat bagi masyarakat.⁴³

Adapun tiga bentuk strategi yang menyesuaikan dengan tujuan finansial organisasi, yakni: (1) bauran pertumbuhan dan pendapatan, baik dengan membuat produk baru, pengembangan pasar, membuat diferensiasi produk; (2) penghematan biaya atau meningkatkan produktivitas dengan meningkatkan pendapatan, mengurangi biaya, menetapkan saluran distribusi yang efisien; (3) memanfaatkan aktiva/investasi, dengan meningkatkan pemanfaatan aktiva, mengatur siklus kas ke kas.⁴⁴

2. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif ini, kesuksesan organisasi dilihat dari kemampuan mereka dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan. Makna pelanggan di sini adalah

pasar yang dibidik untuk membeli dan mengonsumsi produk organisasi, sehingga berimplikasi terhadap tercapainya tujuan finansial organisasi. Adapun beberapa pengukuran yang digunakan yakni: pangsa pasar (jumlah pasar yang membeli dan memakai produk), jumlah pelanggan yang bertahan, jumlah pelanggan baru, kepuasan pelanggan dan sejumlah pelanggan yang menguntungkan organisasi. Ukuran yang ada tersebut secara tidak langsung menjadi tujuan organisasi terkait aspek pelanggan.

Proses penetapan strategi dimulai dari mengetahui pasar yang akan ditarget dan menetapkan cara untuk membuat pasar tertarik meliputi: (1) atribut produk meliputi fungsi, waktu, harga dan kualitasnya; (2) layanan purnajual, yang diberikan saat dan setelah melakukan pembelian; 3) citra dan reputasi produk yang membuat pasar tertarik untuk membeli dan sekaligus sebagai pembeda dengan pesaing.⁴⁵

3. Perspektif Proses Internal

Pada proses ini, kesuksesan organisasi dipengaruhi kemampuan organisasi menjalankan proses internal yang bernilai sangat penting dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi aspek finansial dan pelanggan. Maka, organisasi perlu melakukan identifikasi proses yang bernilai sangat penting dan cara menjalankan proses tersebut agar tujuan dan strategi aspek pelanggan dan finansial dapat berjalan, sehingga tujuan finansial dapat tercapai.

Adapun proses internal yang bernilai sangat penting, karena berkaitan langsung dengan

⁴² Robert S. David P. Norton Kaplan, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, ed. Yati. Sumiharti, 2000th ed. (Jakarta: erlangga, 1996), 44–53.

⁴³ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard."1262

⁴⁴ Kaplan, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.44-53

⁴⁵ Ibid.64-79

upaya memberikan produk yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar, yakni: (1) proses inovasi mulai dari tahapan meriset pasar, membuat rancangan produk yang mampu memenuhi kebutuhan dan keinginan pasar yang ditarget; (2) proses produksi dan penghantaran produk kepada pelanggan; (3) proses dalam memberikan pelayanan baik sebelum, saat dan setelah melakukan pembelian, yang dikenal dengan produk tambahan;⁴⁶ (4) proses membangun hubungan baik dengan pihak eksternal seperti pemerintah, masyarakat, pihak penyuplai, yang berpengaruh terhadap kesuksesan pelaksanaan proses inovasi hingga penghantaran nilai pada pelanggan. Penetapan tujuan proses bergantung pada proses internal mana yang harus menjadi fokus perhatian, yang meliputi:⁴⁷ (1) proses inovasi, tujuan yang hendak diperoleh adalah sejumlah produk baru yang ditemukan; (2) produksi, tujuannya proses produksi dan penyampaian produk pada pelanggan dapat berjalan secara kualitas (sesuai dengan yang ditawarkan kepada pelanggan), efisien (minim terjadi pemborosan akibat produk tidak sesuai standart), konsisten dan tepat waktu sesuai janji; 3) tujuan proses layanan purnajual sama halnya dengan proses produksi yakni proses layanan purnajual dapat berjalan secara kualitas, efisien, konsisten, dan tepat waktu.⁴⁸

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Pada perspektif ini, kesuksesan organisasi dilihat dari kemampuan mengadakan dan mengembangkan infrastruktur yang

diperlukan untuk menjalankan strategi dan tujuan perspektif proses dan pelanggan. Infrastruktur meliputi aspek kemampuan, motivasi, budaya, dan sumber daya organisasi lainnya seperti sistem informasi, sistem kerja serta sarana dan prasarana. Tujuannya SDM (Sumber Daya Manusia) menjadi menjadi puas, bertahan, dan produktif.⁴⁹

Keterhubungan Antar Perspektif

Keempat perspektif tersebut memiliki hubungan sebab akibat yang saling memengaruhi satu sama lain, mengarah pada tujuan dan strategi perspektif finansial.⁵⁰ Semua berawal dari SDM, memengaruhi proses internal dan pelanggan hingga bermuara pada perspektif keuangan.⁵¹ Misalkan, ketika SDM memiliki kemampuan menggunakan perangkat manajemen kualitas, maka mereka akan mampu mengurangi siklus proses dan kecacatan akibat proses tidak berjalan. Hal ini, berimplikasi mampu meningkatkan kecepatan pengiriman dan menurunkan angka kecacatan produk. Kualitas tersebut mampu meningkatkan kepuasan dan jumlah pelanggan bertahan. Sehingga, mampu mendorong peningkatan pendapatan dan keuntungan organisasi.⁵²

⁴⁶ Ibid. 80-92

⁴⁷ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 1263.

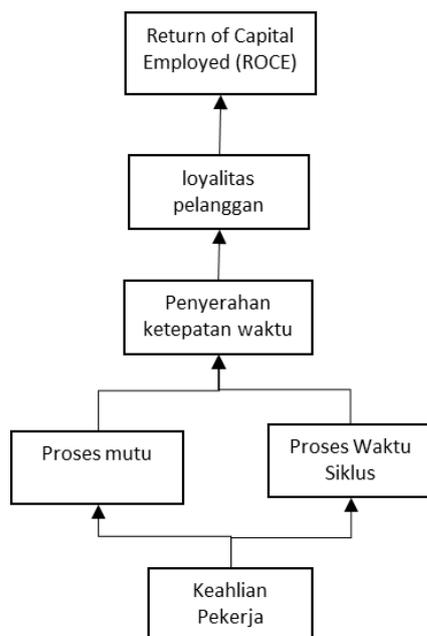
⁴⁸ Kaplan, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*.87-92

⁴⁹ Ibid. 109-119

⁵⁰ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 1262.

⁵¹ Ibid., 1266.

⁵² Ibid., 1262.



