

DISERTASI

**PENYIAPAN MANAJER MASJID
DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM
(Studi Kasus pada Kurikulum Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah
dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya)**



Disusun Oleh:
Akhmad Anwar Dani
NIM : 186011018

Disertasi Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
dalam Mendapatkan Gelar Doktor

**PROGRAM DOKTOR MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI RADEN MAS SAID
SURAKARTA
TAHUN 2023**

**PENYIAPAN MANAJER MASJID
DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM
(Studi Kasus pada Kurikulum Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah
dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya)**

Akhmad Anwar Dani

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis : (1) formulasi kurikulum manajemen masjid di Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya, (2) penyiapan manajer masjid pada kurikulum manajemen masjid di Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya (3) kendala yang dihadapi dalam proses penyiapan manajer masjid di Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya.

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian dilakukan di Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya, pada bulan Mei s.d. Desember 2022. Subjek penelitian ini adalah Ketua, Wakil Ketua, Kaprodi, sekretaris prodi. Sedangkan informannya adalah dosen, mahasiswa dan alumni Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah. Pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara, dan dokumentasi. Pemeriksaan keabsahan data menggunakan teknik triangulasi sumber dan metode. Analisis data menggunakan teknik analisis perbandingan pola dari Robert K Yin.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa (1) Kurikulum yang digunakan oleh Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah menggunakan formulasi kurikulum terintegrasi dengan *threaded model*. Integrasi dilakukan dengan membentuk ekosistem pendidikan terintegrasi secara *boarding*, penyelenggaraan pendidikan dilakukan pada 3 wilayah utama, kelas, masjid dan asrama yang saling terhubung selama 24 jam. Fokus utama kurikulum terintegrasi adalah pembentukan karakter yang relevan dengan profil utama lulusan, manajer dan imam masjid yang hafal al-quran serta *da'i* yang profesional (2) Penyiapan manajer masjid dilakukan melalui model *boarding* dengan penanaman nilai-nilai dasar melalui beberapa mata kuliah terkait, dikembangkan dengan beberapa program kemahasiswaan yang dikelola oleh Badan Eksekutif Mahasiswa, pelibatan mahasiswa dalam pengelolaan unit usaha yayasan, serta memberikan pengalaman secara langsung proses pengelolaan masjid pada mata kuliah yang diselenggarakan di masjid stakeholder (3) kendala yang dihadapi dalam penyiapan manajer masjid ada dua, keterbatasan ketersediaan lokasi untuk penyediaan sarana pendidikan dan keterbatasan Sumber Daya Manusia dosen yang memiliki spesifikasi keahlian di bidang manajemen masjid.

Kata kunci : formulasi kurikulum, manajer masjid, kompetensi manajer, manajemen masjid

**PREPARING MOSQUE MANAGERS
IN ISLAMIC RELIGIOUS UNIVERSITIES
(Case Study on the Curriculum of the College of Da'wah Science
and Islamic Communication Ar-Rahmah Surabaya)**

Akhmad Anwar Dani

ABSTRACT

The purpose of this research is to analyze: (1) the formulation of mosque management curriculum at Ar-Rahmah Surabaya College of Da'wah and Islamic Communication, (2) the preparation of mosque managers in the mosque management curriculum at Ar-Rahmah Surabaya College of Da'wah and Islamic Communication, (3) the obstacles faced in the process of preparing mosque managers at Ar-Rahmah Surabaya College of Da'wah and Islamic Communication.

This research uses a qualitative method, located at the Ar-Rahmah Surabaya College of Da'wah and Islamic Communication, from May to December 2022. The subjects of this research are the Chairperson, Vice Chairperson, Head of Study Program, Secretary of Study Program, lecturers, students and alumni of the Ar-Rahmah College of Da'wah and Islamic Communication. Data collection using observation, interviews, and documentation. Data validity checks using source and method triangulation techniques. Data analysis used Robert K Yin's pattern match analysis technique.

The results showed that (1) The curriculum used by Ar-Rahmah College of Islamic Da'wah and Communication uses an integrated curriculum formulation. Integration is carried out by forming an integrated educational ecosystem on a boarding basis, the organization of education is carried out in 3 main areas, classes, mosques and dormitories that are interconnected for 24 hours. The main focus of the integrated curriculum is character building relevant to the main profile of graduates, managers and imams of mosques who memorize the Koran and professional da'i (2) The preparation of mosque managers is carried out through a boarding model by instilling basic values through several related courses, developed with several student programs managed by the Student Executive Board, involving students in the management of the foundation's business units, and providing direct experience in the mosque management process in courses held at stakeholder mosques (3) The obstacles faced in preparing mosque managers are two, limited educational locations and limited of experts in the field of mosque management.

Keywords: curriculum formulation, mosque manager, manager competence, mosque management

إعداد مديري المسجد في التعليم العالي الديني الإسلامي
(دراسة حالة على منهج كلية علوم الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا)
أحمد أنوار داني

الملخص

اهداف هذا البحث هي : (١) تحليل عن صياغة منهج إدارة المساجد في كلية الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا ، (٢) تحليل عن إعداد مديري المساجد في منهج إدارة المساجد في كلية الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا ، (٣) تحليل عن المعوقات التي تواجه عملية إعداد مديري المساجد في كلية الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا.

يستخدم هذا البحث أسلوباً نوعياً ، يقع في كلية الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا ، من مايو إلى ديسمبر ٢٠٢٢ . محاضرون وطلاب وخريجو من كلية الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا. جمع البيانات باستخدام الملاحظة والمقابلات والتوثيق. التحقق من صحة البيانات باستخدام تقنيات تثليث المصدر والطريقة. استخدم تحليل البيانات تقنية تحليل نمط مطابقة روبرت كين.

أظهرت النتائج أن (١) المنهج الذي تستخدمه في كلية الدعوة والاتصال الإسلامي الرحمة بسورابايا يستخدم صياغة منهج متكامل. يتم التكامل من خلال تكوين نظام بيئي تعليمي متكامل على أساس داخلي ، ويتم تنظيم التعليم في ٣ مناطق رئيسية ، فصول ، مسجد وغرف مترابطة لمدة ٢٤ ساعة. التركيز الرئيسي للمنهج المتكامل هو بناء الشخصية ذات الصلة بالملف الشخصي الرئيسي للخريجين والمديرين وأئمة المساجد الذين يحفظون القرآن والداعي المحترف (٢) يتم إعداد مديري المساجد من خلال نظام داخلي من خلال غرس الأساسيات. القيم من خلال العديد من

الدورات التدريبية ذات الصلة ، والتي تم تطويرها مع العديد من البرامج الطلابية التي يديرها المجلس التنفيذي للطلاب ، وإشراك الطلاب في إدارة وحدات الأعمال بالمؤسسة ، وتوفير الخبرة المباشرة في عملية إدارة المساجد في الدورات التي تُعقد في مساجد أصحاب المصلحة (٣). المعوقات التي تواجه إعداد مديري المساجد هي عائقان ، محدودية المواقع التعليمية وقيود خبراء الموارد البشرية في مجال إدارة المساجد.

الكلمات المفتاحية : صياغة المناهج ، مدير المسجد ، كفاءة المدير ، إدارة المسجد

NOTA PEMBIMBING PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA DISERTASI

Kepada Yth :

Direktur Pascasarjana UIN Raden Mas Said Surakarta
di Surakarta

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Setelah memberikan bimbingan atas disertasi Saudara :

Nama : Akhmad Anwar Dani

NIM : 186011018

Program Studi : Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam

Judul : PENYIAPAN MANAJER MASJID DI PERGURUAN
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Kasus pada
Kurikulum Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi
Islam Ar-Rahmah Surabaya)

Kami menyetujui bahwa Disertasi tersebut telah memenuhi syarat untuk diajukan
pada Ujian Terbuka Disertasi

Demikian persetujuan disampaikan, atas perhatiannya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Surakarta, Agustus 2023

Promotor

Co-Promotor






Prof. Dr. H. Mudhofir, S.Ag., M.Pd
NIP. 19700802 199803 1 001



Prof. Dr. H. Muhammad Munadi, S.Pd., M.Pd
NIP. 19720710 200003 1 003

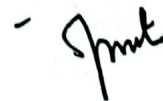
LEMBAR PERSETUJUAN UJIAN TERBUKA DISERTASI

Nama : Akhmad Anwar Dani
NIM : 186011018
Program Studi : Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam
Judul : PENYIAPAN MANAJER MASJID DI PERGURUAN
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Kasus pada
Kurikulum Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi
Islam Ar-Rahmah Surabaya)

| NO | NAMA | TANDA TANGAN | TANGGAL |
|----|--|---|------------|
| 1 | Prof. Dr. H. Mudhofir, S.Ag., M.Pd NIP. 19700802 199803 1 001 Promotor |  | 4.08.23 |
| 2 | Prof. Dr. H. Muhammad Munadi, S.Pd., M.Pd NIP. 19720710 200003 1 003 Co-Promotor |  | |
| 3 | Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum NIP. 19670224 200003 1 001 Ketua Program Studi |  | 07/08/2023 |

Surakarta, Agustus 2023
Mengetahui

Direktur,








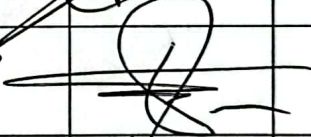

Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP. 19700926 200003 1 001

HALAMAN PENGESAHAN DISERTASI

Disusun oleh :
Nama : Akhmad Anwar Dani
NIM : 186011018

Telah dipertahankan di depan Majelis Dewan Penguji Disertasi Pascasarjana Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Mas Said Surakarta.

Pada hari Selasa, tanggal 29 bulan Agustus tahun 2023 dan dinyatakan telah memenuhi syarat guna memperoleh gelar Doktor (Dr).

| NO | NAMA | TANDA TANGAN | TANGGAL |
|----|--|---|---------|
| 1 | Prof. Dr. H. Mudhofir, S.Ag., M.Pd NIP. 19700802 199803 1 001 (Promotor merangkap Ketua Sidang) |  | |
| 2 | Prof. Dr. H. Muhammad Munadi, S.Pd., M.Pd NIP. 19720710 200003 1 003 (Co-Promotor merangkap Sekretaris Sidang) |  | |
| 3 | Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar NIP. - Penguji I |  | |
| 4 | Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd. NIP. 19700926 200003 1 001 Penguji II |  | |
| 5 | Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum NIP. 19670224 200003 1 001 Penguji III |  | |
| 6 | Dr. H. Abdul Matin bin Salman, Lc, M.Ag NIP. 19690115 200003 1 001 Penguji IV |  | |
| 7 | Dr. Imam Mujahid, S.Ag., M.Pd NIP. 19740509 200003 1 002 Penguji V |  | |

Surakarta, Agustus 2023
Direktur,



Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd
NIP. 19700926 200003 1 001

LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN DISERTASI

Yang bertandatangan di bawah ini saya:


Nama : Akhmad Anwar Dani
NIM : 186011018
Program Studi : Manajemen Pendidikan Islam
Program : Doktor
Judul : PENYIAPAN MANAJER MASJID DI PERGURUAN
TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Kasus pada
Kurikulum Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan
Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya)

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Disertasi yang saya susun sebagai syarat untuk memperoleh gelar Doktor dari pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta seluruhnya merupakan hasil karya sendiri.

Adapun bagian-bagian tertentu dalam penulisan Disertasi yang saya kutip dari hasil karya orang lain telah dituliskan sumbernya secara jelas sesuai dengan norma, kaidah dan etika penulisan ilmiah.

Apabila di kemudian hari ditemukan seluruhnya atau sebagian Disertasi ini bukan asli karya saya sendiri atau adanya plagiat dalam bagian-bagian tertentu, saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik yang saya sandang dan sanksi-sanksi lainnya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surakarta, 29 Agustus 2023



Akhmad Anwar Dani
NIM : 186011018

MOTTO

Sistem pendidikan yang bijaksana setidaknya akan mengajarkan kita betapa sedikitnya yang belum diketahui oleh manusia, seberapa banyak yang masih harus ia pelajari.

Allah mengabulkan do'a-do'a ketika kita sudah siap, bukan ketika kita menginginkannya.

PERSEMBAHAN

Disertasi ini di persembahkan untuk keluarga besar sivitas akademika
Manajemen Dakwah, terkhusus keluarga kecilku

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Dengan memanjatkan puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya, akhirnya penulis dapat menyelesaikan penelitian Disertasi dengan judul “PENYIAPAN MANAJER MASJID DI PERGURUAN TINGGI KEAGAMAAN ISLAM (Studi Kasus pada Kurikulum Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya)”. Disertasi ditulis untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh Gelar Doktor pada Program Studi Manajemen Pendidikan Islam, Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta.

Penulis mengucapkan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah memberikan bantuan dalam penyusunan Disertasi ini kepada :

1. Prof. Dr. H. Mudofir, S.Ag, M.Pd, sebagai Rektor Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta sekaligus promotor yang telah banyak memberikan bimbingan dan arahan, kepada penulis dalam proses penelitian Disertasi ini.
2. Dr. Shobikhul Qisom, M.Pd, sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya.
3. Prof. Dr. H. Muhammad Munadi, S.Pd., M.Pd, sebagai Co-Promotor yang banyak memberikan masukan terkait metodologi penelitian dan referensi yang berkaitan dengan Disertasi ini.
4. Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., Direktur Pascasarjana Universitas Islam Negeri Raden Mas Said Surakarta dan Penguji, yang memberikan kemudahan proses administrasi perkuliahan dan perijinan penelitian.
5. Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum., Ketua Program Studi, Program Doktor Manajemen Pendidikan Islam dan Penguji, yang memberikan sudut pandang yang berbeda dan diskusi tentang keilmuan yang unik dalam menempuh dan menyelesaikan studi ini.
6. Prof. Dr. H. Usman Abu Bakar, M.A., Prof. Dr. H. Purwanto, M.Pd., Prof. Dr. H. Giyoto, M.Hum, dan Dr. H. Abdul Matin bin Salman, Lc, M.Ag.,

Dr. Imam Mujahid, S.Ag., M.Pd., selaku Penguji disertasi yang banyak memberikan masukan yang berharga untuk perbaikan Disertasi ini.

7. Prof. Dr. H. Baidi, M.Pd, sebagai wali studi yang selalu memberikan motivasi dan arahan dalam menempuh studi doktor ini.
8. Seluruh subjek dan informan di Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam Ar-Rahmah Surabaya yang telah banyak memberikan informasi penting dan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dengan jujur dan sabar.
9. Jajaran pimpinan, dosen dan tenaga kependidikan di Pascasarjana, Fakultas Ushuluddin dan Dakwah di UIN Raden Mas Said Surakarta.
10. Semua kolega dosen dan teman teman di UIN Raden Mas Said Surakarta yang banyak membantu dan berdiskusi seputar kajian dalam Disertasi ini.

Akhirnya penulis berharap semoga amal kebaikan saudara-saudara yang diberikan kepada penulis, mendapatkan ganti yang lebih banyak dari Allah SWT. Dan semoga Disertasi ini memberikan manfaat bagi lembaga dan semua pihak. Amin

Wassalamu'alaikum Wr.Wb

Surakarta, 29 Agustus 2023

Penulis,



Akhmad Anwar Dani

DAFTAR ISI

| | |
|--|-------|
| Halaman Judul | i |
| Abstrak | ii |
| Nota Pembimbing Disertasi | vi |
| Halaman Persetujuan | vii |
| Halaman Pernyataan Keaslian Disertasi | ix |
| Halaman Motto | x |
| Halaman Persembahan | xi |
| Kata Pengantar | xii |
| Daftar Isi | xiv |
| Daftar Tabel | vvii |
| Daftar Gambar | xviii |
| BAB I : Pendahuluan | 1 |
| A. Latar Belakang Masalah | 1 |
| B. Identifikasi Masalah | 17 |
| C. Pembatasan Masalah | 19 |
| D. Rumusan Masalah | 19 |
| E. Tujuan Penelitian | 20 |
| F. Manfaat Penelitian | 20 |
| BAB II : Kerangka Teoretis | 22 |
| A. Kajian Teori | 22 |
| 1. Kompetensi Manajer | 22 |
| a. Pengertian Manajemen dan Manajer | 22 |
| b. Unsur-unsur Manajemen | 28 |
| c. Proses dan Fungsi Manajemen | 30 |
| d. Kompetensi Manajer | 33 |
| e. Pengembangan Kompetensi Manajer | 40 |
| f. Pendidikan Manajer | 43 |
| g. Leadership dalam manajemen organisasi | 47 |
| h. Entrepreneurship dalam manajemen organisasi | 52 |
| 2. Manajemen Masjid | 58 |

| | |
|--|-----|
| a. Sejarah masjid | 58 |
| b. Fungsi Masjid | 62 |
| c. Organisasi dan Manajemen Masjid | 68 |
| d. Sumber Daya Masjid | 75 |
| e. Optimalisasi peran masjid di masyarakat | 79 |
| 3. Kurikulum | 81 |
| a. Pengertian Kurikulum | 81 |
| b. Komponen Kurikulum | 85 |
| c. Prinsip Pengembangan Kurikulum dan Faktor yang Mempengaruhinya | 93 |
| d. Manajemen Kurikulum | 96 |
| e. Formulasi Kurikulum | 101 |
| f. Problematika Implementasi Kurikulum | 105 |
| e. Urgensi Kurikulum dalam Pendidikan | 110 |
| B. Kajian Penelitian yang Relevan | 114 |
| C. Kerangka Berpikir | 133 |
| BAB III : Metodologi Penelitian | 137 |
| A. Pendekatan Penelitian | 137 |
| B. Setting Penelitian | 138 |
| C. Subjek dan Informan Penelitian | 139 |
| D. Teknik Pengumpulan Data | 141 |
| E. Pemeriksaan Keabsahan Data | 144 |
| F. Teknik Analisis Data | 148 |
| BAB IV : Hasil dan Pembahasan | 152 |
| A. Gambaran Umum Lokasi Penelitian | 152 |
| 1. Profil Singkat STIDKI Ar-Rahmah | 152 |
| 2. Visi dan Misi STIDKI Ar-Rahmah | 153 |
| 3. Profil Lulusan | 143 |
| 4. Struktur Kurikulum | 154 |
| 5. Struktur Organisasi | 155 |
| B. Temuan Penelitian | 155 |
| 1. Formulasi Kurikulum Manajemen Masjid di STIDKI | |

| | |
|---|-----|
| Ar-Rahmah Surabaya | 156 |
| 2. Penyiapan Manajer Masjid pada kurikulum manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya | 174 |
| 3. Kendala penyiapan manajer masjid pada kurikulum manajemen masjid | 187 |
| C. Analisis dan Pembahasan | 191 |
| BAB V : Kesimpulan dan Saran | 222 |
| A. Kesimpulan | 222 |
| B. Saran dan Rekomendasi | 223 |
| C. Keterbatasan Penelitian | 224 |
| Daftar Pustaka | 225 |

DAFTAR TABEL

| | |
|---|-----|
| 1.1 Data Statistik Masjid berdasarkan jenisnya | 5 |
| 1.2 Sebaran konsentrasi program studi manajemen dakwah di Indonesia | 13 |
| 2.1 Deskripsi Indikator Kinerja Organisasi non-profit | 70 |
| 2.2 Pemetaan sumberdaya masjid berdasarkan fungsi manajemen | 75 |
| 2.3 Tabulasi kajian terdahulu | 113 |
| 3.1 Pelaksanaan kegiatan penelitian | 128 |
| 3.2 Daftar nama subjek penelitian | 129 |
| 3.3 Daftar nama informan penelitian | 129 |
| 3.4 Relevansi fokus penelitian dengan kriteria informan | 130 |
| 3.5 Daftar kegiatan observasi | 132 |
| 3.6 Desain Triangulasi Sumber | 136 |
| 3.7 Triangulasi Metode | 137 |
| 3.8 Pola yang diprediksi muncul dalam penelitian | 139 |
| 3.9 Koding Data Utama | 140 |
| 4.1 Nama-nama mata kuliah pilihan | 144 |
| 4.2 CPL Khusus | 150 |
| 4.3 Daftar Mata Kuliah Al-Quran Pendukung Kompetensi Imam Masjid | 155 |
| 4.4 Daftar Mata Kuliah yang diselenggarakan di luar kampus | 157 |
| 4.5 Klasterisasi Mata Kuliah | 159 |
| 4.6 Daftar mata kuliah wajib penunjang manajemen masjid | 175 |
| 4.7 Daftar mata kuliah pilihan penunjang entrepreneurship | 176 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|-----|
| 2.1 Ilustrasi Definisi Manajemen | 24 |
| 2.2 Proses Manajemen | 31 |
| 2.3 Model kompetensi utama manajer | 40 |
| 4.1 Struktur Organisasi STIDKI Ar-Rahmah | 145 |
| 4.2 Struktur Organisasi BEM STIDKI Ar-Rahmah | 162 |
| 4.3 Model integrasi kurikulum | 199 |

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajer masjid memiliki peran yang signifikan dalam pengelolaan masjid. Manajer masjid merupakan individu maupun organisasi yang bertugas atas pengelolaan masjid. Manajer masjid dikenal juga dengan istilah Takmir Masjid maupun Dewan Kemakmuran Masjid (DKM). Walaupun istilahnya berbeda-beda namun pada hakikatnya baik Manajer masjid, Takmir Masjid maupun Dewan Kemakmuran Masjid memiliki fungsi yang sama, mengelola dan mengembangkan berbagai aktifitas dalam rangka kemakmuran masjid.

Masjid merupakan institusi keagamaan yang memiliki peran sentral dalam kehidupan muslim. Selain sebagai tempat melaksanakan ibadah *mahdlah*, masjid juga memiliki peran strategis sebagai institusi sosial di masyarakat. Contoh utama pengelolaan masjid yang dioptimalkan sebagai tempat melayani umat dapat dilihat dari catatan sejarah mengenai Masjid Nabawi. Sejarah peradaban Islam di Madinah diawali dengan pendirian masjid oleh Nabi Muhammad Saw. Pendirian masjid pada awal kedatangan di Madinah mengindikasikan masjid memiliki peran yang sangat penting dalam perkembangan dakwah Islam selanjutnya. Berdasarkan catatan sejarah, nabi memposisikan masjid tidak hanya sebagai tempat ibadah namun menjadi pusat pelayanan umat, pusat pemerintahan, pusat pendidikan, bahkan pusat kendali militer. M. Quraish Shihab (2017: 1) menjelaskan 10 fungsi masjid pada masa rasulullah,

diantaranya : (1) Tempat ibadah (salat, zikir); (2) Tempat konsultasi dan komunikasi (masalah ekonomi-sosial budaya); (3) Tempat pendidikan; (4) Tempat santunan sosial; (5) Tempat latihan militer dan persiapan alat-alatnya; (6) Tempat pengobatan para korban perang; (7) Tempat perdamaian dan pengadilan sengketa; (8) Aula dan tempat menerima tamu; (9) Tempat menawan tahanan, dan (10) Pusat penerangan atau pembelaan agama.

Beragamnya fungsi masjid tersebut tidak kemudian memudarkan kesakralan masjid sebagai tempat ibadah sebagaimana dipahami secara salah oleh sebagian umat Islam saat ini yang menganggap bahwa masjid hanya untuk tempat ibadah semata. Masjid sebagai pusat peradaban tidak hanya pada masa pemerintahan nabi di Madinah, hal tersebut dilanjutkan oleh para *Khulafaur Rasyidin* walaupun dengan beberapa inovasi dan perubahan sesuai tuntutan situasi dan kondisi umat. Seperti khalifah Umar bin Khattab yang memisahkan urusan pengadilan dari khalifah dengan mendirikan *Diwan al-Hakim*. Namun hal tersebut tidak menyebabkan peran masjid sebagai pusat pelayanan umat berkurang. Masjid tetap menjadi sentra pelayanan umat. Hal yang sama juga dilakukan oleh para gubernur yang diangkat untuk mengelola pemerintahan sebagai wakil khalifah. Walaupun pusat pemerintahan dilaksanakan terpisah dengan masjid namun masjid tetap difungsikan sebagai pusat pelayanan umat, pusat pendidikan dan pengembangan peradaban (M. A. Q. Pratama, 2018: 68).

Penggunaan masjid sebagai sentra kegiatan dakwah diikuti oleh para penyebar agama Islam di berbagai wilayah, termasuk oleh Wali Songo pada awal penyebaran Islam di Nusantara. Wali Songo mendirikan masjid sebagai awal kegiatan dakwahnya,

masjid tersebut kemudian berkembang menjadi pondok pesantren. Pola pengembangan ini kemudian dilanjutkan oleh para dai setelah Wali Songo hingga kemudian masjid dianggap sebagai salah satu elemen penting pondok pesantren.