Gambar 2 - Keterhubungan sebab akibat keempat perspektif.⁵³

Langkah Perumusan Strategi Berbasis BSC

Berikut ini merupakan langkah dalam merumuskan strategi berbasis BSC meliputi:

1. Memahami Misi, Nilai Dan Visi Organisasi

Visi organisasi adalah pernyataan tujuan yang hendak dicapai organisasi atau gambaran organisasi di masa yang akan datang. Visi seharusnya memuat tiga komponen utama yakni: *stretch goal* (capaian yang ingin diperoleh, tentunya bernilai ideal namun realistis), *definition of niche* (pernyataan spesifik ruang lingkup hasil yang mau dicapai), *time horizon* (batas waktu kapan visi tercapai).⁵⁴

Misi adalah pernyataan yang menjelaskan alasan utama berdirinya organisasi, khususnya berkaitan dengan yang diberikan kepada pelanggan dan klien.⁵⁵ Misi berkaitan pada perilaku masa kini yang dilakukan untuk mencapai visi. Sehingga, dapat disimpulkan bahwa visi adalah berbicara kondisi akhir yang ingin dibentuk di masa depan. Sementara misi adalah jalan yang dilakukan untuk mencapai visi, berkaitan dengan suatu diberikan kepada pelanggan maupun perbaikan internal dari organisasi. Nilai organisasi ialah nilai yang menggambarkan sikap, kebiasaan dan karakteristik khas dari organisasi.⁵⁶ Setiap individu dari organisasi wajib memiliki dan menerapkan nilai tersebut dalam menjalankan setiap strategi.

2. Menetapkan Analisis Strategi

Proses analisis strategi terdiri atas proses melakukan pemetaan kondisi internal dan eksternal, dan melakukan analisis SWOT.⁵⁷ Berikut adalah gambaran di tiap tahapan.

Analisis strategi meliputi dua hal yakni: (1) Analisis kondisi eksternal, menurut PESTEL (Politik, Ekonomi, Sosial, teknologi, Lingkungan dan Legal) yang terdiri atas kondisi lingkungan makro seperti politik, ekonomi, lingkungan, hukum dan teknologi. Michael Porter menambahkan lima faktor lain: pembeli/pasar, pihak penyuplai, pihak pemain baru, pihak lain yang memiliki produk substitusi, dan kondisi persaingan industri. Sehingga, bisa disimpulkan kondisi eksternal yang berpengaruh dalam pencapaian visi dan misi organisasi adalah pasar, pesaing, dan kondisi lingkungan

⁵³ Kaplan, *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, 28.

⁵⁴ Kaplan, *The Execution Premium*, 40.

⁵⁵ Ibid., 38.

⁵⁶ Ibid., 39.

⁵⁷ Ibid., 48–53.

makro; (2) Analisis kondisi internal, meliputi kinerja organisasi dan kemampuannya. Untuk mengidentifikasi kondisi internal yang berpengaruh salah satunya menggunakan *tools value chain analysis*, yang merupakan rangkaian proses untuk menghantarkan nilai produk yang ditawarkan organisasi hingga ke tangan konsumen. Melalui *tools* tersebut, diperoleh adanya faktor SDM, teknologi dan informasi, termasuk kemampuan untuk melakukan riset pasar, sebagai aspek internal yang harus dipahami.

Organisasi perlu menganalisis kondisi internal yang dikatakan kekuatan dan kelemahan. Serta kondisi eksternal yang dikatakan peluang dan ancaman. Dikatakan kekuatan bilamana kondisi tersebut mendorong mempercepat tercapainya visi dan misi organisasi. Sebaliknya kelemahan

apabila kondisi tersebut sifatnya menghambat tercapainya tujuan organisasi. Sementara peluang, bilamana kondisi tersebut berpotensi dapat dimanfaatkan untuk mempercepat pencapaian visi organisasi. Ancaman bilamana kondisi tersebut sifatnya menghambat pencapaian visi organisasi.⁵⁸ Karena hasil analisis strategi tersebut memiliki implikasi dalam menetapkan strategi di tiap perspektif *BSC*, maka dalam proses menganalisis kondisi juga perlu diklasifikasikan berdasarkan empat perspektif *Balance Scorecard*. Sehingga tergambar masalah yang terjadi dan kondisi kekuatan-kelemahan-peluang dan ancaman baik dari aspek finansial, pelanggan, proses internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran yang melingkupi.

Tabel 1 - Analisis SWOT BSC (Terjemahan)

	Kekuatan	Kelemahan	Peluang	Ancaman
Keuangan	Kondisi keuangan yang menampilkan kekuatan dan kelemahan		Peluang pertumbuhan pendapatan dan peningkatan produktivitas sehingga dapat meningkatkan capaian keuangan	Ancaman untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerja keuangan, ancaman pesaing yang dapat mempengaruhi usaha meningkatkan keuangan
Pelanggan	Kondisi kekuatan dan kelemahan dari nilai produk yang diterima konsumen, pesaing dan pasar yg ditarget		Peluang untuk mengembangkan pasar atau menarget pasar baru, meningkatkan nilai produk dihadapan pasar	Ancaman yang lahir dari kondisi pelanggan dan pesaing
Proses	Kekuatan proses internal yang dapat dioptimalkan	Kelemahan dari proses internal	Peluang untuk meningkatkan / mengoptimalkan proses internal agar dapat memanfaatkan peluang yang ada	Ancaman yang lahir dari kelemahan proses internal
Pertumbuhan	Kekuatan dan kelemahan dari SDM, budaya dan kemampuan kunci dalam menjalankan strategi		Peluang untuk mengembangkan SDM, budaya, kapasitas kunci untuk menjalankan strategi	Ancaman yang diperoleh akibat kelemahan SDM, struktur, kompetensi dan budaya

⁵⁸ Ibid., 50.