Fungsi masjid sebagai pusat pelayanan dan pemberdayaan umat mulai tereduksi saat semakin banyak masjid yang didirikan namun tidak disertai dengan ketersediaan SDM untuk mengelolanya secara optimal sesuai dengan fungsinya. Pesatnya peningkatan kuantitas masjid yang tidak seimbang dengan kualitas tata kelolanya disebabkan oleh berbagai hal, diantaranya kemudahan untuk mendirikan masjid bagi umat Islam di wilayah mayoritas muslim. Pada wilayah dengan mayoritas muslim proses pendirian masjid sangat mudah di bandingkan di wilayah minoritas muslim. Proses pendirian masjid pada wilayah mayoritas hanya memerlukan persetujuan pemerintahan setempat berbeda dengan wilayah minoritas muslim yang memerlukan lebih banyak persetujuan pihak terkait sesuai peraturan yang tertuang dalam SKB 3 menteri tentang pendirian rumah ibadah.

Dewan Masjid Indonesia (DMI) menyebutkan saat ini terdapat 800.000 masjid dan mushalla yang tersebar di seluruh Indonesia (DMI, 2020: 1). Sementara sistem informasi masjid (SIMAS) kementerian agama secara lebih detail menyebutkan terdapat 297.744 masjid dan 361.804 mushalla (Kemenag, 2023: 1). Terdapat perbedaan data antara SIMAS kemenag dengan DMI, kemungkinan perbedaan tersebut karena belum semua data masjid dan mushalla dimasukkan pada SIMAS kemenag. Dari data SIMAS kemenag, terdapat 297.744 masjid dengan berbagai kriteria sebagaimana didefinisikan oleh Kepdirjen Bimas ISLAM Nomor DJ.II/804 tahun 2014

tentang Standar Pembinaan Masjid. Data tersebut masih berpotensi berkembang lebih banyak karena data tersebut mengacu pada pelaporan data masjid oleh KUA di masing-masing kecamatan yang terus bertambah setiap hari. Data tersebut belum mencakup masjid dan mushalla di berbagai pelosok yang belum dilaporkan. Selain itu, data yang dimiliki oleh SIMAS hanya berupa data jumlah dan jenis masjid, belum mengungkap model dan pola pengelolaan masjid. Fakta ini menunjukkan bahwa dari sisi kelengkapan data saja belum optimal, apalagi pada tataran pengelolaan hingga optimalisasi fungsi masjid. Sehingga dalam beberapa kesempatan Dewan Masjid Indonesia menyampaikan tentang pentingnya optimalisasi pengelolaan masjid untuk meningkatkan peran masjid bagi kemaslahatan umat.

Kementerian agama telah membuat aturan tentang tata kelola masjid melalui Kepdirjen Bimas ISLAM Nomor DJ.II/804 tahun 2014 tentang Standar Pembinaan Masjid dan dilengkapi dengan Kepdirjen Bimas Islam Nomor 582 tahun 2017 Tentang Penetapan Standar Imam Tetap Masjid. Kedua peraturan tersebut diharapkan dapat menjadi acuan standarisasi pengelolaan masjid. Faktanya saat ini sebagian besar masjid hanya berfungsi sebagai tempat ibadah semata, sedikit sekali yang dapat mengembangkan fungsi sosial kemasyarakatannya (Alwi, 2015: 134). Hanya masjid pada kategori masjid negara, masjid nasional, masjid raya dan masjid agung yang memiliki fungsi sosial kemasyarakatan karena memiliki manajemen yang ditetapkan secara struktural oleh pemerintah. Sedangkan masjid besar, masjid jami dan masjid di tempat publik yang jumlahnya lebih banyak umumnya lebih fokus pada fasilitasi kegiatan ibadah saja (Mukrodi, 2014: 82). Para pengelolanya dipilih dan ditetapkan

oleh jamaah masjid tersebut. Tata kelolanya pun dijalankan sesuai dengan kapasitas yang dimiliki oleh para pengelolanya.

Tabel 1.1
Data Statistik Masjid berdasarkan jenisnya

| No | Jenis Masjid | Jumlah |
|----|-------------------------|----------------|
| 1 | Masjid Negara | 1 |
| 2 | Masjid Raya | 34 |
| 3 | Masjid Agung | 436 |
| 4 | Masjid Besar | 5.084 |
| 5 | Masjid Jami | 241.229 |
| 6 | Masjid Bersejarah | 1.039 |
| 7 | Masjid di Tempat Publik | 49.964 |
| | Total | 297.744 |

(sumber : simas.kemenag.go.id)

Berdasarkan data pada tabel 1.1, terlihat bahwa masjid yang ada didominasi oleh masjid Jami dan Masjid di tempat publik. Padahal keduanya masih masuk dalam kategori masjid dengan pola pengelolaan yang belum optimal.

Tidak berkembangnya fungsi sosial kemasyarakatan masjid tidak hanya semata karena ketiadaan pengelola yang memiliki kompetensi di bidang tersebut, tetapi juga dipengaruhi oleh asumsi umum yang berkembang di masyarakat muslim saat ini yang menganggap bahwa masjid hanyalah sebagai tempat ibadah (Jannah, 2016: 37). Maka tidak jarang ditemui masjid hanya dibuka menjelang waktu salat dan kembali ditutup

setelah salat berjamaah selesai. Pada kondisi yang lain masjid terbuka selama 24 jam namun tidak diurus dengan baik, fasilitas yang tersedia hanya seadanya dan kurang layak. Hal ini bisa kita lihat di masjid dengan kategori masjid di tempat publik seperti masjid di terminal dan stasiun, masjid di mall dan pasar, masjid di *rest area* serta tempat publik lainnya. Memang ada beberapa masjid di tempat publik yang dikelola secara baik namun umumnya sebagian besar masjid di tempat publik kondisinya hampir sama, hanya menjadi tempat ibadah semata dan tidak dikelola secara optimal.

Asumsi umum tentang masjid hanya sebagai tempat ibadah berkembang di tengah masyarakat dipengaruhi oleh berbagai faktor, diantaranya adalah pengelola masjid yang tidak berusaha untuk mengoptimalkan fungsi masjid, minimnya pengetahuan tentang manajemen masjid yang baik, belum tersedianya fasilitas pendidikan dan pelatihan tentang manajemen masjid dan faktor lainnya (Ismail et al., 2010: 65). Minimnya pengetahuan dan kemampuan manajemen masjid menjadi salah satu faktor utama yang menyebabkan pengelolaan masjid dilaksanakan seadanya. Pengelola masjid tidak memiliki visi dan misi untuk mengoptimalkan fungsi masjid bagi umat. Sehingga pengelolaan masjid hanya fokus pada fasilitasi ibadah semata. Kondisi ini umum terjadi pada masjid yang dikelola oleh mereka yang tidak memiliki pengetahuan dan kemampuan untuk mengelola masjid. Padahal masjid memiliki fungsi yang beragam dan berpotensi menjadi pusat pemberdayaan umat jika dapat dioptimalkan (Zulfa, 2015: 257).

Pendidikan Islam berkembang seiring dengan kegiatan dakwah Islam. Pondok pesantren sebagai institusi pendidikan Islam merupakan salah satu insitusi pendidikan

tertua di nusantara. Pondok pesantren berkembang sejak awal penyebaran agama Islam di nusantara. Pesantren bahkan dianggap sebagai salah satu lembaga pendidikan indigenus di Indonesia. Sebagai lembaga pendidikan agama, pondok pesantren memiliki ciri khas yang membedakannya dengan lembaga pendidikan lainnya.

Sejak awal perkembangannya, pesantren memposisikan masjid sebagai komponen utama pendidikan. Masjid merupakan elemen pokok dalam pendidikan pesantren. Bahkan Zamakhsyari Dhofier (1994: 44-60) mengidentifikasi masjid sebagai elemen utama pendidikan di pesantren. Keberadaannya menjadi syarat sebuah lembaga pendidikan dapat disebut sebagai pondok pesantren. Oleh karena itu lembaga pendidikan Islam yang tidak memiliki masjid dalam sistem pendidikannya tidak dapat disebut sebagai pondok pesantren. Namun begitu, patut disayangkan pendidikan keagamaan yang diajarkan di pesantren tidak secara khusus mengajarkan bagaimana mengelola dan mengoptimalkan masjid di tengah masyarakat.

Para santri secara umum hanya mendapatkan bekal pengetahuan mengelola masjid berdasarkan apa yang mereka alami selama menjadi santri di pondok pesantren. Tradisi pengelolaan masjid yang mereka alami kemudian diterapkan saat diminta oleh masyarakat untuk mengelola masjid di daerah masing-masing. Berbekal pengetahuan keagamaan dan pengalaman mengelola masjid di pesantren, para alumni pondok pesantren melaksanakan pengelolaan masjid di masyarakat. Hal ini tentu saja menyebabkan model pengelolaan yang dilakukan sangat variatif, namun secara umum yang ditonjolkan ada optimalisasi fungsi utama masjid sebagai tempat ibadah. Sedangkan penggunaan masjid sebagai lembaga layanan umat dilaksanakan secara

variatif, sangat tergantung pada kemampuan alumni pondok pesantren dalam menerjemahkan dan menerapkan pengalamannya sesuai dengan konteks di masyarakat. Sehingga sebagian besar masjid yang tumbuh dan berkembang di masyarakat optimal sebagai tempat ibadah namun kurang optimal pada fungsi lainnya. Kondisi ini bahkan lebih baik dari pada masjid yang berdiri di tengah komunitas muslim namun tidak dikelola oleh mereka yang memiliki pengetahuan keagamaan yang memadai. Kadang-kadang pengelola masjid dipilih oleh jamaah berdasarkan senioritas di masyarakat, ketokohan di masyarakat, karena menduduki jabatan tertentu atau karena kriteria lainnya tergantung kondisi sosial masyarakat yang beragam. Pengelola masjid dengan bekal pengetahuan keagamaan kurang memadai tentu berdampak terhadap pola pengelolaan kegiatan keagamaan yang tidak optimal.

Keterbatasan pengetahuan dan keterampilan pengelola masjid merupakan problem utama saat optimalisasi fungsi masjid menjadi tuntutan pada masa kini. Dinamika problematika umat saat ini secara tidak langsung menuntut optimalisasi peran masjid di tengah-tengah umat. Masjid sebagai rumah Allah, simbol pemersatu umat harus mampu diposisikan sebagai tempat mencari solusi bagi semua kalangan. Oleh karena itu dibutuhkan para pengelola masjid yang mampu melihat dan memahami masalah lalu merancang dan mengaplikasikan alternatif solusi terhadap berbagai masalah yang berkembang di masyarakat berbasis fungsi masjid.

Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua telah menjadi dasar pengembangan pendidikan Islam di Indonesia. Pendidikan Islam berkembang sejak level terendah PIAUD hingga tertinggi di Perguruan Tinggi. Selain diajarkan secara

formal dalam model pendidikan keagamaan, agama sebagai sebuah mata pelajaran juga diajarkan di sekolah-sekolah umum. Bahkan dalam perkembangannya muncul model sekolah umum dengan atribusi Islam Terpadu sebagai alternatif dari model madrasah. Hal ini menunjukkan betapa pendidikan Islam mendapat perhatian yang serius dari masyarakat dan pemerintah. Namun walaupun mendapatkan porsi yang besar, pendidikan Islam belum memiliki konsen terhadap pengembangan pengelolaan potensi masjid. Hal ini dapat dilihat dari formulasi kurikulum pendidikan Islam yang belum memunculkan luaran yang spesifik mengacu pada pengembangan kompetensi pengelola masjid, setidaknya pada level pendidikan tinggi.

Mengacu pada standar kompetensi lulusan yang disusun oleh Direktorat Pendidikan Tinggi Islam, program studi manajemen dakwah yang memiliki kedekatan dengan pengembangan kompetensi pengelola masjid. Istilah yang digunakanpun sangat umum, hanya lembaga dakwah dan belum spesifik mengacu pada pengelolaan masjid. Padahal berdasarkan data yang disebutkan sebelumnya, terdapat ribuan masjid dan mushalla yang dapat menjadi objek garapan alumni perguruan tinggi keagamaan Islam. Tidak mengherankan jika kemudian belum terlihat gerak perubahan optimalisasi pengelolaan masjid dan mushalla secara masif karena belum tersedia pendidikan yang secara komprehensif membekali pengelola masjid dengan berbagai kompetensi yang dibutuhkan.

Optimalisasi peran masjid di tengah masyarakat membutuhkan SDM yang memiliki pemahaman, pengetahuan serta kompetensi mengelola masjid secara komprehensif. Mampu menjadi kreator program sekaligus pelaksananya. Dibutuhkan

SDM yang memahami dan mampu mengelola dari tahap perencanaan hingga evaluasi, dari hulu hingga ke hilir. SDM tersebut harus mampu mengelola dan mengembangkan peran masjid pada tiga wilayah utama pengelolaan masjid. Pengelolaan masjid secara umum dapat dibagi dalam tiga wilayah utama, *Idarah*, *Imarah* dan *Ri'ayah*. *Idarah* merupakan kegiatan pengelolaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengadministrasian, keuangan, pengawasan dan pelaporan. *Imarah* meliputi kegiatan memakmurkan masjid seperti peribadatan, pendidikan, kegiatan sosial kemasyarakatan, peringatan hari besar Islam serta pemberdayaan masyarakat. Sedangkan *Ri'ayah* meliputi kegiatan pemeliharaan fisik masjid seperti bangunan, sarana prasarana, lingkungan, kebersihan dan keamanan masjid (Kemenag, 2014: 1).

Masjid yang dikelola secara profesional oleh SDM dengan pemahaman dan kemampuan yang baik akan menjadi inspirasi bagi pengelola masjid lainnya. Inovasi-inovasi yang dilakukan akan mendorong perubahan yang signifikan tidak hanya bagi masyarakat sekitar masjid, namun juga mendorong munculnya inovasi di masjid-masjid yang berada dalam satu wilayah. Efek getuk tular dalam optimalisasi dan pengembangan fungsi masjid terlihat di Yogyakarta (Jaya, 2018: 3). Masjid Jogokariyan telah terbukti dapat menginspirasi perubahan tata kelola dan optimalisasi fungsi masjid di Yogyakarta. Pengelolaan masjid Jogokariyan telah menarik perhatian banyak peneliti untuk dapat memahami bagaimana pola perubahan tata kelola masjid dimulai dan dikembangkan.

SDM pengelola merupakan kata kunci yang muncul dalam perubahan tata kelola masjid Jogokariyan. Figur Ustadz Muhammad Jazir di masjid Jogokariyan

mampu menginspirasi pengelola lain untuk bekerja secara optimal mengelola masjid. *Leadership* yang ditunjukkan Ustadz Muhammad Jazir mampu meyakinkan pengelola masjid Jogokariyan saat konsep *menolkan* kas masjid dikenalkan. Sebuah konsep yang sangat baru dan bertentangan dengan konsep umum pada masanya. Namun saat konsep tersebut dijalankan ternyata mampu mengoptimalkan fungsi masjid dan meningkatkan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Konsep *menolkan* saldo masjid tidak akan dapat berjalan dengan baik jika tidak terjadi perubahan *mindset* para pengelola masjid Jogokariyan. Perubahan *mindset* tersebut dimotori oleh Ustadz Muhammad Jazir yang dipercaya sebagai ketua Takmir. Konsep tersebut tidak hanya merubah *mindset* pengelolaan aset masjid namun juga memicu munculnya kreatifitas dan inovasi program masjid. Kegiatan masjid tidak lagi hanya sebatas pada aktifitas yang terkait dengan ibadah di masjid saja namun berkembang hingga peningkatan kesejahteraan jamaah dan masyarakat sekitar. Konsep *menolkan* kas masjid berkembang menjadi konsep mengubah mustahik zakat menjadi muzakki. Program pemberdayaan jamaah yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan masyarakat sekitar.

Program *menolkan* kas pada masjid Jogokariyan dapat berjalan optimal tidak hanya karena faktor *leadership* namun juga didukung oleh *entrepreneurship* yang baik. Kemampuan melihat peluang dan mengembangkan program-program kreatif yang produktif dan solutif terhadap berbagai masalah berasal dari kemampuan *entrepreneurship* yang handal. Kedua kompetensi tersebut saling terkait dan mendukung dalam pengembangan program optimalisasi fungsi masjid. *Leadership* dan

entrepreneurship diidentifikasi sebagai bagian dari kompetensi manajer masjid yang mampu mengoptimalkan fungsi dan peran masjid.

Usaha untuk menciptakan SDM yang mampu mengelola dan mengoptimalkan fungsi masjid telah dilakukan oleh beberapa organisasi kemasyarakatan, diantaranya adalah Masjid Jogokariyan Yogyakarta lewat kegiatan Sekolah Imam Masjid dan Yayasan Dana Sosial Al-Falah Surabaya lewat program kaderisasi imam masjid. Kegiatan-kegiatan tersebut cukup berhasil mengembangkan SDM pengelola masjid yang handal dan siap mengoptimalkan fungsi masjid di berbagai wilayah. Ratusan masjid telah berubah tata kelola menjadi lebih baik, berfungsi lebih optimal dan menjadi bagian dari pemberdayaan masyarakat sekitarnya (Jaya, 2018: 2). Namun begitu, kegiatan-kegiatan tersebut tentu belum dapat memenuhi tuntutan pengelolaan masjid yang jumlahnya ratusan ribu tersebut. Maka jalur pendidikan formal melalui pendidikan di tingkat Perguruan Tinggi menjadi salah satu solusi yang lebih masif untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Saat ini terdapat sekitar 53 program studi manajemen dakwah di berbagai perguruan tinggi, negeri maupun swasta. Masing-masing program studi memiliki fokus pengembangan keilmuan yang variatif. Berdasarkan survey dan penelusuran ditemukan bahwa sebagai besar program studi manajemen dakwah tidak mengembangkan konsentrasi secara khusus, pada kategori ini ada 22 Program studi. Sedangkan yang lainnya mengembangkan beragam konsentrasi yang variatif. Manajemen Haji dan Umrah merupakan konsentrasi yang paling banyak digunakan oleh program studi manajemen dakwah. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 1.2
Sebaran konsentrasi program studi manajemen dakwah di Indonesia

| No | Nama Konsentrasi | Jumlah Prodi |
|----|------------------------------------|--------------|
| 1 | Manajemen Haji Umrah | 19 |
| 2 | Manajemen Pariwisata Islam | 10 |
| 3 | Manajemen Lembaga Keuangan Islam | 11 |
| 4 | Manajemen SDM | 10 |
| 5 | Manajemen Masjid | 3 |
| 6 | Manajemen ZIS | 9 |
| 7 | Manajemen Pondok Pesantren | 2 |
| 8 | Manajemen Organisasi Politik Islam | 1 |
| 9 | Manajemen Kelembagaan Islam | 14 |
| 10 | Manajemen Event Organizer | 1 |
| 11 | Tanpa Konsentrasi | 22 |

(Sumber : PAMDI, PDDIKTI – diolah)

Mengacu pada tabel 1.2, saat ini hanya tiga program studi manajemen dakwah yang mengembangkan konsentrasi manajemen masjid. Ketiganya adalah Manajemen Dakwah UIN Sunan Gunung Djati, Manajemen Dakwah IAIN Pontianak dan Manajemen Dakwah Sekolah Tinggi Ilmu Dakwah dan Komunikasi Islam (STIDKI) Ar-Rahmah Surabaya (selanjutnya disebut dengan STIDKI Ar-Rahmah). Namun begitu, dari ketiga program studi Manajemen Dakwah tersebut hanya STIDKI Ar-Rahmah yang benar-benar fokus mengembangkan manajemen masjid, karena Manajemen Dakwah UIN Sunan Gunung Djati dan IAIN Pontianak selain

mengembangkan manajemen masjid juga mengembangkan konsentrasi lainnya pada saat bersamaan. Manajemen Dakwah UIN Sunan Gunung Djati mengembangkan konsentrasi Manajemen Haji Umrah, Manajemen Lembaga Keuangan Islam, Manajemen ZISWAF, Manajemen Pondok Pesantren dan Manajemen Organisasi Politik Islam disamping Manajemen Masjid sendiri. Sedangkan Manajemen Dakwah IAIN Pontianak mengembangkan Manajemen Haji Umrah, Manajemen Pariwisata Islam, Manajemen Lembaga Keuangan Islam di samping Manajemen Masjid. Oleh karena itu menarik untuk melihat lebih mendalam bagaimana STIDKI Ar-Rahmah yang sejak awal didirikan fokus diarahkan untuk mengembangkan kurikulum manajemen masjid melalui program studi manajemen dakwah.

Ronald C. Doll (Aslan & Wahyudin, 2018: 15) mengatakan bahwa kurikulum adalah semua proses dan materi, baik formal maupun informal yang menjadikan peserta didik mendapatkan pengetahuan, pemahaman, keterampilan, perubahan perilaku dan nilai selama proses pendidikan. Kurikulum merupakan inti dari proses perubahan dan pembentukan pribadi peserta didik menuju profil lulusan yang telah ditetapkan oleh lembaga pendidikan. Oleh karena itu kurikulum dan implementasinya menjadi sangat penting dalam proses pendidikan. Kurikulum harus dipahami oleh semua elemen pendidikan, terutama pendidik. Tidak hanya dipahami, kurikulum harus dapat dijalankan dengan sebaik-baiknya melalui berbagai pendekatan maupun metode pembelajaran. Kurikulum juga harus terimplementasi tidak hanya dalam pembelajaran di ruang-ruang kelas, namun juga di wilayah-wilayah di luar ruangan. (Jalil, 2018: 51) Kurikulum harus dapat menciptakan iklim belajar yang komprehensif dalam rangka

pencapaian tujuan utamanya, membentuk pribadi peserta didik yang sesuai dengan profil lulusan.

Usaha untuk menyiapkan SDM pengelola masjid lewat pendidikan formal pada jenjang pendidikan tinggi tidak bisa dilepaskan dari formulasi kurikulum yang disusun. Perlu dicermati secara seksama apakah kurikulum yang disusun telah selaras dengan kompetensi yang dibutuhkan. Berdasarkan informasi awal, ditemukan bahwa kurikulum yang digunakan oleh STIDKI Ar-Rahmah disusun berdasarkan diskusi dengan beberapa pakar dan praktisi manajemen masjid, salah satunya adalah Takmir Masjid Jogokariyan yang dalam beberapa tahun terakhir aktif mengkampanyekan pengembangan program studi manajemen masjid ke berbagai perguruan tinggi, termasuk kepada STIDKI Ar-Rahmah.

STIDKI Ar-Rahmah berdiri pada tahun 2015 dan telah mewisuda 73 orang alumni. Saat ini tercatat ada 147 mahasiswa aktif di kampus tersebut. Sejak awal didirikan STIDKI Ar-Rahmah diarahkan untuk menghasilkan lulusan yang ahli di bidang manajemen masjid. Hal ini terlihat dari visi keilmuannya “Menjadi Kampus Pencetak Imam dan Manajer masjid pemimpin peradaban yang unggul di tingkat Asia Pasifik” (Ar-Rahmah, 2021: 1). Untuk mewujudkan visi tersebut maka kurikulum yang disusun diarahkan untuk fokus pada pembentukan pribadi-pribadi yang ahli di bidang manajemen masjid.

Membentuk pribadi yang sesuai dengan kebutuhan pengembangan dan optimalisasi fungsi masjid di tengah-tengah masyarakat yang heterogen tentu tidaklah mudah, dibutuhkan para pengelola yang profesional dan *input* calon mahasiswa yang

berkualitas. Oleh karena itu STIDKI Ar-Rahmah sejak awal proses pendidikan menerapkan standarisasi yang cukup ketat. STIDKI Ar-Rahmah mensyaratkan calon mahasiswa minimal memiliki hafalan al-Quran sebanyak 3 juz, memiliki nilai akademik pada jenjang sebelumnya di atas rata-rata 8, menguasai dasar-dasar bahasa Arab lisan dan tulisan.

Calon mahasiswa yang memenuhi kriteria dan lulus seleksi mendapatkan fasilitas tempat tinggal dan pendidikan secara gratis selama pendidikan di STIDKI Ar-Rahmah. Setelah menyelesaikan pendidikan, para alumni langsung diterjukkan ke masjid-masjid yang telah memiliki kontrak kerjasama dengan STIDKI Ar-Rahmah. Saat ini STIDKI Ar-Rahmah telah bekerjasama dengan 53 masjid yang berasal dari berbagai wilayah di Indonesia. Semua lulusan STIDKI Ar-Rahmah langsung aktif menjadi pengelola berbagai masjid di berbagai wilayah dengan kesejahteraan terjamin. Berdasarkan deskripsi tersebut menarik untuk meneliti dan mendalami bagaimana formulasi kurikulum yang dikembangkan oleh STIDKI Ar-Rahmah dalam proses menyiapkan pribadi-pribadi yang mampu menjadi manajer masjid, memiliki kemampuan manajerial yang baik dalam mengoptimalkan potensi masjid sekaligus mengatur dan mengelola manajemen masjid secara efektif dan efisien?

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dideskripsikan sebelumnya, dapat diidentifikasi masalah-masalah sebagai berikut :

1. Jumlah masjid dan mushalla di Indonesia mencapai 800.000 buah berpotensi untuk menjadi pusat pemberdayaan umat selain sebagai tempat ibadah semata. Namun karena tidak dikelola dengan baik maka hanya sebagian kecil yang mampu memberikan dampak nyata dalam pemberdayaan umat.
2. Belum tersedia SDM yang cukup untuk mengoptimalkan peran dan fungsi masjid di tengah-tengah masyarakat. Optimalisasi peran masjid membutuhkan pribadi-pribadi yang memiliki kompetensi manajer yang baik.
3. Pemerintah telah membuat standarisasi pengelolaan masjid namun masih administratif dan belum eksplisit menjelaskan tentang standar tata kelola masjid yang baik. Sehingga dalam implementasinya tidak optimal.
4. Masjid yang memiliki pengelola dengan struktur yang ditetapkan pemerintah cenderung lebih baik pengelolaannya daripada masjid yang dikelola secara swadaya oleh masyarakat. Padahal masjid yang dikelola secara swadaya jumlahnya lebih banyak daripada yang dikelola secara struktural pemerintah.
5. Asumsi bahwa masjid hanya sebagai tempat ibadah ikut berpengaruh terhadap kurang optimalnya fungsi masjid. Asumsi tersebut muncul sebagai dampak aktifitas masjid yang dominan hanya menjadi tempat ibadah semata. Hal ini terjadi karena pengelola masjid yang membatasi kegiatan di masjid hanya untuk beribadah saja.

6. Masjid memiliki sejarah panjang tentang optimalisasi perannya sejak zaman nabi muhammad hingga para wali songo. Namun fungsinya semakin tidak optimal pada masa kini. Padahal Jumlah masjid terus bertambah secara masif di wilayah mayoritas muslim namun belum disertai dengan ketersediaan SDM pengelola yang mampu mengoptimalkan fungsi masjid.
7. Masjid, dakwah dan pendidikan Islam memiliki keterkaitan erat sejak awal perkembangan Islam di Nusantara. Namun pengembangan kompetensi pengelolaan masjid secara optimal belum diajarkan secara terstruktur dan terorganisir.
8. Pendidikan pada jenjang perguruan tinggi yang spesifik dirancang untuk mengembangkan kompetensi di bidang Manajemen Masjid belum tersedia, padahal ada ratusan ribu masjid yang dapat menjadi objek garapan alumninya.
9. Program studi Manajemen Dakwah yang memiliki kedekatan keilmuan dengan Manajemen Masjid baru saja mengembangkan konsentrasi pada bidang ini. Prodi yang mencoba mengembangkan konsentrasi inipun sangat terbatas jumlahnya padahal kebutuhan terhadap alumni yang ahli pada bidang ini sangat tinggi.
10. Hingga saat ini, hanya STIDKI Ar-Rahmah yang fokus mengembangkan kompetensi dan keilmuan di bidang Manajemen Masjid melalui program studi Manajemen Dakwah. Program studi Manajemen Dakwah di

perguruan tinggi yang lain mengembangkan kompetensi manajemen masjid bersama dengan kompetensi lain.

C. Pembatasan Masalah

Berbagai masalah yang telah dijelaskan sebelumnya menggambarkan betapa kompleksnya permasalahan pada kajian ini. Untuk membatasi agar penelitian ini dapat fokus pada topik utamanya maka masalah yang akan dikaji dibatasi pada “usaha yang dilakukan oleh STIDKI Ar-Rahmah dalam menyiapkan SDM manajer masjid dengan mengembangkan kurikulum pendidikan manajemen masjid yang dapat menghasilkan manajer profesional setelah menyelesaikan masa studi.”

D. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Bagaimanakah formulasi kurikulum manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya ?
2. Bagaimanakah proses penyiapan manajer masjid melalui kurikulum manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya ?
3. Apa saja kendala yang dihadapi STIDKI Ar-Rahmah dalam menyelenggarakan penyiapan manajer masjid melalui kurikulum manajemen masjid ?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk :

1. Menganalisis formulasi kurikulum manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya.
2. Menganalisis proses penyiapan manajer masjid melalui kurikulum manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya.
3. Menganalisis kendala yang dihadapi STIDKI Ar-Rahmah dalam menyelenggarakan penyiapan manajer masjid melalui kurikulum manajemen masjid

F. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat akademis
 - a. Memberikan sumbangsih pemikiran tentang bentuk kurikulum pendidikan manajemen masjid yang dapat menyiapkan manajer masjid yang profesional.
 - b. Memberikan gambaran yang nyata tentang proses implementasi kurikulum manajemen masjid dalam proses penyiapan manajer masjid
2. Manfaat praktis
 - a. Mendorong berkembangnya konsentrasi manajemen masjid pada program studi manajemen dakwah di perguruan tinggi lain.
 - b. Memberikan rekomendasi kepada pemerintah (Direktorat Pendidikan Tinggi Islam) untuk merumuskan formulasi standarisasi pendidikan manajemen

masjid, baik dalam bentuk dokumen kurikulum ataupun penambahan nomenklatur yang secara khusus menyebut manajemen masjid sebagai program studi tersendiri. Sebagaimana Program Studi Manajemen Haji Umrah dan Manajemen Pariwisata Islam yang berasal dari pengembangan konsentrasi pada Prodi Manajemen Dakwah.

BAB II

KERANGKA TEORETIS

A. Kajian Teori

1. Kompetensi Manajer

a. Pengertian Manajemen dan Manajer

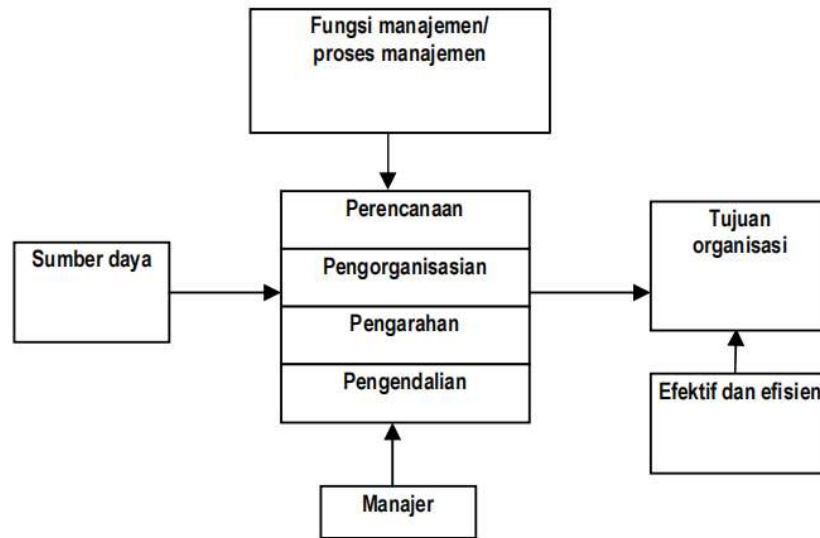
Istilah manajemen dan manajer bukanlah sesuatu yang baru di masyarakat. Manajemen dan manajer berasal dari kata dalam Bahasa Inggris *to manage* yang artinya adalah mengelola atau mengatur. Kata ini aslinya diambil dari kosakata Bahasa Italia, *maneggio*, yang diadopsi dari Bahasa Latin *managiare*, atau *manus*, yang berarti tangan (R. Pratama, 2020: 8). Dari segi terminologi, telah banyak ahli memberikan definisi untuk kata manajemen maupun manajer. Kreitner (Liliana & Mayasari, 2019: 13) menjelaskan bahwa manajemen adalah sebuah proses dimana sekelompok orang saling bekerjasama untuk mengarahkan orang lain agar dapat mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Definisi ini senada dengan definisi Donnely, Gibson, dan Ivancevich (Suwandono & Laksmi, 2019: 20) dengan sedikit penekanan bahwa kerja yang dilakukan bersama dilakukan karena tujuan yang akan dicapai tidak mungkin diusahakan oleh satu orang saja.

Sedangkan Sisk mendefinisikan manajemen sebagai aktivitas mengkoordinasi semua sumber daya dalam melakukan proses membuat rencana, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan agar tujuan tertentu dapat dicapai. Urutan aktivitas yang disebutkan Sisk juga diadopsi oleh Stoner, Freeman,

dan Gilbert (Liliana & Mayasari, 2019: 17) ketika memformulasikan definisi untuk istilah manajemen. George R. Terry (R. Pratama, 2020: 13) mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses yang khas, yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilaksanakan untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan dengan pemanfaatan segala sumber daya yang tersedia, baik sumber daya manusia maupun lainnya.

Emilda Sulasmi (2020: 37) mendefinisikan manajemen sebagai proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian suatu usaha demi meraih tujuan organisasi dengan cara efektif dan efisien melalui pemberdayaan sumber daya yang dimiliki oleh suatu organisasi. Definisi ini mensintesiskan definisi-definisi sebelumnya sehingga dapat dirinci beberapa kata kunci utama yang berhubungan dengan definisi manajemen, yaitu kegiatan yang direncanakan, meliputi proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan, koordinasi kegiatan, tujuan organisasi yang hendak diraih, sumber daya organisasi, dan cara yang efektif dan efisien. Oleh Emilda Sulasmi, definisi tersebut diilustrasikan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1
Ilustrasi Definisi Manajemen



(Sulasmi, 2020: 37)

Gambar 2.1 memperlihatkan aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengendalian disebut sebagai fungsi atau proses dalam manajemen. Fungsi tersebut berjajar lurus dengan kata manajer yang artinya bahwa fungsi tersebut secara langsung dilakukan oleh seseorang yang disebut manajer. Untuk itu, di sisi kiri gambar terdapat istilah sumber daya yang memiliki panah yang mengarah pada fungsi manajemen. Artinya, fungsi tersebut tidak benar-benar dilakukan sendiri oleh manajer, melainkan ia harus memberdayakan segala sumber daya yang dimiliki untuk bersama-sama melaksanakan fungsi manajemen. Upaya tersebut diarahkan sesuai dengan mata panah yang menuju ke arah kanan yang menunjuk pada tujuan organisasi sebagai akhir yang ingin dicapai dengan cara yang efektif dan efisien (Sulasmi, 2020: 40).

Sedangkan manajer tentunya merujuk pada orang yang mengkoordinir suatu kegiatan manajemen. Artinya, manajer adalah pihak yang mengarahkan orang lain dengan melakukan proses perencanaan, pengordinasian, pengarahan serta pengendalian untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Selain sebagai pelaku utama dari fungsi manajemen, manajer merupakan orang yang bertanggung jawab untuk memotivasi orang-orang yang ia ajak bekerja sama dengan cara memenuhi kebutuhan mereka, menciptakan situasi yang kondusif untuk bekerja, memberi pembinaan agar mereka dapat bekerja secara efektif dan efisien, membina hubungan yang harmonis, dan menumbuhkan jiwa tanggung jawab dan kebersamaan (Sulasmi, 2020: 41). Untuk itu, seorang manajer hendaknya menguasai ilmu dan seni manajerial dengan baik sehingga dapat mengetahui fungsinya dan cara menjalankan fungsi tersebut.

Pengertian ini senada dengan pendapat para ahli seperti Peter Drucker (R. Pratama, 2020: 23), yang menyebutkan bahwa manajer adalah orang yang memegang tanggung jawab untuk merencanakan, melaksanakan dan mengawasi suatu proses kerja dalam organisasi. Untuk itu, seorang menejer merupakan orang yang bekerja bersama atau melalui orang lain. Dia harus merupakan orang yang memiliki tanggung jawab yang tinggi, memiliki kemampuan mengakurkan berbagai tujuan yang berbeda bahkan bertentangan dengan membuat prioritas-prioritas, kemampuan menganalisis dan mengkonsep, kemampuan menjadi mediator, politisi dan diplomat, serta kemampuan menciptakan keputusan-keputusan yang strategis.

Menurut Emilda Sulasmi (2020: 45), berdasarkan level atau tingkatannya, manajer dibagi menjadi tiga jenis, yaitu manajer level bawah (*first line*), manajer level menengah (*middle*), dan manajer level atas (*top*). Sedangkan manajer level atas memiliki tanggung jawab menjalankan manajemen puncak (*top management*). Artinya, manajer level atas atau yang disebut juga CEO (*chief executive officer*), mengatur seluruh urusan organisasi atau perusahaan yang terdiri atas penentuan tujuan, strategi, dan pembuatan kebijakan atau keputusan yang akan berdampak pada keberlangsungan organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya. Manajer tingkat atas umumnya adalah sekelompok kecil manajer yang mengkoordinir manajer-manajer lain di bawahnya. Manajer level menengah adalah kepanjangan tangan dari manajer level atas yang bertugas merealisasikan tujuan, strategi, kebijakan dan keputusan yang dibuat manajer level atas dengan mengkoordinasikannya pada manajer-manajer lain di bawahnya. Artinya, posisi manajer level menengah adalah antara posisi manajer level atas dan level bawah. Biasanya mereka memimpin bidang-bidang khusus sesuai dengan keahliannya, seperti manajer keuangan, operasional, pemasaran, personalia dan lain-lain. Sedangkan manajer level bawah disebut pula manajer operasional atau pengawas, supervisor atau mandor. Mereka bertugas langsung mengawasi dan mengkoordinasi para anggota atau karyawan, seperti pengawas administrasi, pengawas produksi, pengawas penjualan, dan lain sebagainya.

Untuk dapat melakukan fungsinya sesuai dengan posisi yang diduduki, manajer yang berada di level atas dituntut untuk memiliki pengetahuan dan

keterampilan yang bersifat konseptual, yaitu kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan dan kepentingan suatu organisasi atau kelompok (R. Pratama, 2020: 27). Sedangkan manajer menengah dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan humanis, yaitu keterampilan membina hubungan dan kerjasama dengan orang lain melalui cara-cara yang bersifat pendekatan, saling memahami dan memotivasi. Di lain pihak, Manajer level bawah yang langsung bersentuhan dengan praktik kerja dituntut untuk memiliki pengetahuan dan keterampilan teknis, terutama yang berhubungan dengan seluk beluk kerja yang ia lakukan. Selain kemampuan-kemampuan dan keterampilan-keterampilan ini, manajer di setiap level juga perlu memiliki kemampuan menganalisis. Kemampuan ini memungkinkannya untuk menganalisis hasil kerja, menemukan masalah, dan mengusahakan solusi yang tepat untuk masalah yang ditemukan.

Selain berdasarkan level yang bersifat hirarkis di atas, manajer juga dibagi sesuai bidangnya. Pembagian tersebut menghasilkan dua jenis manajer, yaitu manajer umum (*general manager*) dan manajer fungsional (R. Pratama, 2020: 33). Sesuai namanya, manajer yang pertama mengatur semua hal yang menyangkut organisasi atau perusahaan. Manajer yang kedua mengatur urusan-urusan pada bidang tertentu seperti manajer pemasaran, administrasi, personalia, keuangan, produksi, dan lainnya. Antara manajer umum dan manajer bidang tentunya memiliki keterikatan yang cukup erat. Manajer-manajer bidang akan melaporkan hasil kerjanya kepada manajer umum, dan berdasarkan laporan tersebut, manajer umum akan membuat kebijakan-kebijakan.

b. Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen adalah hal-hal yang terlibat dalam suatu kegiatan manajemen. Menurut George R. Terry (Liliana & Mayasari, 2019: 52) unsur-unsur tersebut meliputi 6 M yang merupakan singkatan dari *Man* (manusia), *Money* (uang), *Machines* (mesin), *Materials* (materi), *Methods* (metode), dan *Market* (pasar).

1) *Men* (manusia)

Manusia adalah sumber daya utama dalam manajemen. Manusia yang dimaksud dapat berupa manajer, karyawan, anggota, ataupun orang-orang di luar manajemen yang berkaitan, seperti pengguna jasa atau pelanggan produk yang dihasilkan dalam suatu proses manajemen. Unsur ini sangat menentukan unsur-unsur lainnya dan menentukan juga keseluruhan proses manajemen yang dilakukan. Manusia dengan kualitas yang baik akan berdampak positif bagi suatu manajemen. Kualitas tersebut akan menjadikan usaha pencapaian tujuan dapat berjalan secara efektif dan efisien. Khusus bagi yang terlibat langsung dalam proses manajemen, jumlah, kualifikasi dan komposisi merupakan poin-poin pertimbangan yang penting menyangkut keberadaan unsur ini (Liliana & Mayasari, 2019: 53).

2) *Money* (uang)

Kegiatan manajemen tidak akan mungkin terlepas dari kebutuhannya akan uang. Uang digunakan untuk modal, biaya operasional,

alat ukur kesuksesan, dan seringkali menjadi wujud dari dan tujuan manajemen. Uang menjadi penting karena apa yang diinginkan seseorang dapat dipenuhi dengan alat tukar tersebut. Oleh karena itulah, uang menjadi unsur terpenting kedua setelah manusia. Tanpa uang, unsur manusia tidak akan dapat melakukan perannya secara maksimal.(Liliana & Mayasari, 2019: 54)

3) *Machines* (mesin)

Mesin yang dimaksud dalam unsur manajemen dapat merupakan mesin yang sebenarnya, atau dapat pula berupa alat atau media apapun yang membantu kerja seseorang dalam mencapai tujuan. Alat yang dipilih dan digunakan dengan tepat dapat memudahkan usaha seseorang dalam mencapai tujuan. Pemilihan dan penggunaan mesin tersebut pastilah dipengaruhi oleh manusia sebagai pihak yang memutuskan alat yang tepat untuk digunakan dalam upayanya mencapai tujuan.

4) *Methods* (metode atau cara)

Memilih metode atau cara perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan memerlukan kecermatan dan kreatifitas. Seringkali suatu cara yang tepat ditemukan setelah proses uji coba yang panjang. Seorang manajer yang berpengalaman biasanya akan memiliki lebih banyak cara untuk melaksanakan tugas manajemennya, lebih dinamis dan fleksibel terhadap konteks pekerjaannya.

5) *Materials* (bahan atau perlengkapan)

Material adalah bahan baku atau perlengkapan yang diperlukan seseorang dalam melakukan proses manajemen. Material ini dapat berupa bahan yang sebenarnya, yaitu yang diolah menjadi produk dalam serangkaian proses manajemen, atau dapat juga berupa input apapun yang menjadi fokus kelola utama yang hasil akhirnya merupakan tujuan dari proses manajemen.

6) *Market* (pasar)

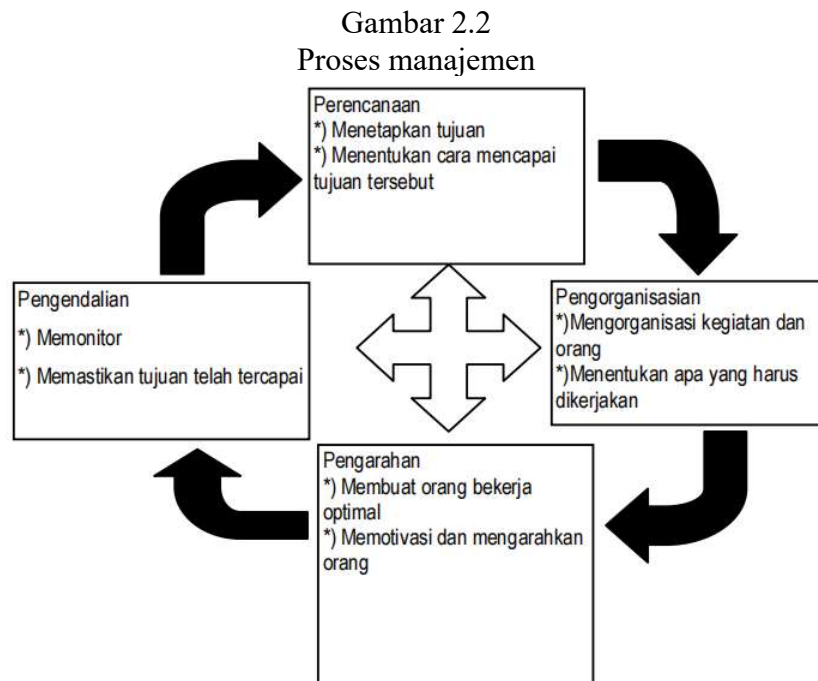
Pasar adalah tempat di mana produk dari manajemen dilayangkan ke penggunaannya. Seberapa besar kebutuhan pasar dan seberapa banyak pesaing yang ada merupakan salah satu pertimbangan penting dalam proses manajemen. Berterimanya suatu produk di sebuah pasar bergantung pada kualitas produk, harga dan kecepatan distribusi.

6M yang selalu terlibat dalam proses manajemen ini disebut juga sarana manajemen (*tools of management*). Antara unsur-unsur tersebut terdapat keterkaitan yang bersifat mutlak. Kesemuanya bergerak atau digerakkan bersama-sama untuk menuju tujuan yang direncanakan bersama.

c. Proses dan Fungsi Manajemen

Menurut George R. Terry (R. Pratama, 2020: 65), proses manajemen terdiri atas beberapa komponen, yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*). Keempat proses ini juga merupakan fungsi dari manajemen. Keempat komponen ini

dilakukan secara berurutan membentuk satu siklus proses yang mungkin dilakukan berulang-ulang dalam suatu usaha mencapai tujuan. Gambar berikut adalah ilustrasi dari suatu proses manajemen sesuai dengan pendapat Terry tersebut:



1) Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah proses pembuka dari satu siklus manajemen. Dalam proses ini, manajer melakukan dua hal yang sangat penting dan menentukan, yaitu menentukan tujuan dan cara bagaimana untuk sampai pada tujuan tersebut. Terry menjelaskan bahwa dua hal tersebut dilakukan dengan menganalisis situasi yang terjadi dan menghubungkannya dengan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi di masa mendatang sehingga manajer membuat keputusan tentang apa yang harus dilakukan, siapa yang

harus melakukan, kapan dan bagaimana melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan (R. Pratama, 2020: 66). Perencanaan yang baik harus bersifat komprehensif, integral, memperhatikan kualitas, merupakan rencana jangka panjang yang berkelanjutan, mementingkan efisiensi, memperhitungkan semua sumber daya yang dimiliki, dan diorganisir dengan sistem administrasi yang baik.

2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses pengaturan kegiatan dan orang sesuai dengan hasil perencanaan. Dalam tahap ini, semua sumber daya yang dimiliki diatur sedemikian rupa untuk mendapatkan tugas melakukan kegiatan-kegiatan pencapaian tujuan. Artinya, manajer membentuk struktur yang memposisikan setiap anggotanya sedemikian rupa, dan memberikan tugas untuk setiap posisi tersebut (R. Pratama, 2020: 68). Pengorganisasian dilakukan untuk menggerakkan setiap anggota agar mulai bekerja bersama sesuai fungsinya sehingga tujuan dapat diraih.

3) Pengarahan (*actuating*)

Pengarahan dilakukan untuk mengawal arah perjalanan usaha agar tetap berada di jalur yang benar dan tetap mengarah pada tujuan yang direncanakan. Proses ini meliputi aktivitas mengarahkan (*directing*), mengomando (*commanding*), memimpin (*leading*), mengkoordinasi (*coordinating*) serta memotivasi (*motivating*). Proses ini harus dilakukan untuk mengukur capaian-capaian kecil yang telah ditargetkan dengan

jangka pendek, pemenuhan standar, perbaikan pada kekeliruan yang ditemukan, dan peningkatan bagi yang capaian-capaian yang telah sesuai dengan keinginan. Proses pengarahan perlu diciptakan dengan mempertimbangkan efektifitasnya. Rheza Pratama (2020: 70) menentukan beberapa kriteria dari sistem pengarahan yang efektif, yaitu mengarahkan kerja atau kegiatan dengan benar, waktunya tepat, menggunakan biaya secara efektif dan akurat, dan berterima bagi yang berkepentingan.

4) Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian adalah proses penutup dalam satu siklus kegiatan manajemen. Dalam pengendalian, manajer memonitor apa yang sudah dilakukan dan menilai sejauh mana tujuan sudah direalisasikan. Hasil yang didapatkan dari proses ini akan menjadi pijakan bagi seorang menejer untuk menentukan langkah selanjutnya, apakah siklus berikutnya perlu diambil yang artinya manajer kembali memulai proses perencanaan untuk kelanjutan dari siklus sebelumnya, atau tidak.

d. Kompetensi Manajer

Kompetensi adalah karakteristik mendasar yang ada dalam diri individu yang berhubungan dengan kriteria acuan yang efektif dan atau *superior performance* dalam situasi kerja (Spencer & Spencer, 1993: 9). Kompetensi diilustrasikan seperti gunung es, bagian permukaan bisa diidentifikasi, sedang bagian bawah/dalam tidak bisa terlihat. *Skill* dan *knowledge* adalah kompetensi bagian luar (permukaan) sedangkan *motive, trait, self image* serta *social role*

merupakan kompetensi yang *hidden* yang tidak terlihat secara kasat mata, tetapi sangat menentukan keberhasilan seseorang.

Kompetensi dapat dibedakan menjadi dua, yaitu yang bersifat *visible*, seperti kompetensi pengetahuan (*knowledge competency*) dan kompetensi keahlian (*skill competency*) serta kompetensi yang bersifat *invisible* (*hidden competency*) seperti konsep diri, sifat dan motif yang semuanya dapat dikategorikan dalam variabel sikap (*attitude*). Kompetensi ditentukan oleh faktor-faktor motif (*motives*), watak (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) yang akan menentukan dan membedakan antara orang yang mempunyai *performance* yang superior atau rata-rata, atau *performance* yang efektif dan tidak efektif. Karena variabel ini sulit untuk diukur, maka Spencer dan Spencer (1993: 25) mengembangkan lagi kompetensi tersebut ke dalam enam kelompok kompetensi yang dapat memprediksi kinerja unggul yang masing-masing terdiri dari 2-5 kompetensi.

Kompetensi yang dibutuhkan antara pekerjaan satu dengan pekerjaan lainnya berbeda-beda. Spencer and Spencer (1993: 157) merumuskan kompetensi untuk masing-masing bidang pekerjaan, misalnya *technician and professional*, *sales people*, *helping and human service worker*, *manager* dan *entrepreneur*. Dalam penelitian ini yang digunakan adalah kompetensi manager (*managerial competency*). Indikator yang harus dimiliki oleh manajer yang kompeten adalah sebagai berikut : *Impact and Influence*, *Achievement orientation*, *Teamwork and cooperation*, *Analytical thinking*, *Initiative*, *Developing Other*, *Self Confidence*,

Directiveness/Assertiveness, Information Seeking, Team Leadership, Conceptual Thinking (Spencer & Spencer, 1993: 201).

Indikator pertama adalah *Impact and Influence* (dampak dan pengaruh). Indikator ini menggambarkan bahwa seorang manajer yang baik memiliki peran strategis dalam menentukan arah organisasi. Peran manajer dalam mempengaruhi SDM organisasi agar secara sadar melaksanakan tugas dan fungsinya sebagai bagian dari organisasi merupakan indikator kualitas seorang manajer. Semakin besar dampak dan pengaruh yang dimunculkan oleh seorang manajer terhadap aktifitas organisasi mengindikasikan kualitas kemampuan manajerialnya.

Indikator kedua adalah *Achivement Orientation* (orientasi prestasi). Manajer unggul atau berprestasi dalam mengelola organisasi memiliki indikator pada orientasinya terhadap prestasi organisasi, baik secara berkelompok maupun individu, baik bawahan maupun dirinya sendiri. Untuk dapat meningkatkan prestasi organisasi secara keseluruhan maka proses ini meliputi beberapa aspek lain seperti pengukuran kinerja, peningkatan efektifitas dan efisiensi kinerja, perubahan dan penetapan tujuan, sosialisasi orientasi pada seluruh bawahan yang secara tidak langsung berhubungan dengan indikator pertama, dampak dan pengaruh.

Indikator ketiga adalah *Teamwork and cooperation* (kerja sama tim dan kerja sama). Kemampuan untuk menciptakan, membangun dan memelihara kerja sama merupakan bagian penting dari kompetensi manajer. Manajer yang baik harus mampu menciptakan kerja sama baik antar individu dalam kelompok maupun antar kelompok atau antar tim. Kerja sama yang harus dibangun dan dipelihara baik kerja

sama antar level manajer, kerja sama atasan dan bawahan, kerja sama individu dalam kelompok. Kemampuan ini mutlak diperlukan agar seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi benar-benar dapat dioptimalkan dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Hal ini juga diperlukan untuk dapat meminimalisir konflik antar individu maupun kelompok di dalam organisasi.

Indikator keempat adalah *Analytical Thinking* (berpikir analitis). Kemampuan untuk berpikir secara logis dan terstruktur merupakan bagian dari kompetensi manajer yang baik. Seorang manajer berpikir secara analitis tentang pengaruh, kesulitan teknis, dan tentang isu-isu yang berhubungan dengan pencapaian target organisasi. Secara teknis mereka harus mampu melakukan analisis tentang dasar memilih keputusan serta dampak dan konsekuensi dari segala keputusan yang ditetapkan, menganalisis situasi secara sistematis untuk menentukan penyebab atau konsekuensi, mengantisipasi hambatan secara realistis dan merencanakan cara untuk mengatasinya (Spencer & Spencer, 1993: 205).

Indikator kelima adalah *Initiative* (inisiatif). Manajer yang baik memiliki kepekaan terhadap peluang yang tersedia dan mau mengambil resiko dengan berinisiatif untuk melakukan apa yang diperlukan untuk mencapai tujuan, walaupun hal tersebut membutuhkan ekstra tenaga dan sumber daya. Tidak jarang inisiatif yang dilakukan oleh manajer berdampak terhadap munculnya keraguan pihak lain di internal maupun eksternal organisasi, namun hal tersebut harus dapat diantisipasi oleh manajer dengan membangun komunikasi serta kerja sama yang baik.

Indikator keenam adalah *Developing Other* (mengembangkan orang lain). Manajer memiliki kewajiban untuk membentuk tim yang solid agar setiap SDM yang dimiliki oleh organisasi dapat berfungsi optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Mengembangkan orang lain sebagai indikator kualitas manajer memiliki keterkaitan dengan indikator kerja sama tim. Kedua indikator fokus pada pentingnya manajer untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia di organisasinya. Seorang manajer tidak hanya fokus pada bagaimana mencapai tujuan organisasi namun juga perlu memikirkan bagaimana SDM yang ada dapat dioptimalkan untuk pencapaian tujuan tersebut. Optimalisasi SDM dicapai dengan memberikan masukan, ruang serta kesempatan bagi SDM untuk dapat mengembangkan dirinya.

Indikator ketujuh adalah *Self Confidence* (kepercayaan diri). Kepercayaan diri menjadi indikator manajer yang baik berdasarkan fakta bahwa sering kali seorang manajer harus mampu membangun kepercayaan orang lain terhadap gagasan maupun inisiatif yang dilakukannya. Hal ini hanya bisa dilakukan dengan kepercayaan diri yang baik. Sikap untuk tetap tegar menghadapi berbagai tantangan yang muncul atas inisiatif yang dilakukan merupakan bagian dari kepercayaan diri seorang manajer.

Indikator kedelapan adalah *Directiveness/Assertiveness* (pengarahan/ketegasan). Pengarahan maupun ketegasan merupakan pembeda antara manajer yang berkompeten dan yang kurang berkompeten. Kemampuan untuk mengarahkan orang lain pada tujuan organisasi merupakan sesuatu yang esensial

dalam proses berorganisasi. Semua SDM organisasi harus diarahkan pada satu fokus agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Dalam konteks pengarahan tersebut terkadang manajer menghadapi berbagai tantangan dari SDM yang tidak berkompeten maupun mereka yang memiliki tujuan lain, dalam konteks tersebut maka ketegasan manajer diperlukan untuk mengarahkan kembali pada fokus dan tujuan organisasi.

Indikator kesembilan adalah *information Seeking* (pencarian informasi). Informasi merupakan komponen penting dalam organisasi. Proses manajemen harus dilaksanakan berbasis informasi yang lengkap dan valid untuk menghindari kekeliruan, terutama pada keputusan penting. Kemampuan untuk mencari, memilah dan mengolah informasi merupakan bagian dari kompetensi manajer. Kemampuan ini membedakan antara manajer yang berkompeten dan tidak.

Indikator kesepuluh adalah *Team Leadership* (kepemimpinan tim). Kemampuan manajer untuk memimpin tim merupakan sebuah keharusan terutama dalam konteks menjalankan organisasi. Walaupun sebenarnya kemampuan ini dibangun dengan bantuan kompetensi lainnya, terutama kemampuan untuk mempengaruhi, mengarahkan dan ketegasan sikap.

Indikator kesebelas adalah *Conceptual Thinking* (berpikir konseptual). Kemampuan untuk melakukan analisis secara komprehensif terhadap berbagai hal yang saling terkait saat menghadapi sebuah persoalan merupakan sesuatu yang membedakan antara manajer yang handal dan yang tidak. Keputusan yang dibuat berdasarkan analisis yang komprehensif akan berbeda dengan keputusan yang

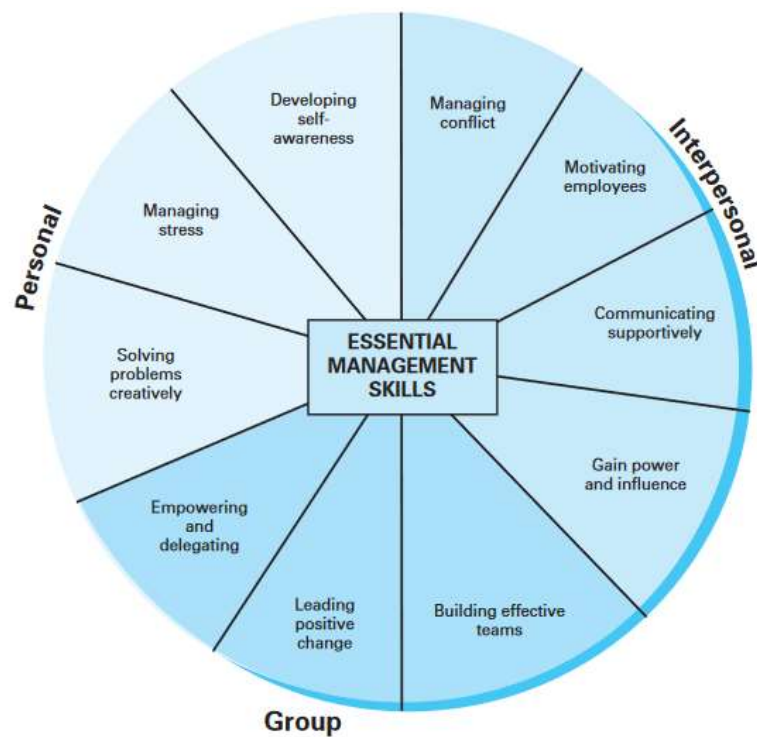
disusun secara parsial. Manajer harus dapat melihat berbagai sisi untuk membuat keputusan, terutama pada sisi yang tidak terlihat jelas bagi orang lain. Hal ini penting agar keputusan yang dibuat benar-benar tepat sasaran.

Demikianlah kompetensi manajer yang digambarkan oleh Spencer & Spencer (1993: 202-211). Rumusan ini disusun berdasarkan survey terhadap berbagai level manajer di berbagai bidang pekerjaan (produksi, sales, marketing, pelayanan, pendidikan, kesehatan dll) dan lingkungan yang berbeda (militer, pendidikan, kesehatan, industri, perbankan dll).

Konsep lain mengenai kompetensi manajer disampaikan oleh David Allred Whetten dan Kim S. Cameron (2011: 19). Keduanya membagi kompetensi manajer dalam tiga kategori, personal, interpersonal dan group. Masing-masing kategori memiliki sub kompetensi. Kompetensi personal meliputi, *Developing Self Awareness* (Mengembangkan Kesadaran Diri), *Managing Stress* (Mengelola Stres), *Solving Problem Creatively* (Menyelesaikan Masalah Secara Kreatif). Sedangkan kompetensi interpersonal meliputi *Managing Conflict* (Mengelola Konflik), *Motivating Employees* (Memotivasi Karyawan), *Communicating Supportively* (Berkomunikasi Secara Supportif), *Gain Power and Influence* (Memiliki Kekuatan dan Pengaruh). Lalu kompetensi group meliputi, *Empowering and Delegating* (Memberdayakan dan Mendelegasikan), *Leading Positive Change* (Memimpin Perubahan Positif) dan *Building Effective Teams* (Membangun Tim yang Efektif).

Pengelompokan kompetensi manajer tersebut dapat diilustrasikan seperti pada gambar 2.3 berikut :

Gambar 2.3 Model Kompetensi Utama Manajer



Sumber : (Whetten & Cameron, 2011: 19)

Kompetensi manajer yang dirumuskan oleh Whetten & Cameron disusun berdasarkan penelitian terhadap pengembangan kompetensi manajer yang dilakukan di berbagai universitas dan pusat pengembangan karir.

e. Pengembangan Kompetensi Manajer

Pengembangan kompetensi manajer merupakan bagian yang cukup kompleks. Whetten & Cameron (2011: 13) menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi manajer tidak semudah pengembangan kompetensi lainnya seperti

kompetensi di bidang perdagangan, kesehatan, olahraga, maupun bidang teknik lainnya. Hal ini karena kompetensi manajer terkait dengan bagaimana kompetensi ini memerlukan pengetahuan yang lebih kompleks dari pada kompetensi lainnya, selain itu kompetensi manajer terkait dengan interaksi antar individu yang seringkali tidak dapat diprediksi. Pendekatan umum yang digunakan pada pengembangan kompetensi lainnya tidak dapat secara langsung diterapkan dalam pengembangan kompetensi manajer.

Pengembangan kompetensi manajer tidak cukup hanya dengan meningkatkan pengetahuan teoritis tentang manajemen dan manajer namun harus melibatkan bagaimana teori-teori tersebut diimplementasikan secara bertahap pada kehidupan di luar kelas. Baik dalam model kegiatan magang maupun praktikum sosial kemasyarakatan secara langsung dimana peserta didik dapat secara langsung mempraktikkan, menguji coba serta mengembangkan kompetensinya dalam konteks kehidupan nyata.

Perpaduan antara pengembangan pengetahuan mengenai kompetensi manajer dengan implementasi secara langsung bagaimana kompetensi tersebut diimplementasikan dalam kehidupan nyata merupakan formulasi yang paling tepat dalam proses pengembangan kompetensi manajer. Metode yang terbukti berhasil dalam konteks pengembangan kompetensi manajer adalah pengembangan kompetensi manajer berbasis teori pembelajaran sosial yang dikembangkan oleh Albert Bandura (Whetten & Cameron, 2011: 13).

Teori pembelajaran sosial yang dikembangkan Albert Bandura menitik beratkan proses belajar pada proses mengamati dan bertindak. Inti mengamati adalah pemodelan, yang mencakup pengamatan terhadap aktivitas-aktivitas yang benar, mengkodekan secara tepat kejadian-kejadian ini untuk dipresentasikan di dalam memori, melakukan performa aktual perilaku, dan menjadi cukup termotivasi. Pembelajaran dengan bertindak mengizinkan seseorang untuk mencapai pola-pola baru perilaku kompleks lewat pengalaman langsung dengan memikirkan dan mengevaluasi konsekuensi-konsekuensi perilaku tersebut (Lesilolo, 2018: 196).

Model pengembangan kompetensi manajer berbasis teori pembelajaran sosial dibagi dalam lima tahapan, yaitu :

- (1) Evaluasi diri peserta melibatkan penilaian tingkat kompetensi keterampilan saat ini dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip perilaku.
- (2) Penyajian prinsip-prinsip dan pedoman yang telah divalidasi dan berbasis ilmiah untuk kinerja keterampilan yang efektif.
- (3) Analisis di mana model atau kasus disediakan untuk menganalisis prinsip-prinsip perilaku dalam pengaturan organisasi yang nyata. Langkah ini juga membantu mendemonstrasikan bagaimana pedoman perilaku dapat diadaptasi ke dalam gaya dan situasi pribadi yang berbeda.
- (4) Latihan-latihan praktik di mana eksperimen dapat dilakukan dan umpan balik langsung dapat diterima dalam lingkungan yang relatif aman.

(5) Penerapan keterampilan pada situasi kehidupan nyata di luar kelas dengan analisis tindak lanjut mengenai keberhasilan relatif dari penerapan tersebut (Whetten & Cameron, 2011: 13).

Lima tahapan pengembangan kompetensi manajer ini telah dimplementasikan di banyak universitas, sekolah bisnis maupun pusat pengembangan karir dan terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kemampuan manajer dari pada model pelatihan berbasis ceramah dan diskusi semata.

f. Pendidikan Manajer

Manajer adalah orang yang bertugas melakukan keseluruhan proses dan fungsi manajemen dalam sebuah lembaga atau organisasi. Karena yang dikerjakan selalu melibatkan orang lain, maka ia harus dapat menjadi seseorang yang mengkoordinir kerja bersama tersebut, baik dalam proses menentukan tujuan, mengorganisasi setiap bagian, ataupun mengarahkan dan mengawasi segala yang dilakukan berkenaan dengan upaya pencapaian tujuan. Untuk itu, seorang manajer perlu memiliki kompetensi, sifat dan keterampilan manajerial yang memadai yang merupakan hasil dari pendidikan, pelatihan dan pembiasaan.

Jika dikaitkan dengan pendidikan, pendidikan manajer berarti usaha-usaha yang dilakukan untuk menyiapkan pribadi-pribadi yang memiliki kompetensi, sifat dan keterampilan manajerial. Kompetensi yang dimaksud meliputi kompetensi yang sudah disebutkan di bagian sebelumnya, yaitu kompetensi konseptual, kompetensi humanis, dan kompetensi teknis. Kompetensi konseptual merupakan perpaduan antara penguasaan ilmu, pengalaman dan ketelitian seseorang dalam membuat

proyeksi ke depan. Sedangkan kompetensi humanis sangat berhubungan dengan kemampuan seseorang membangun kemitraan kerja, dan kompetensi teknis merupakan penguasaan seseorang terhadap praktik kerja langsung di suatu bidang (Chaerudin, 2019: 63).

Sifat manajer meliputi sifat yang berpendirian kuat, tegas namun penuh toleransi, mau mendengarkan orang lain, penuh keteladanan dan dinamis dalam menghadapi berbagai dinamika yang ada dan selalu ingin mengaktualisasikan diri dan anggotanya. Sebagai pemimpin, dia tidak segan untuk mengutamakan kepentingan umum di atas kepentingan pribadinya. Dia juga merupakan orang yang menjunjung tinggi transparansi dan akuntabilitas sehingga selalu bekerja dengan menjunjung tinggi kejujuran dan tanggung jawab (Chaerudin, 2019: 65). Karena keharusannya untuk menciptakan iklim kerjasama yang kondusif, seorang manajer memiliki sifat yang hangat, ramah, dan peka dalam menyikapi segala situasi yang melingkupinya. Sifat-sifat ini perlu dikembangkan untuk menciptakan kerja tim yang solid, efektif dan efisien.

Sedangkan keterampilan yang perlu dimiliki manajer utamanya adalah keterampilan memimpin, keterampilan berkomunikasi, keterampilan berinovasi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan bidang yang ia kelola (Busro, 2018: 70). Keterampilan memimpin membuat seorang manajer dapat mengendalikan organisasi yang ia pimpin sehingga tetap berada pada jalur yang tepat dan mengarah pada tujuan yang akan dicapai. Keterampilan berkomunikasi merupakan keterampilan utama yang diperlukannya karena semua kerja yang ia

lakukan selalu berhubungan dengan orang lain, baik yang merupakan atasan, rekan sejawat, bawahan, maupun orang-orang diluar struktur manajemen yang memiliki keterkaitan dengan keberadaan organisasinya. Keterampilan berinovasi juga perlu ia miliki untuk menciptakan terobosan-terobosan baru yang membuat organisasinya menjadi unggul dan terdepan dalam pencapaian. Sedangkan keterampilan teknis akan membuatnya tahu persis apa yang menjadi kerja anggotanya, dapat mengukur tingkat kesulitannya, memprediksi hambatan dan tantangan yang mungkin timbul, dan menyediakan solusi-solusi yang akan dapat mengatasi segalanya.

Pendidikan untuk dapat mencetak individu-individu yang memiliki kompetensi, sifat dan keterampilan demikian haruslah dilakukan secara berkesinambungan. Adanya keseimbangan antara pengetahuan teoretis dan praktis harus diimplementasikan. Pendidikan tersebut bisa diberikan pada institusi pendidikan formal, informal maupun nonformal, diberikan secara tutorial, pelatihan, keteladanan maupun secara pembiasaan (Suwandono & Laksmi, 2019: 57).

Kurikulum 2013 yang dipakai sebagai bagian dari Sistem Pendidikan Nasional bagi peserta didik di tingkat pra sekolah, dasar, menengah atau lanjutan, terdapat kewajiban dalam setiap proses pembelajaran untuk memberi muatan *character buiding* sebagai salah satu perwujudan Kompetensi Inti. Hal ini dilakukan dengan menanamkan sifat-sifat terpuji yang bersumber dari agama dan kearifan lokal yang akan membuat peserta didik menjadi manusia-manusia dengan

sifat-sifat yang unggul dan berterima di masyarakat. Di antara sifat-sifat tersebut, beberapa diantaranya sangat relevan dengan sifat-sifat yang harus ditanamkan dalam diri para calon menejer seperti yang disebutkan sebelumnya. Sifat jujur, bertanggung jawab, dapat dipercaya, berani dan lain sebagainya merupakan contoh-contoh pembinaan karakter peserta didik yang nantinya dapat menjadi fondasi utama dalam menjalankan tugas sebagai seorang manajer.

Lebih jauh, di sekolah-sekolah kejuruan, terdapat penjurusan-penjurusan tertentu yang memang fokus kepada pelatihan kompetensi dan keterampilan teknis seorang manajer. Seperti penjurusan dalam bidang pemasaran, penjualan, IT, administrasi, dan lain sebagainya yang membuat peserta didik memiliki gambaran akan seluk beluk manajerial dalam dunia kerja. Bahkan peserta didik dalam lembaga pendidikan tersebut umumnya diberi kesempatan untuk mengadakan praktik lapangan dengan melakukan magang di perusahaan atau lembaga-lembaga lainnya sehingga memiliki pengalaman langsung untuk terlibat dalam suatu manajemen (Busro, 2018: 77).

Kurikulum berbasis KKNI pada Pendidikan Tinggi juga sangat memungkinkan setiap satuan pendidikan untuk memberi muatan-muatan yang tujuannya mencetak output yang berjiwa manajer, serta memiliki kompetensi dan keterampilan manajerial yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja (Arbangi et al., 2016: 63). Lebih spesifik lagi, adanya Jurusan Manajemen dengan berbagai fokus bidang, seperti Manajemen publik, manajemen pendidikan, manajemen keuangan, manajemen informatika, manajemen dakwah dan sejenisnya, merupakan wujud

nyata dari pendidikan manajer yang ada dalam dunia pendidikan formal di Indonesia.

Upaya-upaya pendidikan manajer di institusi pendidikan formal tersebut juga dilakukan oleh institusi-institusi pendidikan informal. Adanya Pelatihan kepemimpinan dan manajemen, pembinaan keterampilan-keterampilan teknis maupun *soft skill* di pondok-pondok pesantren, lembaga kursus, pusat pelatihan kerja dan sejenisnya adalah contoh nyata pendidikan manajer dalam institusi pendidikan informal (Busro, 2018: 78). Lebih jauh, penanaman sifat dan pembekalan keterampilan yang berkenaan dengan manajerial oleh orang tua maupun masyarakat yang mengambil beragam bentuk juga dapat dikategorikan sebagai bentuk pendidikan calon-calon manajer yang diharapkan nantinya dapat membawa kesejahteraan pada diri peserta didik dan masyarakat secara luas.

g. *Leadership* dalam manajemen organisasi

Leadership (kepemimpinan) adalah salah satu fenomena yang tidak dapat disangkal keberadaannya dalam suatu masyarakat. Sebagai kumpulan dari sejumlah individu, masyarakat memiliki heterogenitas yang tidak mudah untuk disatukan. Oleh karena itu, kehadiran seseorang yang dapat menjadi pemandu, penggerak, penunjuk kepada jalan keluar untuk berbagai masalah, serta mampu mencari titik temu dari berbagai perbedaan sangatlah diperlukan. Kualitas-kualitas tersebut merupakan unsur-unsur dari *leadership* yang menjadi penentu dalam kehidupan suatu komunitas, baik kecil maupun besar (Wijono, 2018: 2). Artinya,

leadership adalah sesuatu yang memiliki urgensi yang besar dalam keberlangsungan suatu masyarakat.