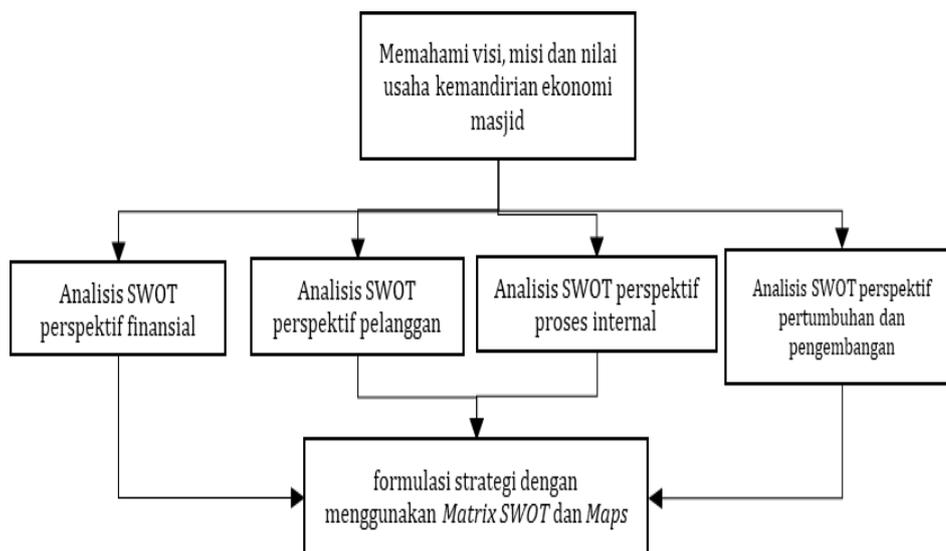
3. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah tahap menetapkan strategi untuk mewujudkan visi dan misi berdasarkan analisis masalah, kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman di tiap perspektif.⁵⁹ Gambarannya sebagai berikut: (1) Strategi finansial yang berkaitan dengan cara untuk memenuhi harapan *shareholder*; (2) Strategi pelanggan meliputi strategi membuat pelanggan puas, bertambah dan loyal terhadap produk, layanan dan citra yang ditawarkan organisasi, sehingga keuntungan organisasi meningkat; (3) Strategi proses, berbicara proses internal yang harus dilakukan agar strategi pelanggan dan finansial berjalan; (4) Strategi pertumbuhan dan pembelajaran, berbicara cara mengelola dan mengembangkan aset tidak berwujud organisasi agar dapat menunjang berjalannya strategi proses.⁶⁰

Salah satu *tools* yang digunakan dalam menetapkan strategi, ialah menggunakan logika sebab akibat dari peta strategi.⁶¹ Misalkan saja, ketika strategi pelanggan ditentukan akan memberi layanan kemudahan dalam melakukan transaksi, maka berimplikasi dalam proses pembayaran menggunakan saluran pembayaran yang memudahkan dalam melakukan transaksi.

Langkah Perumusan Strategi Kemandirian Ekonomi Masjid Berbasis BSC

Berikut ini adalah sketsa langkah perumusan strategi usaha kemandirian masjid berbasis *BSC*, serta penjelasan di tiap langkahnya:



Gambar 3 - Sketsa Langkah Perumusan Usaha Kemandirian Masjid Berbasis BSC

⁵⁹ Ibid., 56.

⁶⁰ Kaplan, "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard," 56.

⁶¹ Kaplan, *The Execution Premium*, 57.

1. Memahami Visi, Misi Dan Nilai Usaha Kemandirian Masjid

Divisi ekonomi masjid dalam menjalankan fungsinya, harus memiliki gambaran usaha ekonomi masjid yang akan diciptakan di masa depan (visi) dan bentuk kontribusi yang akan diberikan untuk mencapainya (misi) dengan berpegang teguh pada nilai-nilai tertentu. Karena, hal ini akan menjadi pedoman dalam menetapkan strategi dan operasionalnya. Dalam penetapannya haruslah selaras dengan visi dan misi dari masjid itu sendiri. Karena merupakan salah satu unit masjid.

Untuk memahami visinya dengan mengurai ketiga komponen visi yakni, *pertama*, aspek *stretch goalnya* atau sesuatu yang hendak dicapai dari usaha tersebut, dalam hal ini adalah menjadi masjid yang mandiri secara ekonomi sehingga tidak lagi mengandalkan penggalangan dana dari jemaah untuk membiayai kegiatan masjid. Hal ini, bisa ditunjukkan dengan persentase sumber pendapatan masjid justru lebih besar dari usaha ekonomi masjid dibandingkan dari ZIS, dan meningkatnya tingkat ekonomi masyarakat sekitar masjid yang diberdayakan berkat adanya usaha ekonomi tersebut. Hal ini, dapat diketahui dari peningkatan pendapatan mereka dan kemampuan mereka memenuhi kebutuhan primernya.

Kedua, aspek *definition of niche* dapat dibatasi pada ruang lingkup kemandirian yang dimaksud adalah pada sisi ekonomi (sumber pendapatan untuk pembiayaan seluruh kegiatan masjid) dan semesta masyarakat yang diberdayakan sekitar

masjid (kelurahan, kecamatan atau bahkan hingga tingkat kota). *Ketiga*, aspek *time horizonnya*, tidak ada batasan kapan visi tersebut akan berakhir, selama masjid memiliki kebutuhan dana mandiri untuk menjalankan programnya dan masalah kemiskinan masih ada. Maka, selama itu pula visi tersebut tetap ada. Karena keberadaan visi tersebut selaras dan menunjang pencapaian visi masjid yang bersifat jangka panjang (selama kegiatan masjid tetap masih berjalan).

Adapun beberapa nilai yang seharusnya dimiliki lembaga masjid dalam membangun usaha ekonominya yakni:⁶² (1) pengurus masjid senantiasa berpikir inovatif dalam menciptakan ide usaha ekonomi masjid dan mengembangkan produknya. Untuk itu, pengurus masjid harus senantiasa memperbaharui informasi baik kebutuhan dan keinginan konsumennya, pesaing dan kondisi lingkungan makro yang memengaruhi perilaku konsumennya; (2) senantiasa menjalankan setiap aktivitas ekonomi masjid secara halal dan tidak membuat kerusakan bagi orang lain maupun lingkungan; (3) memiliki pandangan bahwa usaha yang diperoleh bukan untuk memenuhi kepentingan pribadi melainkan untuk pengembangan fungsi masjid dan memberikan manfaat bagi masyarakat; (4) setiap individu pengurus masjid memiliki pengetahuan dan kemampuan yang memadai dalam menjalankan usaha ekonomi masjid; (5) senantiasa berupaya berlomba-lomba untuk melakukan perbaikan dan pengembangan usaha ekonomi masjid; (6) memiliki rasa tanggung jawab, amanah, kesamaan tekad untuk

⁶² Dosen Fakultas Dakwah, Komunikasi Uin, and Raden Fatah, "Dosen Fakultas Dakwah Dan Komunikasi UIN Raden Fatah Palembang 1," *Yonetim: Jurnal*

Manajemen Dakwah 1, no. 1 (2019): 19-20, <http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/yonetim/article/view/2957>.

mewujudkan visi dan misi dalam menjalankan dan mengembangkan usaha ekonomi masjid.

2. Analisis SWOT BSC Usaha ekonomi Masjid

Sebelum melakukan analisis *SWOT* keempat perspektif *BSC* perlu dikontekstualkan pada usaha ekonomi masjid. Karena hal ini akan memengaruhi pengklasifikasian temuan hasil pemetaan di lapangan termasuk dalam proses memformulasikan strategi tiap perspektif.