Leadership memiliki banyak fungsi di masyarakat. *Leadership* berperan sebagai penunjuk, pengantar, pembimbing, dan pengkodinir anggota agar mau bekerjasama dengan pemimpin untuk bergerak mencapai tujuan.

Emilda Sulasmi (2020: 37) mengutarakan enam fungsi *leadership*, yaitu:

1) Fungsi Perencanaan

Seseorang yang memegang *leadership* memiliki fungsi sebagai perancang rencana kelompok, komunitas atau organisasi yang dipimpinnya. Untuk melaksanakan fungsi tersebut, seorang pemimpin perlu memiliki gagasan-gagasan inovatif, visioner, dan cermat. Perencanaan adalah pemikiran dan analisa yang dilakukan seseorang yang hasilnya nanti akan digunakan sebagai pijakan dalam menentukan apa yang akan dilakukan, atau pemikiran yang jauh ke depan disertai dengan penelaahan fakta-fakta untuk membuat keputusan, atau proyeksi diri pada upaya yang akan dilakukan untuk tujuan yang ditargetkan. Perencanaan dapat dibuat untuk implementasi jangka Panjang maupun jangka pendek, berupa perencanaan tertulis maupun tidak tertulis.

2) Fungsi Memandang ke Depan

Seseorang yang memegang *leadership* memiliki fungsi sebagai orang yang mempertimbangkan segala hal yang mungkin akan terjadi di masa mendatang dengan penuh kewaspadaan. Untuk itu ia harus peka dan memiliki

intuisi yang tajam untuk mendeteksi segala hal yang akan muncul di kemudian hari berdasarkan perhitungan-perhitungan yang tepat dan cermat.

3) Fungsi Pengembangan Loyalitas

Salah satu kecakapan *leadership* seseorang haruslah mampu mempertahankan dan memupuk loyalitas semua anggota yang dipimpinnya. Hal ini dapat dilakukan secara persuasif dengan mengembangkan kepribadian yang dapat menjadi teladan, menambah empati, kepedulian, mau mendengarkan, dan penuh pemahaman. Dalam tipe kepemimpinan otoriter, fungsi ini dapat dilakukan secara otoriter menggunakan paksaan atau ancaman.

4) Fungsi Pengawasan

Seorang pemimpin diharuskan menjalankan fungsi sebagai pengawas untuk segala upaya perealisasi rencana yang sudah disusun. Dengan pengawasan ini kegagalan atau kesalahan fatal dalam mencapai tujuan dapat dihindari atau diperbaiki sejak dini sehingga rencana yang telah disusun dengan matang dapat terus dilaksanakan sebagaimana mestinya.

5) Fungsi Mengambil Keputusan

Pemimpin memiliki fungsi sebagai penentu keputusan. Keputusan tersebut dapat dibuat sendiri, ataupun dapat dibuat bersama dengan melibatkan anggota atau orang-orang yang dipimpinnya. Mengambil keputusan bukanlah sesuatu yang mudah, terlebih keputusan itu menyangkut hajat hidup Bersama. Oleh karena itulah seorang pemimpin harus memiliki keberanian dalam

melaksanakan fungsi ini, disamping juga ia harus cermat mempertimbangkan konsekuensi dari apa yang menjadi keputusannya nanti.

6) Fungsi Memberi Motivasi

Suatu *leadership* mengharuskan pemimpin menjalankan fungsinya sebagai motivator bagi orang yang dipimpinnya. Motivasi diberikan untuk merangsang aksi seseorang agar dapat terus bertambah baik, kian giat bekerja, menunjukkan prestasi-prestasi, meningkatkan kualitas diri dan hal-hal positif lainnya. Motivasi dapat berupa reward seperti pujian, penghargaan, atau hadiah, dan dapat pula berupa hukuman atau teguran.

Di sisi lain, P F Lano (2015: 75) mengungkapkan lima fungsi operasional *leadership*. Kelima fungsi tersebut terdiri dari:

1) Fungsi instruktif

Fungsi instruktif bersifat satu arah. Fungsi ini memposisikan pemimpin sebagai orang yang mengambil keputusan dan orang yang mengatur pelaksanaan keputusan tersebut dengan menunjuk orang-orang yang diinginkan. Artinya, fungsi ini menjadikan seorang pemimpin sebagai orang yang menetapkan suatu perintah, baik dari segi isinya, bagaimana pelaksanaannya, kapan dan dimana dilaksanakannya, dan bagaimana mengevaluasinya. Sebagai aktor tunggal dalam perintah tersebut, pemimpin pulalah yang bertanggung jawab penuh atas apapun yang diputuskannya.

2) Fungsi konsultatif

Fungsi konsultatif bersifat dua arah. Dalam fungsi ini pemimpin akan melibatkan anggotanya dalam beberapa hal, walaupun ia tetap menjadi orang yang memutuskan. Pelibatan orang lain ini dimaksudkan untuk memperoleh pertimbangan dan masukan dari beberapa orang (tidak harus semua) yang dipimpinya, yang dinilai memiliki informasi penting berhubungan dengan apa yang akan diputuskan.

3) Fungsi partisipasi

Fungsi partisipasi dinilai lebih efektif daripada komunikasi dua arah yang ada dalam fungsi sebelumnya. Dalam fungsi ini, pemimpin tidak hanya melibatkan anggotanya dalam mencari bahan pertimbangan sebelum mengambil keputusan, tapi juga mengaktifkan anggotanya agar ikut serta dalam memutuskan dan merealisasikan hasil keputusan Bersama. Dalam fungsi ini semua anggota tanpa terkecuali diminta untuk berpartisipasi sesuai dengan posisi masing-masing.

4) Fungsi delegasi

Fungsi delegasi memungkinkan pemimpin untuk melimpahkan wewenang dalam mengambil keputusan kepada anggota yang dipimpinya. fungsi ini menuntut pemimpin untuk jeli dalam memilih wewenang atau urusan mana yang dapat dilimpahkan kepada anggota, dan mana yang tidak. Fungsi delegasi didasari dengan kepercayaan pemimpin kepada kemampuan

anggotanya sehingga walaupun ia tidak turun tangan secara langsung, ia dapat tetap yakin segala urusan dapat berjalan dengan lancar dan benar.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian dapat bersifat satu ataupun dua arah. Maksudnya, *leadership* hendaknya dapat mengatur arah dari segala aktivitas anggota yang dipimpinnya dengan melakukan koordinasi yang efektif, sehingga tujuan bersama dapat diperoleh secara maksimal. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan bimbingan, arahan, koordinasi dan pengawasan yang intensif dan terukur. Dalam fungsi pengendalian, pemimpin berperan menciptakan iklim sosial yang nyaman, membantu mengkoordinasikan kelompok-kelompok kecil dalam kelompok yang dipimpinnya dengan membuat prosedur-prosedur kerja, menjadi penanggung jawab dalam pengambilan keputusan, dan memberi kesempatan pada anggotanya untuk mengambil pelajaran dari pengalaman yang didapatkan.

Fungsi-fungsi *leadership* yang telah disebutkan di atas memperlihatkan urgensi *leadership* yang tidak dapat disepelekan di tengah suatu kelompok, baik kecil maupun besar. Ketika seorang pemimpin dapat melaksanakan fungsi-fungsi *leadership* tersebut dengan baik, maka keberlangsungan kelompok dapat lestari dan secara efektif dan efisien dapat meraih kesuksesan dalam mencapai tujuan.

h. *Entrepreneurship* dalam manajemen organisasi

Entrepreneurship secara etimologis sudah didefinisikan oleh banyak ahli. Ronstadt (Darojat & Sumiyati, 2013: 1.5) mengemukakan bahwa *entrepreneur*

adalah orang yang mengatur dan mengelola suatu usaha dan bertanggung jawab atas usaha tersebut. Sedangkan *entrepreneurship* adalah proses dinamis yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan taraf kesejahteraan hidupnya dengan jalan mengambil resiko atas apa yang sudah dimilikinya demi menciptakan barang atau jasa baru yang dinilai akan mendatangkan keuntungan untuk dirinya. Dalam melakukan proses ini, seseorang perlu memiliki keberanian dan keterampilan sebagai modal utama.

Zimmerer (Ananda & Rafida, 2016: 7) menjelaskan *entrepreneur* sebagai orang yang membuat usaha baru untuk memperoleh keuntungan tambahan. Usaha baru tersebut membuatnya menghadapi berbagai resiko dan ketidakpastian. Definisi Zimmerer senada dengan yang dijelaskan Frank Knight yang menyebutkan bahwa *entrepreneur* adalah orang yang memprediksi dan mengambil sikap atas perubahan market. Oleh karena itu, *entrepreneurship* dapat diartikan sebagai usaha untuk menebak dan menyikapi dinamika dan ketidakpastian.

Suryana (I. Fahmi, 2014: 9) menjelaskan bahwa *entrepreneur* adalah orang yang dengan berani menciptakan, mengorganisir dan mengelola usaha baru yang tentunya beresiko menjadi sebuah peluang usaha baru. Hal ini mendukung definisi Schumpeter (Ananda & Rafida, 2016: 8) yang menjelaskan bahwa *entrepreneur* adalah orang yang melihat peluang baru dan memanfaatkannya untuk menciptakan usaha atau bisnis baru dengan mengambil terobosan-terobosan dan langkah-langkah yang tepat sehingga dapat meraih kesuksesan dengan cara yang efektif dan efisien. Serangkaian upaya yang dilakukan oleh *entrepreneur* tersebut, mulai dari

penemuan peluang sampai bagaimana dia mengelola usaha barunya sehingga dapat menjadi usaha yang berhasil mencapai tujuan disebut dengan *entrepreneurship*. Dari definisi-defini yang disebutkan, dapat disimpulkan bahwa *entrepreneurship* adalah :

- 1) Proses kegiatan mengidentifikasi peluang ekonomis yang membutuhkan kejelian dan jiwa inovatif.
- 2) Kemampuan membuat sesuatu yang baru yang berbeda dari sebelumnya dengan bermodal skill dan keberanian untuk menghadapi resiko yang menantang dan penuh ketidakpastian.
- 3) Proses yang memerlukan kreativitas dan inovasi dalam menemukan peluang, membuat sesuatu yang baru, dan mengelolanya, sehingga menghasilkan keuntungan yang mensejahterakan.
- 4) Proses yang memerlukan modal dan disertai resiko fisik, keuangan maupun mental untuk menciptakan sesuatu yang bernilai untuk pelaku proses tersebut dan konsumen atau pengguna jasanya.
- 5) Jiwa, spirit atau semangat untuk menciptakan sesuatu yang baru yang bermanfaat dari peluang-peluang yang diperoleh.
- 6) Kegiatan yang dipenuhi oleh kemungkinan-kemungkinan yang seringkali tidak terduga sebelumnya.

Konsep *entrepreneurship* sebenarnya sudah ada sejak adanya kesadaran manusia akan pentingnya memulai usaha sendiri secara mandiri dengan tujuan memperoleh sesuatu yang dapat mencukupi kebutuhan hidupnya. Konsep tersebut

terus dikembangkan hingga saat ini seiring dengan semakin cepatnya dinamika ekonomi di masyarakat. Walaupun awalnya konsep ini populer di kalangan bisnis atau pengusaha saja, lambat laun entrepreneurship kini ramai dibincangkan di dunia Pendidikan, pemerintahan dan lainnya sebagai bagian dari gaya hidup positif yang perlu ditanamkan ke masyarakat luas.

Entrepreneurship memiliki peran yang urgen dalam sebuah organisasi. Peran entrepreneurship dalam organisasi tidak lepas dari peran dan fungsi *entrepreneurship* di berbagai sektor kehidupan masyarakat. Darajat dan Sumiyati (2013: 87) merangkum peran dan fungsi *entrepreneurship* yang dikutip dari para ahli sebagai berikut:

- 1) Inovator

Peran dan fungsi ini diambil dari penjelasan Peter F. Drucker yang menyatakan bahwa *entrepreneur* memiliki peran dan fungsi sebagai inovator. Untuk melaksanakan fungsi ini, ia wajib memiliki kejelian dalam menganalisis peluang dan kreatif dalam menciptakan sesuatu yang berbeda yang berpotensi menjadi daya tarik yang meningkatkan nilai jual.

- 2) Penanggung Risiko

Peran dan fungsi ini diambil dari Meredith yang menjelaskan bahwa *entrepreneur* adalah seseorang yang sangat cermat memperhitungkan resiko yang mungkin terjadi dari inovasi yang direalisasikannya. Dalam memperhitungkan resiko, seorang entrepreneur

akan bersikap realistis bahwa semakin besar tujuan yang akan dituju, maka semakin besar pula resiko yang menantang.

3) Pemimpin

Peran dan fungsi sebagai pemimpin membuat seorang *entrepreneur* harus bisa menciptakan visi dan misi yang jelas untuk segala usaha yang ia lakukan dan mengarahkan segala sumber daya yang dimilikinya, termasuk orang-orang yang bekerja untuknya agar bekerja sesuai visi dan misi tersebut setelah membuat mereka benar-benar memahaminya. *Entrepreneur* jugalah yang merencanakan dan mengkoordinasikan tugas-tugas orang-orang yang dipimpinnya, dan memantau serta menilai proses pelaksanaan tugas tersebut.

4) Pengambil Keputusan

Peran dan fungsi ini diambil dari penjelasan Meredith yang menegaskan bahwa *entrepreneur* harus memiliki ketegasan yang dilatarbelakangi dengan kemampuan dan pengalaman yang cukup untuk menjadi pengambil keputusan. Mulai dari proses perencanaan pembuatan inovasi berdasarkan peluang yang ada, sampai pada proses penilaian hasil yang dicapai, *entrepreneur* berkali-kali dituntut untuk mengambil keputusan-keputusan strategis, baik yang bersifat rutin, adaptif maupun inofatif, yang akan berdampak pada usahanya.

5) Penghubung

Peran dan fungsi ini diperlukan karena seringkali *entrepreneurship* melibatkan banyak pihak, baik yang ada dalam suatu organisasi kerja, maupun pihak-pihak di luar organisasi. Menjadi penghubung bagi orang-orang dalam organisasi dilakukan untuk membuat kekuatan organisasi semakin kuat sehingga kerja yang dihasilkan dapat semakin maksimal, sedangkan penghubung dengan pihak di luar organisasi tentunya diperlukan dalam proses pemasaran, legalisasi dari pemegang kebijakan, dan lain sebagainya. Untuk melakukan peran dan fungsi ini, kemampuan dan keterampilan berkomunikasi dan membangun relasi menjadi modal utama. *Entrepreneur* hendaknya adalah seorang yang dapat masuk ke semua lapisan demi memajukan organisasi kerja yang dipimpinnya.

Sedangkan Basrowi (Farid, 2017: 54), menjelaskan bahwa fungsi entrepreneur meliputi:

- 1) Pembuat keputusan penting dan pengambil resiko.
- 2) Pembuat tujuan dan sasaran kerja.
- 3) Pembuat ketetapan tentang bidang usaha apa yang akan dibuat.
- 4) Penghitung skala usaha yang dibuat.
- 5) Penentu besaran dan sumber modal.
- 6) Penentu kriteria orang-orang yang bekerja dengannya.
- 7) Pengendali segala sesuatu secara efektif dan efisien.
- 8) Pencari dan pencipta cara baru.
- 9) Pencari terobosan baru dan mengolahnya sehingga menjadi sesuatu yang bernilai.
- 10) Pemasar barang atau jasa yang dihasilkan, pencari pelanggan dan mengikat mereka dengan hubungan yang saling memuaskan sehingga keuntungan maksimal dapat diperoleh.

Dari fungsi-fungsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa peran dan fungsi *entrepreneurship* sangatlah vital. Dimulai sejak proses mencari peluang usaha yang

dilakukan dengan mengenali lingkungan, menciptakan inovasi yang melahirkan produk berupa barang atau jasa yang berbeda dari yang telah ada sebelumnya, mengendalikan iklim usaha agar tetap mendatangkan keuntungan, dan menjaga usaha dengan penuh kepedulian agar tidak merugikan pihak-pihak lain yang terhubung dengan lingkungan usahanya.

2. Manajemen Masjid

a. Sejarah Masjid

Masjid secara etimologis berasal dari Bahasa Arab yaitu kata *sajada* yang artinya bersujud. Jadi, masjid adalah *ism makan* atau kata yang menunjukkan tempat dilakukannya kerja *sajada*. Artinya, berdasarkan asal katanya, masjid adalah tempat sujud atau tempat beribadah (Sutarmadi, 2012: 10). Pengertian ini sesuai dengan ayat Al-Qur'an surat al-Jin ayat 18, yaitu:

وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا (الجن : ﴿١٨﴾)

Artinya: “ Dan sesungguhnya masjid-masjid itu adalah kepunyaan Allah. Maka janganlah kamu menyembah seseorangpun di dalamnya di samping (menyembah) Allah. (Q.S Al-Jin : 18)

Secara terminologis, beberapa ahli telah memformulasikan definisi dari kata masjid dengan penjelasan yang masih berhubungan dengan etimologi kata tersebut. Diantaranya adalah Asep Usman Ismail (2010: 13) yang mendefinisikan masjid sebagai tempat dimana para muslimin berkumpul untuk melaksanakan salat

berjamaah dengan tujuan agar mereka dapat saling bersilaturahmi dan menunjukkan solidaritas di antara sesama mereka.

Quraish Shihab (2017: 1), memaknai masjid dengan definisi yang lebih luas. Menurutnya, masjid bukan hanya tempat bersujud menyembah Allah dalam salat, tapi juga tempat segala aktifitas yang mencerminkan ketaatan kepada Allah SWT. Maksud dari “segala aktifitas” di sini dapat berupa aktifitas fisik maupun batin, dapat berupa aktifitas yang tergolong dalam ibadah *mahdhah* maupun *ghairu mahdah*, yang hubungannya langsung dengan Allah (*hablun minallah*) maupun yang berhubungan dengan manusia (*hablun minannaas*).

Dalam Al-Qur’an, kata masjid disebut 28 kali, baik dalam bentuk tunggal “masjid”, maupun bentuk jamaknya “*masaajid*”. 15 diantaranya merujuk pada “*Masjid al-Haram*”. Masjid ini adalah masjid tertua di dunia, yang dibangun oleh Nabi Ibrahim as dan Ismail as, 40 tahun sebelum pembangunan Masjid al-Aqsha pada 578 SM (Jannah, 2016: 67). Masjid al-Haram diterangkan begitu detail dalam Al-Qur’an, baik sejarah pendiriannya, fungsinya dan peraturan-peraturan yang ditetapkan langsung oleh Allah SWT ketika seseorang berada di dalamnya. Hal ini menunjukkan posisi utama masjid ini dalam Islam, yaitu sebagai kiblat salat sebagaimana yang ditetapkan dalam Al-Qur’an Surat Al-Baqarah :144, 149-150. Penamaan masjid ini *al-haram* diambil dari sejarah *Fathu Makkah* pada tahun ke-8 Hijriah, di mana sejak saat itu, selain kaum muslimin diharamkan untuk memasukinya (Jannah, 2016: 78).

Sejarah Islam mencatat bahwa yang pertama kali dilakukan Rasulullah saw ketika berhijrah ke Madinah adalah membangun sebuah masjid, yaitu Masjid Quba. Dinamakan Masjid Quba karena masjid ini dibangun di sebuah desa bernama Desa Quba yang setelah peristiwa hijrah dikenal dengan nama lain yaitu “*Madinatur Rasul*” (Kota Nabi) atau Madinah. Masjid ini didirikan di tanah milik Sahl dan Suhail bin ‘Amr setelah tanah tersebut dibeli oleh Rasulullah Saw. Pembangunan masjid itu dikerjakan oleh tangan Rasulullah sendiri bersama para Muhajirin dan Anshar pada bulan Rabi’ul Awal. Dalam sejarah disebutkan bahwa masjid yang dibangun adalah seluas 70x60 hasta atau setara dengan 35x30 meter. Masjid tersebut dibuat dengan atap daun kurma dan dinding tanah dan batubata. Setelah pembangunannya usai, selain digunakan sebagai tempat ibadah dan aktifitas kaum muslimin lainnya, masjid itu juga digunakan untuk tempat istirahat fakir miskin yang tidak memiliki tempat tinggal (Ismail et al., 2010: 17).

Bermula dari masji kecil inilah, peradaban besar Islam dimulai. Setelah masjid Quba, Rasulullah Saw membangun Masjid Nabawi. Kedua masjid tersebut disebutkkan dalam Al-Qur’an sebagai masjid yang didirikan atas dasar taqwa dan ketaatan kepada Allah SWT dan demi kemaslahatan kaum muslimin. Sedangkan terdapat sebuah masjid yang didirikan oleh kaum munafik yang tujuannya adalah untuk kemudlaratan. Masjid tersebut kemudian dirobuhkan sebagaimana yang diceritakan dalam sebuah ayat Al-Qur’an sebagai berikut:

لَا تَقُمْ فِيهِ أَبَدًا الْمَسْجِدُ أُسِّسَ عَلَى التَّقْوَى مِنْ أَوَّلِ يَوْمٍ أَحَقُّ أَنْ تَقُومَ فِيهِ فِيهِ رِجَالٌ يُحِبُّونَ أَنْ
يَتَطَهَّرُوا وَاللَّهُ يُحِبُّ الْمُطَهَّرِينَ (التوبة : ١٠٨)

Artinya: “Janganlah kamu bersembahyang dalam mesjid itu selama-lamanya. Sesungguhnya mesjid yang didirikan atas dasar taqwa (mesjid Quba), sejak hari pertama adalah lebih patut untuk kamu sholat di dalamnya, di dalamnya mesjid itu ada orang-orang yang ingin membersihkan diri, dan Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bersih”. (Q.S At-Taubah : 108)

Dari ayat ini dapat diketahui bahwa di masa Rasulullah Saw., pendirian mesjid dilatarbelakangi oleh dua faktor utama, yaitu latar belakang ketakwaan dan latar belakang kemudharatan. Masjid yang pertama merupakan mesjid yang diakui oleh Allah Swt., sebagai tempat ibadah sehingga kaum muslimin dibenarkan untuk melaksanakan salat dan ibadah-ibadah lainnya di dalamnya. Sedangkan mesjid yang kedua tidak diperbolehkan bagi kaum muslimin untuk beribadah di dalamnya sehingga mesjid tersebut akhirnya dirobohkan (Umar, 2019: 36). Kisah tentang mesjid tersebut juga ditegaskan dalam Al-Qur'an sebagai berikut:

وَالَّذِينَ اتَّخَذُوا مَسْجِدًا ضِرَارًا وَكُفْرًا وَتَفْرِيقًا بَيْنَ الْمُؤْمِنِينَ وَإِرْصَادًا لِمَنْ حَارَبَ اللَّهَ وَرَسُولَهُ مِنْ
قَبْلُ وَيَحْلِفُونَ إِنْ أَرَدْنَا إِلَّا الْحُسْنَىٰ وَاللَّهُ يَشْهَدُ إِنَّهُمْ لَكَاذِبُونَ (التوبة : ١٠٧)

Artinya: Dan (di antara orang-orang munafik itu) ada orang-orang yang mendirikan mesjid untuk menimbulkan kemudharatan (pada orang-orang mukmin), untuk kekafiran dan untuk memecah belah antara orang-orang mukmin serta menunggu

kedatangan orang-orang yang Telah memerangi Allah dan rasulNya sejak dahulu. Mereka sesungguhnya bersumpah: Kami tidak menghendaki selain kebaikan dan Allah menjadi saksi bahwa Sesungguhnya mereka itu adalah pendusta (dalam sumpahnya). (Q.S At-Taubah : 107)

Dari peristiwa tersebut dapat disimpulkan bahwa masjid yang sesungguhnya, yang dibenarkan oleh Allah untuk dijadikan tempat beribadah kepadaNya, adalah masjid yang didirikan dengan takwa. Ketakwaan merupakan salah satu unsur yang sangat penting dalam keberadaan masjid. Tanpa ketakwaan, semegah apapun bangunan suatu masjid, ia tetap akan hanya menjadi sebuah bangunan tanpa ruh yang sebenarnya.

b. Fungsi Masjid

Sejak zaman Rasulullah Saw., masjid memiliki beragam fungsi dan menempati posisi strategis bagi umat Islam. Fungsi utama sebuah masjid tentunya merupakan tempat beribadah umat Islam, terutama ibadah yang berupa salat berjamaah, baik yang fardu maupun yang sunnah, *thawaf* (khusus untuk masjid al-haram), *i'tikaf*, membaca Al-Qu'an dan lain sebagainya (Nugraha, 2016: 38). Berdasarkan penelaahan fenomena masa lalu berdasarkan catatan sejarah dan fenomena saat ini, Firman Nugraha (2016: 39-45) menjelaskan bahwa masjid memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut:

1) Fungsi sebagai tempat Ibadah

Fungsi utama masjid pastilah sebagai tempat ibadah sehingga masjid seringkali disebut "rumah Allah" (*baitullah*). Adanya fungsi ini menjadikan umat Islam harus menghormati masjid dengan cara mentaati

aturan masuk atau tinggal di dalam masjid, menjaga kekhidmatannya, menjaga kebersihan dan kesuciannya.