Keempat Perspektif BSC Usaha Ekonomi Masjid

Perspektif finansialnya yakni, kemampuan usaha ekonomi masjid mampu memberikan keuntungan pemasukan tambahan bagi masjid dan juga masyarakat yang turut diberdayakan melalui ekonomi tersebut. Di lain pihak, apabila usaha ekonomi tersebut merupakan hasil kerja sama dengan donatur sebagai investor. Sehingga, pihak masjid wajib mengembalikan modal usaha yang diberikan donatur termasuk bunga dari hasil penjualan. Maka, perlu menambahkan dalam perspektif finansialnya, berkaitan dengan keuntungan yang diberikan kepada donatur selaku pemberi modal usaha. Secara kedudukan, perspektif ini berada di urutan paling atas atau menjadi muara dari tujuan dan strategi ketiga perspektif lainnya.

Pada perspektif pelanggan, makna pelanggan yang dimaksud adalah pasar yang ditarget untuk membeli dan mengonsumsi produk dan layanan dari usaha ekonomi masjid, sehingga berkontribusi memberikan pemasukan bagi usaha ekonomi masjid. Maka, secara kedudukan berada di bawah perspektif finansial.

Perspektif proses meliputi berbagai proses yang berkaitan langsung dengan upaya menciptakan, menawarkan dan menghantarkan produk dan layanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan pasar yang ditarget secara konsisten. Termasuk upaya untuk membangun kemitraan dengan donatur dan pemerintah karena sifatnya menunjang kesuksesan dari proses inti tersebut.

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran meliputi upaya masjid dalam menyiapkan dan mengembangkan infrastruktur yang dibutuhkan dalam membangun usaha, meliputi sumber daya manusia yang berasal dari pihak masjid, masyarakat atau pihak lain, sarana dan prasarana masjid secara fisik seperti aset bangunan atau tanah dan *non* fisik seperti sistem kerja, dan dana (baik yang bersumber dari ZIS, bantuan pemerintah dan donatur melalui sistem investasi)

Analisis SWO Keempat perspektif dalam membangun ekonomi masjid.

Berikut ini merupakan konseptualisasi analisis SWOT keempat perspektif konteks usaha ekonomi masjid yang perlu dipetakan:

Tabel 2 - Analisis SWOT BSC Usaha Ekonomi Masjid

	Kekuatan	Kelemahan
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha ekonomi masjid yang mengalami peningkatan terus menerus dan kekuatan yang menyebabkannya. • Kekuatan untuk mengembangkan usaha ekonomi masjid baik dari sisi pasar maupun produk. • Usaha ekonomi masjid yang mampu berjalan secara efisien dan kekuatan yang menyebabkannya. • Potensi memanfaatkan kekuatan tersebut untuk melakukan efisiensi usaha ekonomi masjid yang lain • Usaha melalui pemanfaatan aset masjid, yang pendapatannya meningkat dan kekuatan yang menyebabkannya. • Membaca potensi memanfaatkan kelebihan aset tersebut untuk usaha ekonomi masjid lainnya. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kelemahan yang menyebabkan pendapatan/penjualan usaha ekonomi masjid mengalami penurunan tajam atau tidak stabil. / ketidakstabilan pendapatan/penjualan • Kelemahan yang menyebabkan usaha ekonomi masjid mengalami kerugian • Kelemahan yang menyebabkan usaha pemanfaatan aset masjid cenderung memiliki pendapatan terendah, atau mengalami penurunan.
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Usaha ekonomi yang jumlah pelanggannya senantiasa mengalami peningkatan • Aspek produk, layanan dan citra yang menjadi alasan terbesar pasar membelinya • Aspek produk, layanan, dan citra yang dipandang unggul dan berbeda dari pesaing menurut pasar • Kelebihan yang memengaruhi tingginya minat pasar dalam membeli dan kepuasan pasar dalam mengonsumsi produk serta layanan yang diberikan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aspek produk, layanan dan citra yang mengecewakan dan membuat pasar memutuskan tidak membeli. . • Kelemahan Aspek produk, layanan dan citra yang menyebabkan kondisi tersebut
Proses internal	<ul style="list-style-type: none"> • Proses internal yang mampu dijalankan sesuai dengan nilai produk, layanan dan citra yang diberikan kepada pelanggan. Serta mampu menjawab harapan pihak lain yang berpengaruh seperti pemerintah dan supplier secara konsisten • kapasitas yang menyebabkan kesuksesan pelaksanaan proses tersebut • proses internal yang mampu dijalankan secara efisien; • dan kapasitas yang menyebabkan kesuksesan pelaksanaan proses tersebut. 	<ul style="list-style-type: none"> • Proses internal yang tidak berjalan secara kualitas dan konsisten. • Kelemahan yang menyebabkan kondisi tersebut • Kelemahan yang proses internal yang ditemukan banyak pemborosan dalam pelaksanaannya; • Kelemahan yang menyebabkan terjadinya kondisi tersebut
Pembelajaran & Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Aspek infrastruktur yang dipandang menjadi kekuatan sehingga menyebabkan proses internal dapat berjalan secara kualitas, efisien dan konsisten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi tersebut yang berpotensi dapat menghambat pelaksanaan proses internal yang berimplikasi pada tidak tercapainya tujuan dan strategi pelanggan dan finansial.

	Peluang	Ancaman
Finansial	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi Kapasitas sumber daya masyarakat, pasar, lingkungan makro dan pesaing yang mendukung pendirian usaha ekonomi masjid. • Keunggulan dari usaha ekonomi dan pemanfaatan aset saat ini yang tidak dimiliki oleh usaha lain yang sejenis (pesaing) • Perkembangan lingkungan makro baik sisi ekonomi, regulasi dan perkembangan teknologi yang berpeluang menekan biaya dan mengoptimalkan pendapatan unit bisnis masjid. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan lingkungan makro dan perilaku pasar yang dapat memengaruhi penurunan minat pasar dalam membeli produk dan menyebabkan biaya menjadi membengkak. • Keunggulan yang dimiliki pesaing dari sisi strategi dalam meningkatkan penjualannya atau pemanfaatan asetnya, sehingga mengancam penurunan hasil pendapatan usaha ekonomi masjid.
Pelanggan	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi lingkungan makro yang berpeluang mendorong minat konsumen membeli produk usaha ekonomi masjid makin tinggi. • Kebutuhan dan keinginan pasar serta tuntutan kondisi lingkungan, yang belum dijawab dengan produk, layanan dan citra yang dimiliki pesaing • Kondisi produk, layanan dan citra pesaing yang dipandang mengecewakan bagi pasar • Jumlah pasar yang memiliki daya beli tinggi terhadap produk dan layanan sehingga berpotensi melakukan pengembangan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan jumlah pelanggan dalam membeli produk • Kondisi produk, layanan, dan citra pesaing yang dipandang lebih unggul di mata pasar, termasuk juga yang menyebabkan pasar beralih membeli produk dan layanan pesaing • Inovasi produk dan layanan pesaing yang berpotensi menarik pasar untuk lebih memilih mereka dibandingkan produk dan layanan milik usaha masjid kondisi lingkungan makro dan perubahan perilaku konsumen yang membuat produk, layanan dan citra tidak sesuai dengan kondisi tersebut.
Proses internal	<ul style="list-style-type: none"> • Proses internal yang tidak dimiliki pesaing atau dimiliki namun secara kualitas dan konsistensi lebih buruk dimata pasar • Kondisi proses internal pesaing yang dipandang tidak sesuai/belum menjawab tuntutan kondisi lingkungan dan perilaku pasar. • Kondisi lingkungan dan perilaku pasar yang menuntut penyesuaian dari proses internal supaya dapat berjalan kualitas dan efisien secara konsisten. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perubahan kondisi lingkungan dan perilaku konsumen yang tidak sesuai dengan proses internal saat ini. • Proses internal yang dimiliki pesaing secara kualitas dan efisien dipandang jauh lebih baik terutama di mata pasar, sehingga berpotensi pasar lebih memilih membeli produk dan layanan pesaing.
Pembelajaran & Pertumbuhan	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi eksternal organisasi yang apabila dimanfaatkan dapat mendorong peningkatan kualitas infrastruktur organisasi yang dibutuhkan untuk menjalankan proses • Kondisi infrastruktur yang dipandang menjadi keunggulan yang tidak dimiliki pesaing dan apabila dikembangkan dapat meningkatkan proses internal menjadi lebih berkualitas dan efisien. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kondisi eksternal organisasi yang berpotensi menyebabkan infrastruktur organisasi tidak mampu berjalan secara optimal dalam menjalankan proses internal. • Ancaman yang diperoleh akibat kelemahan infrastruktur organisasi saat ini.

3. Formulasi Strategi Membangun Usaha Kemandirian Masjid

Hasil analisis *SWOT* tiap perspektif berupa temuan isu/masalah perspektif dan hasil pembacaan kondisi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari tiap perspektif.

Maka, selanjutnya dilakukan analisis *matrix* meliputi: (1) strategi dengan memanfaatkan kekuatan agar mampu memanfaatkan peluang yang ada (strategi *Strength-Opportunities/SO*); (2) strategi untuk mengatasi ancaman dengan kekuatan yang dimiliki (strategi *Strength-*

Threats/ST); (3) cara mengatasi kelemahan agar mampu memanfaatkan peluang yang ada (strategi *Weakness-Opportunities/WO*); (4) strategi untuk mengatasi kelemahan sehingga, mampu menghadapi ancaman yang ada (strategi *Weakness-Threats/WT*).

Perumusan strategi yang tepat, juga membutuhkan ilmu pengetahuan sesuai dengan bidang strateginya, misalkan ketika hendak merumuskan strategi untuk menghadapi kondisi peluang kebutuhan pasar terhadap produk tertentu, secara kondisi internal memiliki kapasitas untuk memenuhi

kebutuhan tersebut, sehingga membutuhkan ilmu pengetahuan terkait komponen produk dan desain produk untuk bisa menetapkan nilai dan atribut produk yang akan diberikan kepada pasar. Proses *matrix* tersebut akan menghasilkan berbagai strategi, untuk selanjutnya diklasifikasikan berdasarkan keempat perspektif dan dilakukan analisis keterhubungan baik tujuan dan strategi tiap perspektif menggunakan logika *strategy map*. Berikut gambaran formulasi strategi usaha ekonomi masjid berikut alternatif strategi ditiap kondisinya secara umum:

Tabel 3 - Hasil Formulasi Strategi Usaha Ekonomi Masjid

	Strengths (Kekuatan)	Weakness (kelemahan)
Opportunities (Peluang)	<p>Strategi finansial</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan: <ul style="list-style-type: none"> Mendirikan usaha baru Meningkatkan penjualan produk dengan produk baru, variasi produk dan nilai tambah produk Mengembangkan segmen pasar Meningkatkan saluran distribusi produk Memanfaatkan aset masjid untuk usaha ekonomi, misalnya: jasa sewa ruangan masjid Meningkatkan efisiensi biaya usaha ekonomi masjid Merupakan hasil usaha dalam bentuk investasi aset jangka panjang <p>Strategi pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> Membidik pasar baru untuk pengembangan usaha dan mempertahankan loyalitas pelanggan lama Menciptakan produk, layanan dan citra yang memuaskan serta unggul dibanding pesaing. <p>Strategi proses</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengoptimalkan proses inovasi produk Meningkatkan kualitas dan efisiensi proses produksi, penawaran produk dan layanannya. Membangun hubungan baik dengan pihak berpengaruh untuk mendukung jalannya proses internal yang berkualitas dan efisien. <p>Strategi pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas infrastruktur organisasi, dengan memberikan pelatihan SDM, motivasi, sistem kerja profesional dan budaya pembelajar Mengoptimalkan pemanfaatan infrastruktur masjid 	<p>Strategi finansial</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan: <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan penjualan produk dari usaha ekonomi yang ada Meningkatkan pendapatan dari pemanfaatan aset masjid Strategi mendirikan usaha ekonomi dengan bekerja sama dengan pihak lain sebagai investor atau mitra kerja sama Memperbaiki kelemahan yang menyebabkannya. Mengurangi biaya dengan cara mengatasi penyebab masalahnya. Misalkan dengan mengurangi atribut produk dan layanan yang tidak bernilai bagi pelanggan <p>Strategi pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> Mengatasi kelemahan produk dan layanan yang menyebabkan kekecewaan pelanggan Menciptakan produk, layanan dan citra yang memuaskan serta unggul dibanding pesaing <p>Strategi proses</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas dan efisiensi proses produksi, penawaran produk dan layanannya dengan melakukan perbaikan yang menjadi kelemahan proses secara terus menerus. Mempertahankan kualitas dan efisiensi proses internal secara konsisten. Membangun hubungan baik dengan pihak yang berpengaruh untuk mengatasi kelemahan proses internal. <p>Strategi pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p>Memperbaiki kelemahan infrastruktur agar strategi dapat berjalan</p>