2) Fungsi Sosial Kemasyarakatan

Fungsi sosial dimiliki oleh masjid karena kedekatannya dengan masyarakat. Hal ini tidak mengherankan karena masjid merupakan tempat berkumpul masyarakat dan eksis di tengah lingkungan fisik dan psikis masyarakat sehingga banyak urusan yang membuat masjid dan masyarakat saling berinteraksi. Banyak simbol-simbol sosial yang terlihat mengiringi aktivitas-aktivitas ibadah di dalam masjid. Contohnya pembuatan *shaf* dalam salat berjamaah, saling berjabat tangan usai salat, *tadarrus* Al-Qur'an bersama di bulan Ramadhan, pembayaran dan penyaluran zakat fitrah yang dikordinir di masjid, pelaksanaan dan pembagian kurban, tabligh akbar, pengajian, dan lain sebagainya.

3) Ekonomi

Beberapa masjid sudah berhasil menunjukkan fungsinya sebagai penguat ekonomi masyarakat. Sebagai tempat berkumpulnya banyak orang, masjid menjadi tempat transaksi ekonomi yang sangat strategis. Bahkan dalam tataletak kota tradisional yang beberapa diantaranya masih bertahan hingga kini, masjid seringkali berdiri berdekatan dengan pasar. Hal ini menunjukkan bahwa tempat ibadah dan tempat ekonomi dapat disandingkan dengan baik dan menjadi simbol keselarasan antara urusan dunia dan urusan akhirat. Tidak mengherankan jika saat ini banyak

kawasan pertokoan atau sekedar lapak-lapak kecil bermunculan di sekitar masjid.

Sumber daya jamaah sebagai konsumen yang disasar memang sangat mungkin untuk mengembangkan ekonomi masyarakat yang mengadakan perniagaan di sekitar masjid. Di samping itu, ketika masjid sudah dapat mandiri dalam segi ekonomi, masjid dapat mengelola hasil pembayaran zakat, infak, sadakah, wakaf dan lainnya secara profesional, atau mengelola badan usaha-badan usaha yang dapat mendatangkan keuntungan finansial yang menyebabkan kehidupan ekonomi masyarakat, khususnya umat Islam, dapat terbantu secara maksimal.

4) Pendidikan

Banyak sekali masjid yang selain menjadi tempat ibadah juga menjadi tempat pendidikan Islam. Berawal dari *halaqah-halaqah* kecil, aktivitas pendidikan di masjid bahkan ada yang berkembang menjadi sebuah perguruan tinggi. Contohnya adalah Universitas Al-Azhar Kairo. Lembaga pendidikan ini dirintis sejak dinasti Fatimiyah dan masih eksis hingga kini. Di zaman Rasul dan para sahabat, kegiatan pendidikan khususnya keagamaan diselenggarakan di masjid-masjid. Pada masa kekhalifahan setelah *Khulafa al Rasyidiin* dan khalifah-khalifah setelahnya, tradisi menjadikan masjid sebagai lembaga pendidikan juga terus dilestarikan, bahkan hingga saat ini.

Di Indonesia, fungsi masjid sebagai lembaga pendidikan Islam juga tidak asing di masyarakat. Dalam sejarah penyebaran dakwah Islam, masjid merupakan basis dakwah yang dikembangkan oleh wali songo saat menyebarkan dakwah. Pondok pesantren sebagai lembaga pendidikan tertua berkembang sebagai pengembangan fungsi masjid sebagai lembaga dakwah dan pendidikan Islam. Hal tersebut diteruskan hingga kini, masjid merupakan bagian tak terpisahkan dari sistem pendidikan pondok pesantren.

Selain itu, di desa-desa dan sebagian perkotaan, umumnya masjid juga dijadikan tempat diselenggarakannya pendidikan Islam seperti TPQ, TPA, RA, MD dan lain sebagainya. Beberapa di antara lembaga tersebut ada yang dikelola secara tradisional sebagai pelengkap sekolah formal di pagi hari. Bidang yang diajarkanpun hanya terbatas pada penguasaan baca tulis Al-Qur'an dan ibadah saja. Namun di antara sekian lembaga tersebut terdapat pula yang kemudian dikelola dengan manajemen yang profesional sehingga berkembang menjadi lembaga pendidikan formal yang diakui legalitasnya oleh negara seperti pondok pesantren yang telah disinggung sebelumnya. Hal ini menunjukkan bahwa masjid dapat menjadi lembaga pendidikan yang optimal jika dikelola secara baik.

5) Dakwah

Dakwah merupakan aktivitas penyebaran ajakan maupun seruan yang ditujukan kepada orang lain agar orang tersebut mau memenuhinya.

Dakwah dapat dilakukan menggunakan kata-kata, maupun dengan sikap atau perilaku. Yang pertama disebut *al da'wah bi lisani al maqal*, dan yang kedua disebut *al da'wah bi lisani al hal*. Fungsi dakwah yang dimiliki masjid memungkinkan untuk kedua jenis dakwah ini direalisasikan. Dakwah dengan kata-kata diwujudkan dengan penyelenggaraan kegiatan pengajian, tabligh akbar, kuliah subuh, ceramah, khutbah, dan sejenisnya. Sedangkan dakwah dengan sikap atau perilaku diwujudkan dengan sikap dan perilaku jamaah yang religius, santun, moderat, rukun, toleran, penuh kepedulian, serta keberhasilan manajemen masjid yang dapat menjadi syiar Islam yang baik di tengah masyarakat.

6) Politik

Fungsi masjid dalam bidang politik dapat dilihat dari sejarah dimana Rasulullah Saw juga memfungsikan masjid untuk tempat berdiskusi, berdialog, dan mengambil keputusan-keputusan politik demi kepentingan umat Islam. Seringkali perjanjian perdamaian hingga taktik perang dibicarakan di masjid sebagai tempat dimana urusan-urusan pemerintahan kota dikendalikan. Oleh karena itulah masjid kemudian juga memiliki fungsi politik yang penting dalam mengatur kemaslahatan umat sebagai bagian dari warga negara.

7) Kesehatan

Kesehatan bukan hanya berkaitan dengan fisik saja, melainkan juga mencakup aspek mental, jiwa atau spiritual yang umum disebut kesehatan

rohani. Memiliki kesehatan jasmani memungkinkan seseorang untuk memiliki kesehatan rohani. Sebaliknya, kesehatan rohani akan berpengaruh terhadap kesehatan jasmani.

Sebagai tempat yang menyimbolkan ketaatan seseorang kepada pencipta dan komitmennya untuk menjaga hubungan dengan *Khaliq*, maka masjid menjadi sumber dari kesehatan spriritual seorang muslim. Oleh karena itulah seringkali orang merasa apat merasa lebih tenang, lebih damai dan lebih lapang setelah melaksanakan ibadah di masjid. Suasana batin yang demikian menurunkan tingkat tekanan/stress yang diderita seseorang akibat kesibukan maupun permasalahan-permasalahan yang pasti dihadapi seseorang dalam hidupnya.

Di samping kesehatan yang bersifat rohani di atas, munculnya pusat-pusat layanan kesehatan seperti rumah sakit dan klinik yang dikelola oleh masjid juga merupakan realisasi fungsi kesehatan yang dimiliki masjid. Fokus kesehatan yang dimaksud tentulah kesehatan jasmani yang memungkinkan seseorang untuk melakukan daya cipta kreatif. Hal ini juga berlaku di masa Rasulullah dimana masjid difungsikan juga sebagai tempat pengobatan para prajurit Islam.

Apa yang dipaparkan tentang fungsi masjid di atas mendukung penjelasan Quraish Shihab (2017: 1) yang menyebutkan bahwa masjid tidak hanya bermakna sebagai bangunan tempat bersujud, melainkan tempat segala aktifitas yang merealisasikan ketaatan dan kepatuhan kepada Allah SWT yang disimbolkan

dengan sujud. Oleh karena itu, di masa Rasulullah Saw., fungsi masjid berhubungan dengan 10 hal, antara lain sebagai 1) tempat ibadah, 2) tempat konsultasi dan komunikasi, 3) tempat pendidikan, 4) Tempat santunan social, 5) tempat latihan militer, 6) tempat pengobatan, 7) tempat perdamaian dan pengadilan, 8) aula dan tempat menerima tamu, 9) tempat tawanan, dan 10) pusat penerangan dan pembelaan agama.

Beberapa fungsi yang dicontohkan di zaman Rasulullah tentang bagaimana masjid difungsikan telah mengindikasikan bahwa Rasul tidak melarang fungsi-fungsi selain ibadah disandangkan kepada masjid. Berbagai fungsi tersebut meningkatkan kedekatan masjid dengan masyarakat sehingga masjid benar-benar memiliki kesempatan untuk menjadi pusat peradaban umat Islam yang akan menghantarkan kehidupan mereka ke arah kesejahteraan dunia akhirat.

c. Organisasi dan Manajemen Masjid

Manajemen mulanya hanya dihubungkan dengan dunia usaha atau bisnis, namun, seiring perkembangan jaman, manajemen menjadi unsur utama dalam setiap organisasi, termasuk Masjid. Organisasi adalah sekumpulan orang yang saling bekerja sama dan saling berkoordinasi untuk meraih suatu tujuan (Wijono, 2018: 6). Adanya sekelompok orang yang melakukan kerja sama dan kordinasi di masjid untuk merembukkan urusan-urusan pemakmuran masjid menjadikan masjid dapat dikategorikan sebagai sebuah organisasi. Tepatnya, Masjid adalah sebuah organisasi yang mengelola tempat ibadah dan pusat dakwah serta peradaban Islam. Adanya organisasi di masjid mau tidak mau memerlukan sebuah manajemen yang

akan menjadikan organisasi tersebut berjalan dengan efektif dan efisien ke arah tujuan yang dirumuskan bersama demi kepentingan masjid.

Manajemen masjid dalam konteks organisasi masa kini lebih dekat dengan manajemen organisasi nirlaba atau manajemen organisasi non-profit. Tata kelola manajemen non-profit berbeda dengan organisasi profit. Manajemen organisasi non-profit lebih berorientasi pada pelayanan masyarakat sebagai objek utama kegiatannya. Jika pun dalam berbagai kegiatannya menghasilkan profit maka harus dikembalikan pada tujuan utamanya yaitu pemberdayaan dan kesejahteraan masyarakat, bukan pada organisasi itu sendiri. Oleh karenanya, indikator kualitas tata kelolanya pun berbeda dengan organisasi non-profit. Indikator kualitas tata kelola organisasi ini sebagai berikut :

- 1) *Constructive Partnership*
- 2) *Mission Driven*
- 3) *Strategic Thinking*
- 4) *Culture of Inquiry*
- 5) *Independent Mindedness*
- 6) *Ethos of transparency*
- 7) *Compliance with Integrity*
- 8) *Sustaining Resources*
- 9) *Results Oriented*
- 10) *Intentional Board Practices*
- 11) *Continuous Learning*
- 12) *Revitalization* (Munadi, 2020a: 294).

Keduabelas indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur kualitas dan kinerja organisasi non-profit, termasuk manajemen masjid. Masing-masing indikator memiliki hubungan yang erat dengan indikator lainnya. Oleh karenanya

penting untuk memahami masing-masing indikator tersebut. Berikut merupakan deskripsi masing-masing indikator :

Tabel 2.1
Deskripsi Indikator Kinerja Organisasi Non-Profit

| No | Indikator | Deskripsi |
|----|---------------------------------|---|
| 1 | <i>Constructive partnership</i> | Kualitas hubungan antara pengelola masjid dengan stakeholder masjid, dalam hal ini jamaah, donatur maupun masyarakat sekitar. |
| 2 | <i>Mission driven</i> | Orientasi program organisasi harus mengacu pada visi dan misi utamanya. Misi utama organisasi non-profit adalah memberikan pelayanan terbaik pada masyarakat. |
| 3 | <i>Strategic Thinking</i> | Kualitas strategi pencapaian tujuan organisasi serta metode implementasinya secara komprehensif. |
| 4 | <i>Culture of Inquiry</i> | Kemampuan organisasi untuk memahami kebutuhan stakeholder (jamaah dan masyarakat sekitar) |
| 5 | <i>Independent Mindedness</i> | Kemampuan organisasi untuk dapat mengelola berbagai kegiatan secara independen. |

| No | Indikator | Deskripsi |
|----|------------------------------------|--|
| 6 | <i>Ethos of transparency</i> | Kemampuan organisasi untuk melakukan transparansi proses manajemen di segala aspek. |
| 7 | <i>Compliance with Integrity</i> | Kemampuan organisasi untuk dapat menjalankan semua program dalam koridor aturan yang berlaku, baik yang ditetapkan oleh pemerintah secara formal maupun non-formal yang berasal dari tradisi masyarakat. |
| 8 | <i>Sustaining Resources</i> | Kemampuan organisasi untuk mempertahankan, mengoptimalkan dan mengembangkan berbagai sumber daya yang dimilikinya. |
| 9 | <i>Results Oriented</i> | Kemampuan organisasi untuk menyusun dan melaksanakan program yang berorientasi pada hasil. |
| 10 | <i>Intentional Board Practices</i> | Kemampuan pengelola organisasi untuk mensinergikan berbagai potensi yang mereka miliki dalam mengoptimalkan kinerja organisasi. |

| No | Indikator | Deskripsi |
|----|----------------------------|--|
| 11 | <i>Continuous Learning</i> | Kemampuan pengelola organisasi untuk terus belajar dan berinovasi dalam berbagai kondisi yang dihadapi. |
| 12 | <i>Revitalization</i> | Kemampuan organisasi untuk merancang dan melaksanakan berbagai program yang relevan dengan berbagai tipe objek program, baik dari sisi gender, usia maupun kriteria lainnya. |

(BoardSource, 2017)

Keduabelas indikator tersebut walaupun didesain untuk mengavaluasi manajemen non-profit secara umum namun sangat mungkin untuk diadopsi dan digunakan untuk mengembangkan kualitas manajemen masjid. Penggunaan indikator-indikator tersebut secara teknis lebih mudah digunakan dengan barometer yang lebih mudah dipahami dan diimplementasikan.

Manajemen masjid atau disebut juga *idarah* masjid umumnya dibagi menjadi dua, yaitu manajemen pembinaan fisik masjid yang meliputi tata kelola pembangunan dan pemeliharaan masjid beserta fasilitas-fasilitas fisik lain yang dimiliki masjid, dan manajemen fungsi masjid yang meliputi tata kelola fungsi-fungsi masjid, baik fungsinya sebagai tempat ibadah, pendidikan dan dakwah Islam dan lain sebagainya (Sutarmadi, 2012: 15). Manajemen pembinaan fisik masjid dilakukan misalnya dengan pembentukan pengurus yang bertugas untuk pendanaan

pendirian dan pemeliharaan masjid, pengurus yang mengawasi transparansi dana tersebut, pengurus yang mengkoordinir petugas keamanan dan kebersihan masjid dan sejenisnya. Sedangkan manajemen fungsi masjid dilakukan misalnya dengan mengkoordinir penyiapan masjid sebagai tempat ibadah salat berjamaah, salat jumat, pengelolaan zakat dan kurban, mengkoordinir pendidikan baca tulis Al-Quran, fiqih, dan majlis-majlis ilmu keagamaan lainnya, mengelola lembaga-lembaga dakwah, *muallaf center*, radio/tv dakwah, atau lembaga komunikasi antar umat beragama.

Baik tidaknya manajemen suatu masjid pastilah ditentukan oleh pengurus masjid sebagai pelaku manajerial masjid. Di beberapa daerah di Indonesia, manajemen masjid sudah dikelola dengan baik dan profesional. Hasilnya, masjid menjadi sebuah organisasi yang mapan, sejahtera dan mensejahterakan. Sebut saja masjid Jogokariyan di Yogyakarta yang terkenal dengan kesuksesannya dalam pemberdayaan ekonomi masyarakat atau masjid Namirah di Lamongan.

Dua masjid terkenal tersebut membuktikan betapa pentingnya manajemen dilakukan untuk kemakmuran sebuah masjid. Dari masjid yang berawal sebagai tempat ibadah kemudian dapat berkembang menjadi organisasi yang mengelola banyak bidang yang bersentuhan langsung dengan kepentingan masyarakat, seperti mengelola sarana kesehatan, minimarket, penyewaan gedung, biro perjalanan dan travel haji umroh, serta BMT. Manajemen masjid yang dilakukan dalam bingkai Islam dan menjunjung tinggi transparansi tersebut menjadikan semua orang, baik yang menjadi pengurus maupun bukan, memiliki rasa memiliki terhadap masjid

sehingga mau bersama-sama bekerja demi mendapatkan tujuan berupa kemakmuran masjid (Jaya, 2018: 20).

Sebagai pelaku utama manajerial masjid, pengurus masjid biasanya disusun secara hirarkis dengan Badan/Dewan Penasihat sebagai posisi tertinggi. Badan Penasihat biasanya dijabat para senior yang terpandang dan memiliki karisma sehingga menjadikan instruksinya didengar oleh pengurus di bawahnya atau masyarakat di luar pengurus masjid. Badan ini bekerja lebih di ranah konsep, perencanaan, pemerhati dan pemberi pertimbangan. Di bawah Badan Penasehat terdapat posisi Badan Pengurus yang terdiri atas Ketua Umum, Ketua I dan II, Sekretaris Umum, sekretaris I dan II, serta Bendahara Umum, bendahara I dan II. Di posisi berikutnya terdapat pembagian seksi-seksi yang menangani bagian-bagian tertentu seperti Seksi Ibadah, Seksi Dakwah, Seksi Koperasi, Seksi Remaja Masjid, Seksi Perlengkapan, Seksi Kordinator Usaha, Seksi Sosial, Seksi Perlengkapan dan lain sebagainya (Sutarmadi, 2012: 25).

Selain seksi-seksi tersebut, di beberapa masjid juga ada yang mengembangkan lembaga-lembaga sosial maupun ekonomi tertentu seperti Lembaga Pengkajian Islam, Lembaga Pembinaan Muallaf, Lembaga Pendidikan Al-Qur'an, dan sejenisnya. Untuk dapat mengoptimalkan kerja setiap pengurus, diperlukan seorang kordinator yang menjadi manajer segala kegiatan dan usaha bersama dalam memakmurkan masjid tersebut. Kordinator ini umumnya disebut ketua takmir yang biasanya (walaupun tidak selalu) juga merangkap sebagai salah seorang imam masjid (Hasibuan, 2002: 31). Variasi struktur organisasi masjid

sangat beragam dipengaruhi berbagai faktor, ketersediaan SDM pengelola, pengetahuan dan pengalaman para pengelola, termasuk besaran sumber daya masjid yang dikelola termasuk faktor yang mempengaruhi bentuk struktur organisasi masjid.

d. Sumber daya masjid

Masjid memiliki peran sebagai lembaga keagamaan sekaligus lembaga sosial di masyarakat. Sebagai sebuah objek manajemen, masjid memiliki sumber daya layaknya organisasi secara umum. Seluruh sumber daya yang dimiliki harus dikelola sesuai dengan fungsi manajemen yang baik, jika tidak maka sumber daya tersebut tidak akan optimal keberadaannya (Munadi, 2020a: 37). Pemetaan sumber daya masjid dalam fungsi manajemen secara umum dapat dilihat pada tabel 2.2 berikut :

Tabel 2.2
Pemetaan sumber daya masjid berdasarkan fungsi manajemen

| Sumber Daya | Fungsi Manajemen | | | |
|-----------------|------------------|-------------------|------------------|--------------------|
| | <i>Planning</i> | <i>Organizing</i> | <i>Actuating</i> | <i>Controlling</i> |
| <i>Man</i> | 1 | 2 | 3 | 4 |
| <i>Money</i> | 5 | 6 | 7 | 8 |
| <i>Material</i> | 9 | 10 | 11 | 12 |
| <i>Method</i> | 13 | 14 | 15 | 16 |
| <i>Machine</i> | 17 | 18 | 19 | 20 |
| <i>Market</i> | 21 | 22 | 23 | 24 |

| | | | | |
|------------------|----|----|----|----|
| <i>Minute</i> | 25 | 26 | 27 | 28 |
| <i>Knowledge</i> | 29 | 30 | 31 | 32 |

Pemetaan sumber daya pada tabel 2.2 menggambarkan urutan prioritas pengelolaan sumber daya secara manajerial. Sumber Daya Manusia (*Men*) merupakan sumber daya utama yang harus mendapat perhatian. SDM yang dimaksud di sini bukan hanya pengelola masjid saja namun juga jamaah dan masyarakat sekitar. Pada lapisan kedua yang harus mendapat perhatian adalah keuangan yang termasuk di dalam konteksnya adalah alokasi penggunaan dana, sumber-sumber pendanaan hingga pada tahap pelaporannya. Demikian seterusnya hingga pada lapisan terakhir yakni pengelolaan sumber daya pengetahuan (*knowledge*) juga perlu mendapat perhatian serius.

Pengelolaan pengetahuan sangat penting pada era digital ini. Manajemen pengetahuan tidak hanya mengenai bagaimana menyediakan informasi namun lebih kompleks lagi. Manajemen pengetahuan setidaknya meliputi 4 proses, penciptaan (*creation*), pembauran (*assimilation*), penyebaran (*desemination*) dan penerapan (*application*) pengetahuan (Praharsi, 2016: 78). Ke empat proses tersebut tentu hanya dapat dilaksanakan jika pengelola masjid memiliki kapasitas untuk menjalankan proses secara baik, jika tidak maka kembali pada pengelolaan SDM sebagai basis pengelolaan sumber daya masjid. Pengelola masjid dapat bekerjasama dengan berbagai pihak yang berkompeten untuk memberikan

pelatihan dan pengembangan kapasitas diri mereka agar pengelolaan sumber daya masjid menjadi optimal.

Selain mengenai pengelolaan sumber daya masjid, manajemen masjid juga memiliki dimensi yang khas mengenai hubungan antar pengelolanya. Menurut Nana Rukmana (2002: 57), setidaknya ada tiga prinsip khas manajerial masjid, yaitu manajerial yang dilandasi saling pengertian, tolong menolong, dan nasehat-menasehati.

1) Saling Pengertian

Prinsip ini bersifat persuasif dimana setiap pengurus masjid harus saling menghormati dan mengerti hak dan kewajiban masing-masing. Dengan saling pengertian, perbedaan individu setiap pengurus dapat disiasati untuk tidak menimbulkan konflik dan perpecahan. Dengan demikian kepengurusan dapat berjalan dengan kompak dalam suasana penuh kekeluargaan.

2) Tolong menolong

Sebagai salah satu organisasi sosial, kepengurus masjid juga harus mengutamakan prinsip tolong menolong (*ta'awun*). Tolong menolong dilakukan antar sesama pengurus dalam setiap seksi dan juga antar seksi. Hal ini dilakukan agar semua tugas kepengurusan dapat berjalan lancar dan tujuan manajemen masjid tercapai dengan efektif dan efisien. Selain itu, kegiatan masjid yang melibatkan banyak orang di luar pengurus juga harus dilandasi dengan semangat ini sehingga kehadiran masjid benar-benar

menjadi rahmat di tengah masyarakat. Dengan tolong menolong, tidak ada urusan yang terlalu sulit untuk dilakukan karena yang mudah akan dijinjing bersama dan yang berat akan dipikul bersama pula.

3) Saling menasehati

Saling menasehati sangat diperlukan dalam usaha bersama mencapai tujuan. Setiap pengurus masjid hendaknya berusaha saling melengkapi dengan menunjukkan mana yang seharusnya dilakukan dan tidak dilakukan dalam bentuk nasehat. Nasehat akan sangat bermanfaat bila dilakukan dengan cara yang benar. Adanya ego dalam diri setiap individu seringkali menjadikan niat baik dalam suatu nasehat disalahartikan oleh penerimanya. Oleh karena itu, dalam kepengurusan masjid dibentuk dewan penasehat dengan memposisikan beberapa orang yang dianggap lebih senior, berwibawa dan berwenang untuk melaksanakan tugas memberikan nasehat kepada pihak-pihak tertentu, terutama yang menyangkut urusan pengambilan kebijakan yang akan berdampak luas.

Dewan penasehat tersebut hendaknya merupakan orang yang suaranya didengar dan ditaati oleh para pengurus dan masyarakat dan orang yang jeli dalam menganalisis fenomena-fenomena yang berkembang, terutama dalam tubuh kepengurusan (Rukmana, 2002: 60). Dengan adanya dewan penasehat bukan berarti prinsip nasehat menasehati tidak boleh dilakukan oleh pengurus-pengurus lainnya. Setiap individu dalam kepengurusan, terutama para kordinator setiap seksi boleh saja melakukan kegiatan nasehat menasehati antar sesama rekan sejawat,

bawahan, bahkan atasan. Namun yang perlu diingat adalah bagaimana nasehat tersebut dapat dikemas dengan baik sehingga tidak membuat pihak yang menerimanya tersinggung dan mencederai prinsip yang pertama dan kedua, yaitu saling pengertian dan tolong menolong.

e. Optimalisasi Peran Masjid di Masyarakat

Masjid memiliki potensi untuk berperan optimal sebagai salah satu penggerak kehidupan sosial, utamanya bagi muslim di sekitarnya. Pada konteks masyarakat yang heterogen masjid memiliki peran sebagai katalisator hubungan baik antar umat beragama (Suryani et al., 2020: 60). Optimalisasi peran masjid di tengah masyarakat dapat dimulai dengan pengembangan SDM yang dimiliki oleh masjid itu sendiri.

SDM masjid dapat dilihat dari dua sisi, SDM pengelola masjid (*takmir*) pada satu sisi dan SDM jamaah pada sisi lain. Takmir masjid merupakan penggerak aktifitas masjid. Peran takmir masjid dalam menentukan optimal atau tidaknya fungsi masjid di tengah masyarakat sangatlah vital. Takmir masjid tidak hanya bertugas sebagai pengelola kegiatan peribadatan yang menjadi pokok fungsi masjid pada masa kini, takmir masjid seharusnya menjalankan fungsi manajemen secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen masjid, ada tiga aspek yang menjadi bidang garapan takmir sebagai pengelola manajemen masjid. Aspek *idarah*, *imarah* dan *riayah*.

Optimalisasi peran masjid di tengah masyarakat akan terlihat saat ketiga aspek pengelolaan masjid dapat dioptimalkan oleh takmir masjid. Utamanya pada

aspek *idarrah* dan *imarah*. Aspek *idarrah* berpusat pada proses pengelolaan organisasi masjid baik dari sisi fungsi maupun unsur manajemennya. Sedangkan *imarah* fokus pada pengelolaan aktifitas yang ada di masjid dan sekitarnya. Aspek *imarah* sangat tergantung pengelolaannya dengan aspek *idarrah* selaku pengelola seluruh aktifitas manajemen di masjid. Demikian pula aspek *riayah* yang sangat tergantung terhadap aspek *idarrah*. Sehingga bisa dikatakan optimalisasi pada aspek *idarrah* masjid merupakan kunci untuk dapat mengakselerasi peran dan fungsi masjid di masyarakat.

Aspek *idarrah* memiliki peran sentral dalam pergerakan aktifitas masjid. Struktur organisasi masjid cukup fleksibel, sangat tergantung dengan ketersediaan SDM pengelola masjid. Tetapi yang paling berperan paling utama dalam pergerakan pengelola masjid tertumpu pada tiga struktur intinya, ketua, sekretaris dan bendahara. Sebagaimana organisasi sosial lainnya, ketiga struktur inti ini merupakan komponen sentral dalam organisasi masjid. Ketua sebagai bagian dari *top level management* bertugas untuk memastikan bahwa keseluruhan tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat diwujudkan melalui rangkaian kegiatan manajemen, baik yang bersifat fungsional maupun bersifat operasional (Muizu & Sule, 2017: 153). Dalam operasional sehari-harinya, ketua dibantu sekretaris yang bertanggung jawab atas operasional kegiatan organisasi (*chief operational officer*) dan bendahara yang bertanggung jawab atas pengelolaan finansial (*chief finansial officer*). Ketiganya merupakan sosok yang menentukan arah gerak organisasi masjid. Termasuk dalam hal optimalisasi peran masjid di masyarakat.

Visi, misi, rencana pengembangan, rencana operasional masjid merupakan hal pokok yang menjadi tanggung jawab *top level management* masjid. Empat aspek utama yang menjadi acuan kegiatan organisasi. Optimalisasi peran masjid dimulai dari penyusunan empat aspek utama tersebut. Berdasarkan empat aspek tersebut rangkaian program dalam rangka optimalisasi peran masjid disusun, diimplementasikan, dievaluasi lalu dikembangkan berdasarkan respon masyarakat.

3. Kurikulum

a. Pengertian Kurikulum

Kurikulum secara etimologis berasal dari kata *curir* atau *curere* yang merupakan istilah olahraga yang berarti “pelari” atau “tempat berpacu atau jarak yang harus ditempuh pelari untuk dapat menang dalam perlombaan” (Purba et al., 2020). Istilah tersebut kemudian mulai digunakan dalam pendidikan dengan arti subjek atau mata pelajaran yang harus diambil seorang siswa untuk dapat menyelesaikan suatu program pendidikan dan mendapatkan ijazah (Suparman, 2020: 5). Sedangkan secara konseptual, kurikulum dapat berarti mata pelajaran (*subjects*), pengalaman belajar (*learning experiences*), dan rencana pembelajaran (Purba et al., 2020). Albery, Saylor, Alexander dan Lewis (Suparman, 2020: 7) dan para pakar kurikulum mendefinisikan kurikulum berdasarkan arti yang kedua, yaitu segala sesuatu yang dialami siswa pada masa belajar, baik di sekolah maupun di luar sekolah yang merupakan tanggung jawab pihak sekolah. Definisi ini didukung oleh Hollis L. Caswell dan Doak S. Cambell (Chamisijatin & Permana, 2020: 10) yang berpendapat bahwa kurikulum merupakan semua pengalaman yang

dialami peserta didik di bawah arahan guru, dan Ronald C. Doll (Aslan & Wahyudin, 2018: 15) yang mengatakan bahwa kurikulum adalah semua proses dan materi, baik formal maupun informal yang menjadikan peserta didik mendapatkan pengetahuan, pemahaman, keterampilan, perubahan perilaku dan nilai, yang ini semua merupakan tanggung jawab sekolah.

Definisi ini oleh para pakar lainnya dianggap terlalu luas sehingga ada beberapa yang lebih condong untuk mendefinisikannya berdasarkan arti yang pertama, yaitu mata pelajaran, sehingga konsep kurikulum menjadi sempit. Definisi sempit lainnya diformulasikan berdasarkan arti ketiga, yaitu sebagai rencana pembelajaran. Demikianlah mengapa kurikulum secara terminologis didefinisikan dengan cara yang berbeda-beda antara satu dengan lainnya disebabkan karena perbedaan pandangan filosofis para ahli dan perbedaan bidang keilmuan mereka.

Dari definisi luas dan sempit mengenai kurikulum tersebut, Peter F. Oliva (Miftahuddin, 2020: 5) menguraikan 13 hal yang berkaitan dengan kurikulum, yaitu: 1) apa yang diajarkan di sekolah, 2) mata pelajaran, 3) isi pelajaran, 4) program pembelajaran, 5) materi pembelajaran 6) urutan pelatihan atau kursus, 7) pencapaian tujuan pembelajaran, 8) tahapan pendidikan, 9) apa-apa yang diberikan oleh sekolah, baik oleh guru atau individu lain di kelas maupun luar kelas, 10) apa yang diajarkan di sekolah maupun luar sekolah dengan pengawasan sekolah, 11) rencana yang dibuat pihak sekolah, dan 12) pengalaman-pengalaman belajar yang diperoleh peserta didik dari mengikuti kegiatan persekolahan. Dalam pembahasan disertasi ini, definisi operasional yang digunakan adalah definisi kurikulum secara

luas, yakni meliputi 13 hal yang dirinci sebelumnya sebagaimana yang dicakup dalam definisi kurikulum dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) yang dikandung dalam aturan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 1.

Pengembangan kurikulum di Indonesia pada setiap tingkatan pendidikan formal secara nasional dikoordinir oleh kementerian pendidikan. Walaupun terdapat beberapa lembaga pendidikan informal yang membuat dan mengembangkannya sendiri, tetap saja hal tersebut harus sesuai dengan ketentuan dan perundang-undangan yang berlaku. Pengembangan kurikulum secara nasional dilatarbelakangi oleh pentingnya standarisasi kompetensi peserta didik setelah menyelesaikan suatu program pendidikan formal. Standar ini dapat digunakan sebagai acuan penilaian kualitas sumber daya manusia Indonesia untuk kepentingan nasional maupun internasional (Majir, 2017: 17). Untuk pendidikan pra-sekolah/ usia dini, pendidikan dasar, dan menengah/ lanjutan, pemerintah telah menetapkan Kurikulum menggantikan kurikulum-kurikulum sebelumnya, yaitu Kurikulum 1947, Kurikulum 1952, Rencana Kurikulum 1964 dan Kurikulum 1964, Kurikulum 1968, Kurikulum 1975, Kurikulum 1984, Kurikulum 1994, Kurikulum Berbasis Kompetensi (KBK) 2004, dan Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) 2006 (Komariah, 2020: 21).

Berbeda dengan kurikulum sekolah, kurikulum pendidikan tinggi dikembangkan masing-masing Perguruan Tinggi dengan berpatokan pada Standar Nasional Pendidikan Tinggi untuk setiap Jurusan atau program studi sebagaimana yang dinyatakan dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2012 Pasal 35 ayat 2.

Dalam Standar Nasional Pendidikan Tinggi (SN-Dikti) yang dikandung dalam aturan Permendikbud Nomor 3 Tahun 2020 Pasal 1, kurikulum didefinisikan sebagai seperangkat rencana dan aturan berkenaan dengan tujuan, isi, bahan ajar dan cara/metode yang digunakan sebagai pedoman seluruh kegiatan pembelajaran di Pendidikan Tinggi (Lismina, 2018: 19). Kurikulum pendidikan tinggi distandarisasi dengan kualifikasi KKNI (Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia), yaitu kerangka penjenjangan kualifikasi yang menyetarakan dan menyatukan pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja dalam skema kompetensi kerja yang disesuaikan dengan struktur yang ada dalam dunia kerja. Hal ini diatur dalam Peraturan Presiden Nomor 8 Tahun 2012.

Kurikulum Pendidikan tinggi mencakup capaian pembelajaran, bahan kajian, proses pembelajaran, dan penilaian. Penyusunan kurikulum tersebut diawali dengan penetapan profil lulusan yang dirumuskan dalam Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL) atau yang diistilahkan dalam deskriptor KKNI sebagai capaian pembelajaran (CP) (Lismina, 2018: 23). Dalam Permendikbud No. 3 Tahun 2020 tentang SN-DIKTI pasal 5, ayat (1), dinyatakan bahwa Standar Kompetensi Lulusan (SKL) merupakan kriteria minimal tentang kualifikasi kemampuan lulusan yang mencakup sikap, pengetahuan, dan keterampilan yang dinyatakan dalam rumusan Capaian Pembelajaran Lulusan (CPL). Adapun capaian pembelajaran pada KKNI mencakup empat unsur utama, yaitu sikap dan tata nilai, kemampuan kerja, penguasaan keilmuan, dan kewenangan serta tanggung jawab. Sedangkan dalam Standar Kompetensi Lulusan (SKL) yang dirumuskan SN-Dikti, Capaian

Pembelajaran Lulusan (CPL) mencakup unsur sikap, keterampilan umum, keterampilan khusus, dan pengetahuan. Penyusunan kurikulum yang demikian dimaksudkan agar output yang dihasilkan oleh perguruan tinggi dapat benar-benar terintegari pada dunia kerja yang sesuai dengan bidang keahliannya, dan memiliki budi pekerti yang luhur yang membuatnya mampu melestarikan nilai-nilai kebangsaan dan ke-bhinekaan, serta berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat (Junaidi, 2020: 23).

Penjelasan mengenai definisi kurikulum dan gambaran keberadaannya dalam sistem pendidikan di negara Indonesia menegaskan bahwa kurikulum merupakan nyawa dari sebuah program pendidikan. Kurikulum berpengaruh secara signifikan terhadap kualitas sumber daya manusia sebagai keluaran dari serangkaian proses pendidikan. Oleh karena itu, penyusunan dan pengembangan kurikulum haruslah dilakukan dengan memperhatikan banyak aspek dan didasari oleh fondasi yang kuat, baik secara filosofis, sosiologis, psikologis, historis, maupun secara yuridis (Junaidi, 2020: 4). Dengan demikian, kurikulum dapat melakukan fungsinya secara maksimal sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan, pedoman dalam pelaksanaan proses pendidikan, baik bagi guru, peserta didik dan pihak-pihak lain yang terkait, serta sebagai alat untuk mengontrol keseluruhan proses tersebut.

b. Komponen Kurikulum

Kurikulum dikembangkan dengan mencakup beberapa komponen utama. Ralph W. Tyler (Hidayat et al., 2020: 198) menggagas *four-step model* yang dari

situ kemudian dapat disimpulkan adanya empat unsur yang harus ada dalam suatu kurikulum. *Four step model* yang dimaksud meliputi *pertama*, tujuan apa yang ingin dicapai suatu institusi pendidikan, *kedua*, bagaimana mata pelajaran/ materi pembelajaran dapat mewujudkannya, *ketiga*, bagaimana menyusun kegiatan pembelajaran yang efektif, dan *keempat*, bagaimana kegiatan pembelajar dievaluasi. Dari empat poin ini, setidaknya suatu kurikulum harus mengandung empat komponen pula, yaitu tujuan atau arah suatu program pembelajaran, isi atau materi pelajaran yang diajarkan untuk mencapai tujuan, strategi pembelajaran yang digunakan untuk mencapai tujuan, dan penilaian pencapaian tujuan pembelajaran/ evaluasi. Keempat komponen ini harus senantiasa dikordinasikan dengan baik karena antar satu dengan lainnya saling berhubungan dan saling mempengaruhi.

Hal ini didukung dan diperkuat oleh pendapat ahli kurikulum lainnya, S. Nasution (Achruh, 2019: 3), yang menyampaikan bahwa kurikulum harus mengandung empat komponen, yaitu tujuan, materi, strategi pembelajaran, dan alat evaluasi. Adapun cara perumusan keempat komponen ini tidak selalu dilakukan secara berurutan karena pada praktiknya semua dapat dilakukan sesuai kebutuhan (Aslan & Wahyudin, 2018: 20).

1) Tujuan

Manusia dalam definisi pendidikan adalah objek utama dari serangkaian proses yang ditujukan untuk mengubah seseorang menjadi lebih baik. Oleh karena itu, tujuan sebagai salah satu komponen kurikulum berhubungan dengan manusia yang menjadi peserta didik. Tujuan

kurikulum menjadi arah perubahan yang dimaksudkan dalam definisi yang disebutkan sebelumnya. Tujuan menjadi pedoman atau patokan untuk seluruh rangkaian proses pendidikan dan untuk komponen-komponen kurikulum lainnya. Tujuan juga merepresentasikan ideologi dan sudut pandang para perumus yang seringkali dipengaruhi oleh kebutuhan sosial dan tuntutan zaman (Lismina, 2018: 25).

Ada beberapa istilah para ahli yang berhubungan dengan tujuan, diantaranya *aims*, *goals* dan *objectives*. *Aims* bersifat filosofis, luas dan tidak berkaitan langsung dengan pembelajaran, seperti penanaman karakter-karakter tertentu yang diinginkan untuk dicapai peserta didik. *Goals* berhubungan dengan arah yang diinginkan suatu institusi yang juga masih luas cakupannya namun tidak seluas *aims* dan mulai menunjukkan hubungan dengan materi dan proses pembelajaran. Sedangkan *objective* adalah tujuan khusus yang ingin dicapai dari suatu proses pembelajaran. Pemakaian istilah ini seringkali bertumpang tindih dan rancu dengan istilah-istilah lain seperti *purpose*, *general objective*, *specific goals*, *specific objective* dan lain sebagainya. Namun, dapat disimpulkan dari sini bahwa tujuan suatu kurikulum memiliki luas cakupan yang berbeda-beda (Aslan & Wahyudin, 2018: 21).

Tujuan kurikulum memiliki beberapa karakteristik utama. Mager dan Beach Jr. (Lismina, 2018: 27) menyebutkan adanya lima karakteristik tujuan kurikulum, yaitu berhubungan dengan peserta didik, berhubungan

dengan perilaku atau kebiasaan yang diinginkan pada peserta didik, bersifat akhir atau hasil, bukan cara, menjelaskan kondisi akhir yang diinginkan untuk terjadi pada siswa, dan mencakup keterangan tentang level perilaku yang dianggap berterima. Di sisi lain, Pratt (Majir, 2017: 33) mengagaskan adanya tujuh kriteria dari tujuan kurikulum, yaitu, menunjukkan hasil dari proses pembelajaran secara spesifik dan dapat dilihat/diamati, adanya hubungan yang konsisten antara satu tujuan dengan tujuan lainnya, redaksinya ditulis dengan tepat dan jelas, adaptif, fungsional, signifikan, dan sesuai dengan peserta didik.

Dengan adanya karakteristik-karakteristik ini maka dapat disimpulkan bahwa tujuan kurikulum adalah apa yang ingin dituju oleh suatu proses pendidikan pada tahap akhirnya. Tujuan tersebut menghendaki peserta didik untuk memiliki kualitas-kualitas tertentu sebagai hasil dari pendidikan yang dijalani, baik yang bersifat khusus, umum, langsung berkaitan dengan apa yang diajarkan maupun tidak langsung. Tujuan hendaknya diformulasikan dengan jelas dan gamblang dengan mempertimbangkan kondisi dan kebutuhan sehingga dapat bersifat adaptif, fungsional dan bermanfaat.

2) Isi atau Materi

Isi kurikulum akan sangat menentukan sejauh mana tujuan kurikulum tercapai. Isi kurikulum meliputi tiga elemen, yaitu pengetahuan, keterampilan dan proses, serta nilai (Suparman, 2020: 20). Pengetahuan

dapat berupa fakta, yaitu benda atau peristiwa yang dapat diindera, konsep yaitu suatu klasifikasi di antara beberapa pola yang sama, atau prinsip-prinsip yaitu pola hubungan bermakna dari sekumpulan konsep. Keterampilan baik yang bersifat fisik maupun intelektual, dan proses yang berupa keterampilan berbicara, membaca, menulis, berhitung dan lainnya. Sedangkan nilai dapat berupa pemahaman tentang benar dan salah, baik dan buruk, dan lain sebagainya. Ketiga komponen isi ini diseleksi sedemikian rupa agar tetap proporsional dan dapat menyampaikan peserta didik pada tujuan kurikulum yang telah ditentukan. Seleksi dalam menentukan isi atau materi kurikulum sangat dibutuhkan karena tidak mungkin seseorang dalam suatu proses pendidikan menerima keseluruhan materi tanpa adanya limitasi. Di samping itu, seleksi juga berkaitan erat dengan efisiensi.

Terdapat beberapa kriteria yang harus dimiliki oleh isi atau materi kurikulum. Zais (Purba et al., 2020) menyebutkan empat kriteria, yaitu signifikan atau bermakna, berguna, sesuai dengan minat peserta didik, dan sesuai dengan perkembangan individu. Ronald C. Doll (Purba et al., 2020) memiliki lebih banyak kriteria untuk suatu isi atau materi kurikulum. Menurutnya, isi atau materi haruslah valid dan signifikan sebagai suatu bidang kajian ilmu, seimbang antara ruang lingkup dan kedalamannya (*depth*), sesuai dengan minat dan kebutuhan peserta didik, memiliki daya tahan, menunjukkan relasi logis antara ide pokok dan konsep dasar, sesuai

dengan kemampuan siswa, dan dapat dijelaskan dari sudut pandang bidang ilmu lainnya.

Isi atau materi dalam suatu kurikulum dapat disusun dengan berbagai teknik pengurutan. Ada yang bersifat kronologis, struktural, kausal, psikologis, logis, spiral, flashback, dan lain sebagainya (Majir, 2017: 38). Pemilihan teknik pengurutan ini tentunya disesuaikan dengan karakteristik isi atau materi kurikulum dan tujuan kurikulum yang telah ditentukan. Pengurutan isi atau materi ini akan sangat berpengaruh pada tingkat kemudahan atau kesulitan yang dirasakan peserta didik dalam memahaminya.

3) Strategi Pembelajaran

Strategi pembelajaran adalah cara penyampaian isi kurikulum. Cara yang dimaksud meliputi pendekatan, metode, model, teknik, dan prosedur pembelajaran yang dipakai seorang guru dalam menyampaikan materi pembelajaran (Lismina, 2018: 32). Strategi sangat mempengaruhi iklim belajar peserta didik yang pada akhirnya berpengaruh juga pada pencapaian tujuan kurikulum. Banyak pendekatan pembelajaran yang dapat dipakai seorang guru dalam mengajar, misalnya *teacher centered approach* yang bersifat otokratis dan terpimpin, *student centered approach* yang bersifat demokratis, *discovery* yang membuat siswa harus melakukan beberapa kegiatan atau praktik untuk kemudian dapat menerima materi, *meaningful learning* yang sangat menitikberatkan tersampainya makna ketika

materi disampaikan, dan lain sebagainya (Chamisijatin & Permana, 2020: 45). Pendekatan-pendekatan ini umumnya dapat dibedakan dari bagaimana dominasi guru di dalam kelas, sejauh mana pembelajaran menjadikan siswa lebih aktif sebagai pelaku pembelajaran, dan sejauh mana upaya pencapaian tujuan kurikulum dilakukan.

Di samping pendekatan pembelajaran yang beragam, model pembelajaran yang dipakai seorang guru juga memiliki banyak varian. Beberapa model yang telah diperkenalkan para ahli dan masih populer hingga kini adalah model *inquiry*, *problem solving*, sintetik, pengembangan konsep, model pemrosesan informasi, personal, sosial, induktif, deduktif, delikan, dan lain sebagainya. Setiap model memiliki ciri khas tersendiri dalam hal tujuan, sintaks, sistem interaksi, prinsip dan efek pembelajarannya (Chamisijatin & Permana, 2020: 52). Model pembelajaran yang dipakai seorang guru tentunya dipengaruhi oleh bagaimana guru tersebut memandang pentingnya efektifitas dan efesiensi dalam pemenuhan tujuan kurikulum, bagaimana karakteristik materi dan keadaan fisik dan psikis peserta didik dan lingkungannya.

4) Alat evaluasi

Evaluasi diperlukan untuk mengukur sejauh mana proses pembelajaran dapat mencapai tujuan kurikulum. Secara ideal, evaluasi kurikulum hendaknya meliputi penilaian dan pertimbangan terhadap semua komponen dan aktivitas pendidikan, bukan hanya menilai hasil

akhir pembelajaran atau perubahan perilaku siswa sebagai hasil final pembelajaran. Menurut Ronald C. Doll (Lismina, 2018: 40), terdapat beberapa karakteristik evaluasi, diantaranya fokus kepada tujuan kurikulum, berbentuk nilai, komprehensif, kontinyu, valid dan diagnostik, serta terintegrasi. Menurutnya, evaluasi bisa menilai kualitas maupun kuantitas pembelajaran dalam suatu kurikulum melalui tiga variabel, yaitu input, output dan tindakan (*treatment*).