	Strengths (Kekuatan)	Weakness (kelemahan)
Threats (Ancaman)	<p>Strategi finansial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan penjualan produk dengan meningkatkan keunggulan produk, menambahkan nilai manfaat produk, dan membuat produk baru. 2. Meningkatkan pemanfaatan aset masjid untuk usaha ekonomi 3. Mengantisipasi meningkatnya biaya akibat ancaman kondisi lingkungan, misalkan memanfaatkan teknologi internet sebagai saluran promosi dan transaksi <p>Strategi pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar baru dengan menekankan pada pasar yang belum dikuasai pesaing atau membidik pasar yang sama karena memiliki kapasitas bersaing. 2. Meningkatkan loyalitas pelanggan yang sudah ada dengan inovasi dan meningkatkan kualitas produk, layanan dan citra. 3. Menciptakan produk dan layanan yang menjawab kebutuhan pelanggan, unggul dan adaptif. 4. Membangun branding produk dan lembaga yang kuat di benak pelanggan. <p>Strategi proses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan proses inovasi produk dan layanan 2. Menerapkan manajemen kualitas dalam proses produksi hingga penghantaran produk dan layanan. 3. Membangun hubungan baik dengan pihak berpengaruh untuk mendukung jalannya proses internal yang berkualitas dan efisien <p>Strategi pembelajaran dan pertumbuhan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas infrastruktur masjid dengan memberikan pelatihan SDM, motivasi, sistem kerja yang profesional dan membangun budaya pembelajar. 2. Mengoptimalkan pemanfaatan infrastruktur masjid untuk menjalankan strategi menghadapi ancaman. 	<p>Strategi finansial</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pertumbuhan pendapatan dengan memperbaiki kelemahan yang menyebabkannya. 2. Mencari investor atau memanfaatkan aset masjid untuk menutupi kekurangan modal usaha 3. Mengurangi biaya dengan cara: menutup usaha ekonomi masjid yang dipandang tidak prospek, mengurangi biaya produk, layanan dan proses yang tidak bernilai <p>Strategi pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membidik pasar dengan tingkat persaingan yang rendah dan lebih baik jika fokus mempertahankan pelanggan yang ada. 2. Melakukan perbaikan atribut produk, layanan dan citra untuk mempertahankan loyalitas pelanggan. <p>Strategi proses</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perbaikan kualitas proses produksi hingga penghantaran produk dan layanan 2. Membangun hubungan baik dengan pihak berpengaruh <p>Strategi pembelajaran dan pertumbuhan</p> <p>Memperbaiki kelemahan masjid untuk menunjang pelaksanaan strategi</p>

Sementara untuk memberikan gambaran hasil matrix *SWOT* menggunakan *map strategy*, maka akan digambarkan melalui ilustrasi berikut. Sebuah usaha ekonomi masjid memiliki masalah finansial yakni, penurunan pendapatan penyebabnya kalah bersaing dari sisi kualitas produknya. Maka, tujuan finansial yang harus dicapai adalah meningkatkan pendapatan dari penjualan produk. Lantas ditetapkan strategi yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut. Karena konteks masalah yang dihadapi berkaitan dengan cara meningkatkan pertumbuhan penjualan, maka berdasarkan varian strategi konteks usaha sedang bertumbuh dan pembacaan penyebab masalah finansial tersebut,

disertai dengan hasil pembacaan adanya kapasitas internal untuk melakukan perbaikan produk, strategi yang dipilih adalah dengan melakukan perbaikan produk.

Masjid lantas menganalisis kondisi produk, layanan dan citra yang menyebabkan masalah finansial. Berdasarkan hasil temuan masalah yang penyebabnya adalah kualitas produk ternak sapi ada yang mati karena sakit saat akan disembelih pada Idul adha. Hal ini, menyebabkan donatur (pembeli) menjadi kecewa dan berpeluang berhenti untuk membeli kembali. Selain itu, juga membangun citra negatif, karena tidak sesuai dengan citra produk yakni terdepan

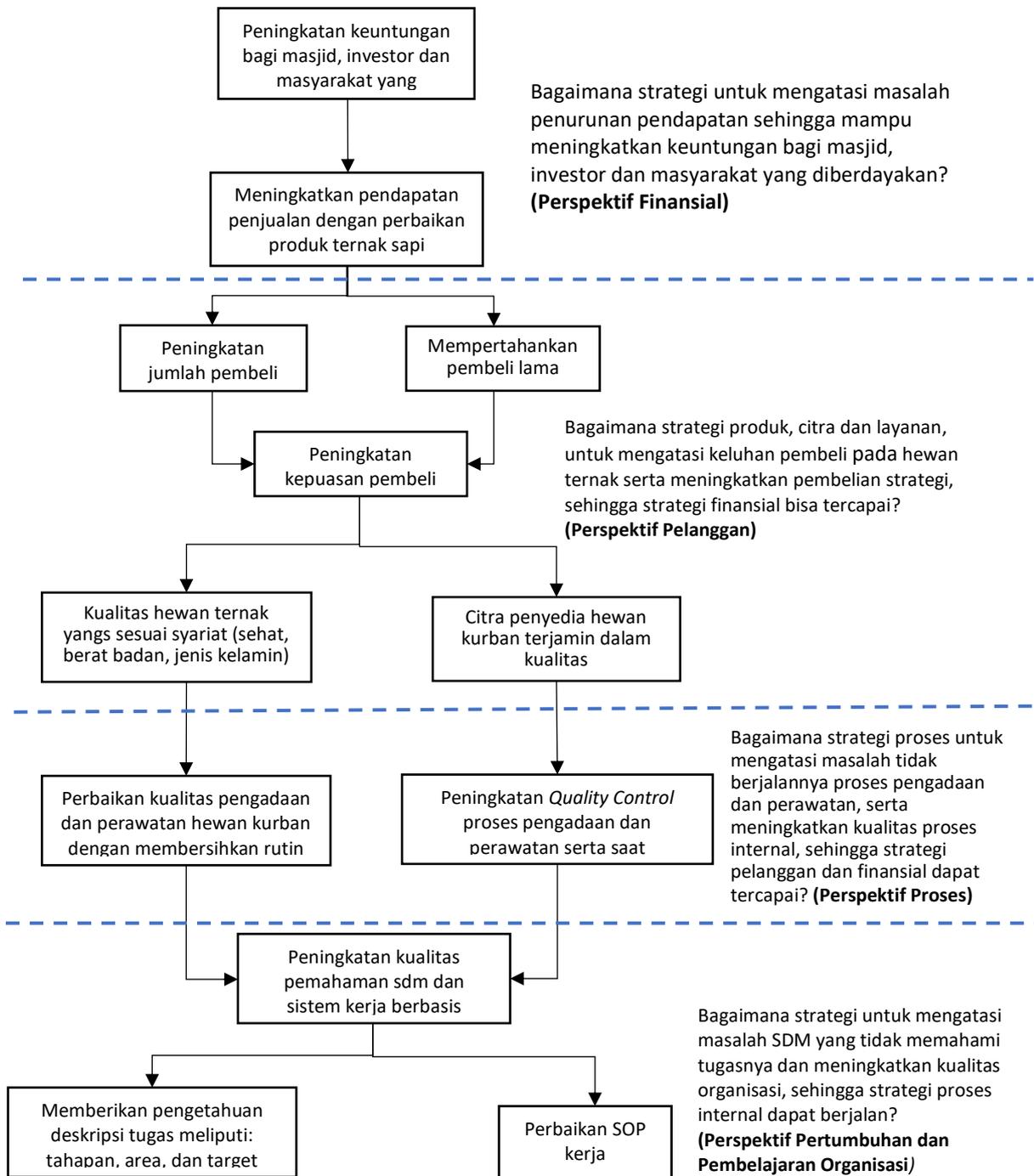
dalam kualitas. Maka, tujuan pelanggan yang dibangun adalah meningkatkan kepuasan donatur terhadap kualitas hewan ternak dan meningkatkan jumlah pembeli baik yang sudah pernah membeli atau belum sama sekali. Tujuan ini, diperlukan dengan penambahan jumlah pembeli baik yang lama dan yang baru, maka tujuan peningkatan pendapatan akan bisa tercapai. Strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan pelanggan tersebut adalah menghadirkan hewan ternak berkualitas dalam bentuk atribut berat badan dan kondisi fisik hewan ternak sesuai syariat dan sehat.

Sementara penetapan tujuan proses internal berpijak dari masalah penurunan pendapatan yang disebabkan kualitas produk berupa hewan kurban yang sakit dan meninggal saat disembelih. Hal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi proses yang tidak berjalan sehingga, menyebabkan masalah tersebut. Setelah melakukan pengecekan tiap proses internal, ternyata masalah tersebut, disebabkan proses pengadaan dan perawatan yang rutin dalam membersihkan kandangnya. Maka, melahirkan tujuan proses perbaikan kualitas pengadaan dan perawatan hewan kurban. Strategi yang dilakukan adalah membersihkan pengadaan dan perawatan secara rutin 1 hari 2x dan meningkatkan *Quality control* bukan hanya saat proses pengadaan dan perawatan namun juga *control* ke layanan hewan sebelum dijual.

Strategi pertumbuhan dan pembelajaran yang ditetapkan berpijak dari masalah proses tidak rutinnya membersihkan kandang hewan kurban, yang ternyata

disebabkan SDM tidak memiliki pengetahuan apa saja yang harus dilakukan untuk menjaga kebersihan kandang. Termasuk tidak adanya arahan jelas dari pimpinan tentang target dikatakan kandang sudah bersih dan berapa kali harus dilakukan. Sehingga, dari masalah tersebut melahirkan tujuan peningkatan kualitas pemahaman SDM terhadap bidang pekerjaan dan menciptakan sistem kerja yang berbasis pada sasaran yang jelas.

Untuk mencapai tujuan tersebut, membutuhkan strategi memberikan wawasan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaannya seperti: deskripsi tugas yang dilakukan dalam membersihkan kandang, area yang dibersihkan, perangkat yang dibutuhkan dan sebagainya. Serta, memperbaiki proses penetapan target kualitas dan kuantitas tiap bidang pekerjaan secara jelas dan konkret. Termasuk dalam menetapkan standar pelaksanaan tiap tugasnya. Sehingga, dengan adanya proses tersebut, SDM menjadi siap, mampu dan terdorong menjalankan tugasnya secara optimal. Implikasinya masalah proses pengadaan dan perawatan hewan kurban tidak muncul lagi, donatur akan memperoleh hewan kurban yang besar dan sehat sehingga, merasa puas dan mau membeli hewan lagi saat momen kurban. Tentu hal ini akan meningkatkan pendapatan sehingga, keuntungan yang diperoleh meningkat. Sehingga, mampu meningkatkan pemberian keuntungan kepada donatur (selaku *investor*), masjid dan masyarakat yang diberdayakan.



Gambar 4 - Ilustrasi Penetapan Strategi Menggunakan Logika Strategy Map

Kesimpulan

Langkah dalam merumuskan strategi membangun kemandirian ekonomi masjid secara tahapannya tidak jauh beda dengan kerangka dalam merumuskan strategi *BSC* konteks organisasi bisnis, hanya saja membutuhkan penyesuaian pada tahapannya. Studi ini, menghasilkan rumusan sebagai berikut: (1) memahami visi dan misi usaha ekonomi masjid, harus selaras dengan visi dan misi masjid, yakni bukan hanya berorientasi pada menjadikan masjid mandiri secara ekonomi, namun turut mendorong salah satu fungsi masjid yakni memberdayakan ekonomi masyarakat; (2) saat melakukan analisis *SWOT* yang perlu diperhatikan ialah perlunya melakukan penyesuaian pihak *shareholder* dalam perspektif finansial bukan berbicara masjid sebagai pemilik usaha, namun juga donatur selaku investor dan khususnya masyarakat sebagai pihak yang diajak kerja sama dalam menjalankan usaha tersebut; (3) Dalam melakukan formulasi strategi di tiap perspektif menggunakan *tools matrix* strategi SO (kekuatan-peluang), ST (kekuatan-ancaman), WO (kelemahan-peluang), WT (kelemahan-ancaman) dan kerangka berpikir *strategy map*, sehingga mampu menghasilkan strategi yang saling terintegrasi antarperspektif mengarah pada tercapainya tujuan finansial demi mencapai visi dan misi masjid terkait membangun kemandirian ekonomi masjid.

Penerapan langkah-langkah tersebut, terikat konteks masjid yang memiliki visi dan misi kemandirian masjid, potensi sumber daya dana dan aset yang dapat dioptimalkan untuk membangun usaha, sumber daya manusia yang fokus dan memiliki kemampuan mengelola bisnis, serta memiliki beberapa usaha ekonomi masjid yang dikelola oleh unit/divisi ekonomi masjid. Juga keberadaan usaha tersebut, mendapat dukungan pengurus masjid dan masyarakat di sekitarnya.

Adapun beberapa rekomendasi yang dapat diperoleh dari studi ini yakni: (1) perumusan strategi *BSC* memberikan cara pandang baru bagi pengurus masjid, dalam menghasilkan strategi dengan melihat dari berbagai sudut pandang aspek yang berpengaruh. Pun juga dalam menyusun sebuah strategi tidak berdiri sendiri, melainkan saling berkorelasi dan terintegrasi mengarah pada tercapainya visi dan misi masjid; (2) Hal ini dapat dilakukan bilamana, pengurus masjid dibekali pemahaman ilmu pengetahuan yang dibutuhkan di tiap perspektif; (3) Bagi studi berikutnya, studi ini dapat dikembangkan pada desain perencanaan strategi usaha ekonomi masjid yang meliputi penetapan target, ukuran dan insiatif strategi. Atau penerapan desain perumusan strategi menggunakan *BSC* pada usaha ekonomi masjid tertentu.

Bibliografi

- Arif, Muhammad. "Model Pemberdayaan Ekonomi Terhadap Kemandirian Masjid Haji Maraset Jl. Sei Deli Kecamatan Medan Barat." *AT-TAWASSUTH: Jurnal Ekonomi Islam* 1, no. 1 (2018): 423–43. doi:10.30821/ajei.v1i1.2744.
- Arif, Muhammad Fauzi, Fakultas Dakwah, and Universitas Islam. "POTENSI MASJID AGUNG TRANS STUDIO BANDUNG DALAM PEMBERDAYAAN EKONOMI MASYARAKAT BERBASIS

- MASJID DENGAN ANALISIS SWOT." *Jurnal Peradaban Dan Hukum Islam, TAHKIM* 2, no. 2 (2019): 79–90. doi:10.29313/tahkim.v2i2.5054.
- Auliyah, Robiatul. "Studi Fenomenologi Peranan Manajemen Masjid At-Taqwa Dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat Bangkalan." *Jurnal Studi Manajemen* 8, no. 1 (2014): 74–91. doi:https://doi.org/10.21107/kompetensi.v8i1.650.
- Bimas Kemenag. "Keputusan Dirjen Bimas Islam Nomor DJ.II/802 Tentang Standar Pembinaan Manajemen Masjid," 2014. <https://simas.kemenag.go.id/page/download/detail/5eebbb340678f>.
- Dalmeri. "Revitalisasi Fungsi Masjid Sebagai Pusat Ekonomi Dan Dakwah Multikultural." *Walisongo: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan* 22, no. 2 (2014): 321–50. doi:10.21580/WS.22.2.269.
- Ebta Setiawan. "Kamus Besar Bahasa Indonesia." Accessed January 12, 2022. <https://kbbi.web.id/masjid>.
- Erziaty, Rozzana. "Pemberdayaan Ekonomi Potensial Masjid Sebagai Model Pengentasan Kemiskinan." *Al Iqtishadiyah: Jurnal Ekonomi Syariah Dan Hukum Ekonomi Syariah* 2, no. 2 (2015): 82–98. <https://ojs.uniska-bjm.ac.id/index.php/IQT/article/view/377/336>.
- Fortiana, Dewi, Irawan Suntoro, and Riswandi. "Manajemen Strategik Berbasis Balanced Scorecard Di Yayasan Al Kautsar Lampung." *Journal of Education Policy* 53, no. 9 (2019): 1689–99. <http://jurnal.fkip.unila.ac.id/index.php/JMMP/article/view/11787>.
- Huda, Miftahul. "Kemandirian Berbasis Wakaf Di Masjid Besar Imam Ulomo Sampung Ponorogo." *Al-Ihkam: Jurnal Hukum & Pranata Sosial* 12, no. 2 (2017): 362. doi:10.19105/al-ihkam.v12i2.1510.
- Ihsan, Muhammad Hasan, and Fachrurazi. "Pemberdayaan Ekonomi Masjid Melalui Pengelolaan Dana Umat Di Masjid Kapal Munzalan Mubarakan." *Qus-Qazah: Jurnal of Islamic Economics* 1, no. 1 (2019): 37–56.
- Kaplan, Robert S. "Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard." *Handbooks of Management Accounting Research* 3 (2009): 1253–69. doi:10.1016/S1751-3243(07)03003-9.
- Kaplan, Robert S. David P. Norton. *Balanced Scorecard Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Edited by Yati. Sumiharti. 2000th ed. Jakarta: Erlangga, 1996.
- . *The Execution Premium*. 2008th ed. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2008.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. "The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance." *Harvard Business Review*, 2005. <https://hbr.org/2005/07/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance>.
- . "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System." *Harvard Business Review*, 2007. <https://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system>.
- Kaplan, Robert S, and David P Norton. *Robert S. Kaplan, David P. Norton-Alignment_ Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies-Harvard Business Press (2006)*. United States of America: Harvard Business School Publishing Corporation, 2006.
- Marjayanti, Dian. "Pembangunan Kemandirian Masjid Cheng Hoo Surabaya Perspektif Manajemen Strategis." *Inteleksia* 02, no. 02 (2021): 225–49.

- <http://inteleksia.stidalhadid.ac.id/index.php/inteleksia/article/view/105>.
- Muftisany, Hafidz. "Buka Unit Usaha." *Republika.Co.Id*, 2015.
<https://republika.co.id/berita/koran/dialog-jumat/ntfd0l3/buka-unit-usaha>.
- N, Nuraida. "Konsep Kemandirian Dalam Pengembangan Masjid." *Yonetim: Jurnal Manajemen Dakwah* 1, no. 1 (2019): 1–34.
<http://jurnal.radenfatah.ac.id/index.php/yonetim/article/view/2957>.
- Nurhadi. "10 Negara Dengan Penduduk Muslim Terbanyak Di Dunia." *Tempo.Co*, 2021.
<https://dunia.tempo.co/read/1516427/10-negara-dengan-penduduk-muslim-terbanyak-di-dunia>.
- "Persentase Penduduk Miskin Maret 2021 Turun Menjadi 10,14 Persen." *Badan Pusat Statistik*, 2021. <https://www.bps.go.id/pressrelease/2021/07/15/1843/persentase-penduduk-miskin-maret-2021-turun-menjadi-10-14-persen.html>.
- Prasetyoningrum, Ari Kristin. "Pendekatan Balance Scorecard Pada Lembaga Amil Zakat Di Masjid Agung Jawa Tengah." *Economica: Jurnal Ekonomi Islam* 6, no. 1 (2015): 1–36. doi:10.21580/economica.2015.6.1.784.
- Putra, Ahmad, and Prasetio Rumondor. "Eksistensi Masjid Di Era Rasulullah." *Tasamuh* 17, no. 1 (2019): 245–64. doi:10.20414/tasamuh.v17i1.1218.
- SIMAS. "Cek Profil Masjid Dan Mushola." Accessed January 19, 2022.
<https://simas.kemenag.go.id/>.
- Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA, 2012.
- Syukron, Amin. "Implementasi Model Manajemen Strategi Dan Balanced Scorecard Pada Sistem Manajemen Masjid Untuk Meningkatkan Kinerja Badan Kesejahteraan Masjid (Bkm)." *Jurnal Pengabdian Masyarakat Universitas Nahdlatul Ulama Al Ghazali* 2, no. 1 (2016).
<https://ejournal.unugha.ac.id/index.php/dms-ghozali/article/view/4>.
- Yuliani, Marifah. "Konsep Divisi Ekonomi Masjid Berbasis Teknologi Industri 4.0." *Jurnal Al-Qardh* 4, no. 2 (2020): 99–114. doi:10.23971/jaq.v4i2.1567.