Proses evaluasi sangat tergantung pada kualitas alat (*instrument*) yang digunakan untuk melakukan proses evaluasi. Alat evaluasi yang baik akan menghasilkan pengukuran yang objektif dan terhindar dari bias (Chamisijatin & Permana, 2020: 72). Ada beberapa kriteria yang mengindikasikan kualitas alat evaluasi, diantaranya:

- a) Validitas, suatu alat pengukur di katakan valid apabila alat pengukur tersebut dapat mengukur apa yang hendak di ukur.
- b) Reliabilitas, suatu tes dapat di katakan reliabel apabila tes tersebut menunjukkan hasil-hasil yang mantab (konsisten).
- c) Tingkat kesukaran, soal yang baik adalah soal yang tidak terlalu mudah atau tidak terlalu sulit.
- d) Daya pembeda, suatu tes harus dapat membedakan antara murid yang pandai dengan murid yang bodoh.

c. Prinsip Pengembangan Kurikulum dan Faktor yang Mempengaruhinya

Pengembangan kurikulum adalah usaha untuk merancang rencana untuk memberikan kesempatan-kesempatan belajar kepada peserta didik dengan tujuan agar terjadi perubahan positif dalam diri mereka sebagaimana tujuan yang telah ditetapkan (Lismina, 2018: 83). Proses pelaksanaan pengembangan kurikulum merupakan suatu siklus yang berkelanjutan dan terdiri dari empat unsur, yaitu pengembangan tujuan, pengembangan metode dan materi pembelajaran, pengembangan evaluasi, dan pengembangan balikan. Proses ini dilaksanakan dengan memperhatikan berbagai prinsip, baik yang bersifat umum maupun khusus dengan maksud agar usaha pengembangan kurikulum dapat memberi signifikansi positif terhadap peningkatan kualitas pendidikan yang diselenggarakan.

Prinsip umum adalah prinsip pengembangan kurikulum yang berlaku secara umum di semua tempat dan situasi. Prinsip ini meliputi :

- 1) Prinsip relevansi, yaitu adanya keterkaitan antara kurikulum dengan lingkungan peserta didik, tuntutan di masa depan, dunia kerja dan perkembangan ilmu pengetahuan.
- 2) Prinsip efektifitas, yaitu sesuai dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Prinsip efisiensi, yaitu kesesuaian antara hasil yang didapat dengan segala usaha termasuk tenaga, waktu dan biaya yang dikeluarkan.
- 4) Prinsip kontinuitas, yaitu adanya kesinambungan baik antar tingkat sekolah maupun antar bidang studi.
- 5) Prinsip fleksibilitas, yaitu adanya keleluasaan dalam pemilihan dan pengembangan program pendidikan yang diinginkan.
- 6) Prinsip sinkronisasi, yaitu adanya arah dan tujuan yang sama bagi semua kegiatan pendidikan yang diadakan. (Lismina, 2018: 85-86)

Sebaliknya, prinsip khusus adalah prinsip yang berlaku di tempat dan situasi tertentu. Di samping prinsip khusus ini, terdapat juga prinsip yang berlaku untuk pengembangan setiap komponen kurikulum. Prinsip pengembangan tujuan sebagai komponen pertama kurikulum menghendaki bahwa tujuan dapat menjadi kiblat bagi seluruh komponen kurikulum lainnya. Prinsip pengembangan isi mensyaratkan isi kurikulum harus berdasarkan falsafah dan asar negara, memuat unsur kenegaraan dan *character building*, dapat mengembangkan cipta, rasa, karsa dan karya, dan dapat mempersiapkan peserta didik untuk hidup mandiri dan bertanggung jawab, menyeimbangkan teori dan praktik, mengintegrasikan sikap, nilai, pengetahuan dan keterampilan, dan selaras dengan dinamika perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Prinsip pengembangan metode atau yang disebut dengan didaktik-metodik menghendaki adanya pembelajaran yang fungsional dan praktis, pembelajaran yang sesuai dengan pemahaman dan perkembangan peserta didik, guru handal dalam memotivasi, membangkitkan minat dan perhatian, mengembangkan sikap dan nilai peserta didik, dan memberikan layanan bimbingan dan konseling, adanya penyajian yang dapat meningkatkan spiritualitas peserta didik dan menyeimbangkan teori dan praktik. Prinsip pengembangan media dan sumber belajar menghendaki semua media dan sumber belajar yang digunakan sesuai dengan standar kompetensi, materi pelajaran, kemampuan guru, keadaan peserta didik, praktis an ekonomis. Sedangkan prinsip pengembangan evaluasi mengharuskan evaluasi yang bersifat komprehensif, berkelanjutan, objektif, kooperatif, praktis dan akuntabel (Sholeh et al., 2020: 25-26).

Dalam proses pengembangan kurikulum, setidaknya ada tiga faktor yang memberikan pengaruh secara signifikan, yaitu perguruan tinggi, masyarakat dan sistem nilai (Lismina, 2018: 55). Perguruan tinggi berpengaruh pada pengembangan kurikulum karena ilmu pengetahuan dan teknologi yang dikembangkan di dalamnya mempengaruhi pengembangan isi dan media pembelajaran. Lebih jauh, sebagai institusi yang mendidik calon-calon pendidik atau tenaga kependidikan, maka output perguruan tinggi yang terjun langsung ke dunia pendidikan secara otomatis akan melakukan tugas-tugas kependidikannya sesuai dengan apa yang sudah mereka pelajari dari perguruan tinggi.

Dimasukkannya masyarakat sebagai faktor yang juga mempengaruhi pengembangan kurikulum sudah menjadi pemakluman bersama. Hal ini karena sekolah merupakan bagian dari masyarakat dan apapun yang terjadi di masyarakat akan sangat berdampak pada apa yang dimuat kurikulum. Sebagaimana yang disebutkan dalam salah satu prinsip pengembangan kurikulum, kondisi, kebutuhan, tuntutan masyarakat, khususnya yang berada di lingkungan peserta didik, hendaknya menjadi konsiderasi utama dalam proses pengembangan kurikulum (Lismina, 2018: 57).

Sedangkan faktor sistem nilai mempengaruhi pengembangan kurikulum secara fundamental. Nilai agama, moral, sosial, budaya dan lainnya yang ada dalam suatu masyarakat dimana suatu kurikulum dikembangkan menjadi dasar dari segala upaya pengembangan kurikulum (Arifin, 2018: 33). Terlebih adanya keharusan dan kebutuhan untuk menjaga nilai-nilai bangsa yang berasal dari kearifan lokal

menjadikan segala usaha pengembangan kurikulum harus mengupayakan hal tersebut. Namun, adanya keberagaman agama, suku, bangsa, budaya dan bahasa menyebabkan upaya pelestarian nilai ini harus dilakukan secara demokratis, etis, penuh toleransi dan mengutamakan keteladanan.

Dalam setiap upaya pengembangan kurikulum, prinsip-prinsip yang telah disebutkan di bagian ini haruslah menjadi rambu-rambu yang mengatur keseluruhan proses. Prinsip-prinsip ini menjadi kunci terealisasinya sebuah kurikulum yang akan mendukung tercapainya tujuan akhir dari suatu proses pendidikan secara efektif dan efisien. Di lain sisi, faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan kurikulum hendaknya menjadi konsiderasi semua pihak bahwa pengembangan kurikulum memiliki keterhubungan dengan berbagai hal, terutama yang menyangkut dengan peserta didik, guru, dan lingkungan yang melingkupinya.

d. Manajemen Kurikulum

Pendidikan merupakan penentu kualitas suatu bangsa, sehingga memerlukan perhatian dari semua pihak. Khususnya dalam pengelolaan kurikulum yang diidentikkan dengan nyawa dari suatu program pendidikan. Kurikulum perlu diolah dan dikelola sedemikian rupa menggunakan manajemen yang benar dan profesional. Upaya ini dilakukan agar kurikulum yang dikembangkan benar-benar dapat difungsikan untuk mencapai tujuan pendidikan yang sesuai dengan cita-cita bangsa dan kebutuhan masyarakat.

Manajemen kurikulum adalah serangkaian usaha yang dilakukan bersama untuk mengoptimalkan fungsi-fungsi kurikulum sehingga dapat meningkatkan

kualitas pendidikan yang merupakan tujuan bersama. Manajemen kurikulum memiliki ruang lingkup yang terdiri atas perencanaan kurikulum, pengorganisasian kurikulum, pelaksanaan kurikulum, dan evaluasi kurikulum (Arifin, 2018: 29). Orientasi dari serangkaian proses ini adalah bagaimana peserta didik dapat meraih tujuan dari pendidikan yang diikutinya. Upaya yang hendak dilakukan secara kooperatif, komprehensif, sistemik, dan sistematis.

Manajemen perencanaan kurikulum adalah proses mengelola usaha merancang tujuan-tujuan dari suatu proses pendidikan dan merancang langkah-langkah yang akan dilakukan untuk mencapainya. Hamalik (Komariah, 2020: 45) menjelaskan bahwa dalam proses tersebut hendaknya para pengembang kurikulum menganalisis adanya *gap* antara ide-ide tentang strategi dan pendekatan yang dikandung kurikulum dengan upaya pengimplementasiannya. Perencanaan kurikulum dilakukan dengan menggunakan dua macam pendekatan, yaitu perencanaan yang berasal dari atas atau bersifat administratif (*administrative approach*) dan perencanaan yang berasal dari bawah (*grass root approach*). Pada pendekatan yang pertama, perencanaan kurikulum dimulai dari pihak administrator atau atasan ke pihak guru. Artinya, inisiatif dalam perencanaan kurikulum didominasi oleh pihak atasan sebagai pihak yang memiliki kewenangan lebih dibandingkan pihak bawahan. Sedangkan pendekatan yang kedua memiliki alur yang sebaliknya. Perencanaan kurikulum dengan pendekatan ini lebih banyak melibatkan guru-guru yang merupakan pelaku langsung dalam proses pendidikan. Kedua, model pendekatan perencanaan ini memiliki inti kegiatan yang sama, yaitu

penentuan tujuan, perumusan isi, perancangan strategi pembelajaran dan penilaian (Majir, 2017: 53).

Manajemen perencanaan kurikulum perlu dilakukan secara cermat karena perencanaan tersebut memiliki banyak fungsi. Hamalik (Komariah, 2020: 47) menyebutkan bahwa perencanaan kurikulum memiliki fungsi sebagai alat manajemen yang menunjukkan apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan, tolak ukur dalam pengambilan keputusan, dan motivasi untuk mengimplementasikan sistem pendidikan.

Pengorganisasian kurikulum sebagai proses kedua dalam manajemen kurikulum setelah perencanaan, adalah usaha mengatur seluruh muatan kurikulum dengan desain yang memungkinkan tercapainya tujuan pendidikan secara efektif dan efisien. Muatan kurikulum hendaknya diorganisasikan dengan memperhatikan ruang lingkup, urutan bahan, kontinuitas, keseimbangan dan keterpaduan (Komariah, 2020: 53).

Manajemen pelaksanaan kurikulum sebagai proses ketiga dalam manajemen kurikulum berfokus pada pengelolaan proses implementasi kurikulum dalam proses belajar mengajar di kelas di suatu sekolah. Pengimplementasian kurikulum di kelas merupakan tanggung jawab guru, sedangkan pengimplementasian kurikulum di sekolah merupakan tanggung jawab kepala sekolah. Ada tiga hal pokok yang dilaksanakan dalam manajemen pelaksanaan kurikulum. Yaitu pengembangan program, baik program tahunan, semester, bulanan, mingguan atau harian, pelaksanaan pembelajaran, dan evaluasi. Ketiga

hal ini dipengaruhi oleh karakteristik kurikulum, strategi implementasi, dan karakteristik pengguna kurikulum (Komariah, 2020: 57).

Manajemen evaluasi kurikulum sebagai proses penutup dalam suatu siklus manajemen kurikulum adalah pengelolaan sistem dan teknis penilaian atas hasil dari suatu proses pembelajaran. Gronlund (Arifin, 2018: 43) menjelaskan bahwa evaluasi merupakan proses pengumpulan informasi, yang kemudian dianalisis dan diinterpretasi untuk mengetahui capaian tujuan pembelajaran. Informasi tersebut bisa berasal dari peserta didik, guru maupun dari proses pembelajaran yang diamati. Hasil evaluasi digunakan untuk mengambil keputusan-keputusan strategis berkenaan dengan kelanjutan suatu proses pendidikan.

Manajemen kurikulum hendaknya dilakukan sesuai dengan kebijakan pemerintah yang mengatur tentang manajemen kurikulum nasional sebagai pedoman utama pendidikan nasional. Selain itu, Ahmad Sholeh (2020: 37-38) menyebutkan bahwa keseluruhan proses manajemen kurikulum hendaknya juga selalu mengimplementasikan prinsip-prinsip berikut:

- 1) Produktivitas

Prinsip ini menyatakan bahwa manajemen kurikulum hendaknya mempertimbangan sejauh mana tujuan kurikulum dapat terealisasi dengan keberhasilan peserta didik dalam mencapai hasil belajar yang sesuai dengan kurikulum.

- 2) Demokratisasi

Prinsip manajemen kurikulum ini menghendaki pengelola, pelaksana dan peserta didik memperoleh keleluasaan untuk melakukan fungsinya masing-masing dalam upaya pengimplementasian kurikulum demi mencapai tujuan.

3) Kooperatif

Prinsip manajemen kurikulum ini menghendaki adanya kerjasama yang baik antara semua pihak yang terlibat dalam keseluruhan proses manajemen kurikulum.

4) Efektivitas dan efisiensi.

Prinsip manajemen kurikulum ini menekankan perlunya seluruh proses manajemen untuk dilaksanakan secara efektif dan efisien.

5) Mengarah kepada visi, misi dan tujuan yang ditetapkan pada kurikulum.

Prinsip manajemen kurikulum ini menghendaki keseluruhan proses dapat secara konsisten selaras dengan arah visi, misi, dan tujuan kurikulum.

Manajemen pengembangan kurikulum merupakan bagian yang penting dalam proses pendidikan. Hal tersebut dimaksudkan untuk (1) meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya kurikulum; (2) mewujudkan kesetaraan kepada seluruh peserta didik untuk mendapatkan kesempatan yang sama dalam memperoleh hasil pendidikan yang maksimal dari berbagai kegiatan pembelajaran yang diberikan sekolah, baik yang bersifat intra, ekstra atau ko kulikuler yang diintegrasikan untuk mencapai tujuan kurikulum; (3) meningkatkan keterhubungan antara *output* pembelajaran dengan kebutuhan peserta didik maupun lingkungan;

(4) meningkatkan kinerja guru dan aktivitas siswa dalam upaya mencapai tujuan pembelajaran; (5) meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam penyelenggaraan proses belajar mengajar; (6) memotivasi masyarakat untuk berpartisipasi dalam proses pengembangan kurikulum (Komariah, 2020: 70).

e. Formulasi Kurikulum

Proses pengembangan kurikulum menghasilkan struktur atau organisasi kurikulum yang disebut dengan formulasi kurikulum. Terdapat beberapa jenis formulasi kurikulum yang berkembang hingga saat ini, diantaranya :

1. *Separated Subject Curriculum*

Kurikulum ini disusun dengan memisahkan antara mata pelajaran dengan mata pelajaran lainnya secara khusus. Masing-masing mata pelajaran berdiri sendiri dan tidak dikaitkan dengan mata pelajaran lainnya.

2. *Correlated Curriculum*

Kurikulum ini menghubungkan antara satu bahan kajian dengan bahan kajian lainnya sehingga ruang lingkup kajian menjadi lebih luas. Hal ini dilakukan untuk memperkaya pengetahuan peserta didik tentang tema yang sedang menjadi bahan kajian utama.

3. *Broad Fields Curriculum*

Kurikulum ini disebut juga dengan kurikulum fusi. Pada kurikulum ini beberapa bahan kajian disatukan menjadi kajian utama. Dengan menyatukan beberapa bahan kajian maka proses pembelajaran menjadi semakin kaya. Pengetahuan yang didapatkan peserta didik semakin kompleks. Namun

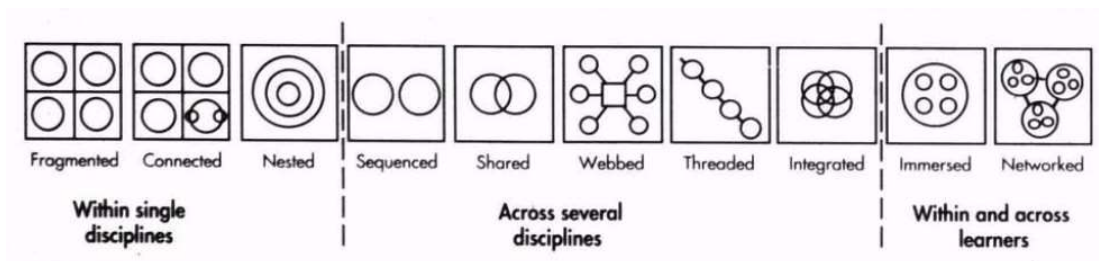
kurikulum ini juga memiliki kelemahan, pengetahuan yang diberikan kepada siswa cenderung dasar, general dan kurang mendalam. Karena banyaknya informasi yang harus disampaikan pada satu waktu maka kedalaman bahan kajian pada kurikulum ini menjadi berkurang. Sebagai contoh, Ilmu Pengetahuan Sosial merupakan fusi dari sejarah, geografi, ekonomi, ilmu politik, sosiologi, antropologi. Demikian juga dengan Ilmu Pengetahuan Alam yang dibangun dari Ilmu Alam, ilmu Hayat, Ilmu Kimia dan Kesehatan. Contoh lainnya, Pendidikan Agama Islam merupakan gabungan dari Fiqih, Akhlaq, Tauhid, Tarikh, Hadits, Tafsir.

4. Integrated Curriculum

Kurikulum ini dikenal juga dengan istilah kurikulum terpadu. Disebut terpadu karena kurikulum ini merupakan produk dari usaha untuk mengintegrasikan bahan kajian dari berbagai jenis dengan memusatkan fokus pada sebuah masalah tertentu yang memerlukan solusi dari berbagai disiplin ilmu. Pada formulasi kurikulum ini, peserta didik mendapat lebih banyak kesempatan untuk melakukan kerja kelompok, berinteraksi dengan masyarakat dan lingkungan sebagai sumber belajar. Kurikulum terpadu menitik beratkan pada pengalaman individu peserta didik dalam proses penyelesaian masalah yang dihadapinya. Dalam proses tersebut peserta didik dilatih untuk mengkombinasikan berbagai pengetahuan yang diperlukan dalam proses penyelesaian masalah (Lismina, 2018: 73).

Integrasi kurikulum dapat dilakukan dengan 10 model (Fogarty, 2009: 11). *Fragmented Model*, *Connected Model*, *Nested Model*, *Sequenced Model*, *Shared Model*, *Webbed Model*, *Threaded Model*, *Integrated Model*, *Immersed Model*, *Networked Model*. Model-model tersebut dapat divisualiasi seperti pada gambar 4.3

Gambar 4.3 Model integrasi kurikulum



Sumber : (Fogarty, 2009: 11)

Fragmented Model melakukan integrasi terbatas pada satu mata pelajaran saja. Integrasi dilakukan secara internal mata pelajaran tersebut dengan menghubungkan antar topik kajian di dalam mata pelajaran tersebut. Sedangkan *Connected Model* mengintegrasikan beberapa bagian dari mata pelajaran yang memiliki keterkaitan dalam membentuk kemampuan tertentu. *Nested Model* menekankan proses integrasi dengan memadukan penguasaan beberapa konsep keterampilan dalam satu kegiatan pembelajaran. Ketiga model integrasi ini dilakukan pada mata pelajaran yang sama.

Sequenced Model mengintegrasikan beberapa topik yang terkait dari beberapa mata pelajaran yang berbeda secara berurutan / paralel pada satu

waktu. *Shared Model* terbentuk karena adanya *overlapping* / tumpang tindih konsep antar beberapa mata pelajaran / kajian sehingga dalam proses pembelajarannya dapat disatukan. *Webbed model* mengintegrasikan beberapa tema yang serupa atau terkait dari beberapa mata pelajaran menjadi satu kesatuan. Dalam proses pembelajarannya model ini menautkan antar tema sehingga tetap terkait antara satu dengan yang lain.

Threaded Model mengintegrasikan beberapa keterampilan dalam proses pembelajaran. Pada model ini peserta didik diharapkan dapat memadukan beberapa keterampilan yang mereka miliki dalam proses pembelajaran dengan harapan keterampilan-keterampilan tersebut semakin berkembang dan peserta didik terlatih untuk dapat memadukan berbagai keterampilan dalam menyelesaikan masalah. *Integrated Model* mengintegrasikan beberapa topik yang sama dari beberapa mata pelajaran yang berbeda pada satu pelajaran tertentu. Sehingga topik tersebut tidak perlu lagi dibahas pada mata pelajaran asalnya karena sudah diintegrasikan di pelajaran tersebut. Model ini dapat mempersingkat proses pembelajaran namun perlu penataan topik seluruh pelajaran sehingga dapat dipetakan pelaksanaan integrasinya. Kelima model tersebut mengintegrasikan beberapa mata pelajaran menjadi satu bahan kajian.

Immersed model merupakan model integrasi yang digunakan untuk memadukan berbagai pengalaman dan pengetahuan dari masing-masing peserta didik dalam proses pembelajaran kolektif. Diharapkan masing-masing individu dapat saling bertukar pengalaman untuk memperkaya pengetahuan

masing-masing. *Networked Model* mengintegrasikan berbagai perspektif keilmuan dalam mengembangkan pemahaman pada peserta didik. Dalam proses pembelajarannya satu topik dikaji dari berbagai perspektif keilmuan dengan harapan mampu memberikan keluasan pemahaman pada peserta didik tentang topik yang sedang dikaji (Fogarty, 1991: 65).

Masing-masing formulasi kurikulum memiliki karakteristik yang berbeda dengan kurikulum yang lain, demikian pula dengan kelebihan dan kekurangan pada masing-masing formulasi kurikulum. Pemilihan formulasi yang akan digunakan harus memperhatikan landasan pengembangan dan prinsip-prinsip dasar pengembangan kurikulum.

f. Impelementasi Kurikulum

Kurikulum merupakan kebijakan institusional lembaga pendidikan. Kurikulum yang telah dirumuskan diimplementasikan sebagai kebijakan kelembagaan. Dalam proses impelementasi kurikulum sebagai kebijakan publik dipengaruhi oleh beberapa hal. Donald S. Van Meter dan Carl E. Van Horn (1975: 446) menyebutkan terdapat enam variabel yang mempengaruhi implementasi sebuah kebijakan publik, yaitu (1) Standar dan sasaran kebijakan/ukuran dan tujuan kebijakan; (2) Sumber daya; (3) Karakteristik organisasi pelaksana; (4) Sikap para pelaksana; (5) Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan-kegiatan pelaksanaan; (6) Lingkungan sosial, ekonomi, sosial dan politik.

Secara rinci variabel-variabel implementasi kebijakan publik model Van Meter dan Van Horn dijelaskan sebagai berikut:

1. Standar dan sasaran kebijakan atau ukuran dan tujuan kebijakan

Kinerja implementasi kebijakan dapat diukur tingkat keberhasilannya dari ukuran dan tujuan kebijakan yang bersifat realistis dengan sosio-kultur yang ada di level pelaksana kebijakan. Ketika ukuran dan sasaran kebijakan terlalu ideal, maka akan sulit direalisasikan. Van Meter dan Van Horn mengemukakan untuk mengukur kinerja implementasi kebijakan tentunya menegaskan standar dan sasaran tertentu yang harus dicapai oleh para pelaksana kebijakan, kinerja kebijakan pada dasarnya merupakan penilaian atas tingkat ketepatan standar dan sasaran tersebut.

2. Sumber Daya

Keberhasilan implementasi kebijakan sangat tergantung dari kemampuan memanfaatkan sumber daya yang tersedia. Manusia merupakan sumber daya terpenting dalam menentukan keberhasilan atau implementasi kebijakan. Setiap tahap implementasi menuntut adanya sumber daya yang berkualitas sesuai dengan pekerjaan yang diisyaratkan oleh kebijakan yang telah ditetapkan. Selain sumber daya manusia, sumber daya finansial dan waktu menjadi perhitungan penting dalam keberhasilan implementasi kebijakan.

Van Meter dan Van Horn menegaskan bahwa Sumber daya kebijakan (*policy resources*) tidak kalah pentingnya dengan komunikasi. Sumber daya kebijakan ini harus juga tersedia dalam rangka untuk memperlancar administrasi implementasi suatu kebijakan. Sumber daya ini terdiri atas dana atau insentif lain yang dapat memperlancar pelaksanaan (implementasi) suatu kebijakan. Kurangnya atau terbatasnya dana atau insentif lain dalam implementasi kebijakan, adalah merupakan sumbangan besar terhadap gagalnya implementasi kebijakan.

3. Karakteristik organisasi pelaksana

Pusat perhatian pada agen pelaksana meliputi organisasi formal dan organisasi informal yang akan terlibat dalam pengimplementasian kebijakan. Hal ini penting karena kinerja implementasi kebijakan akan sangat dipengaruhi oleh ciri yang tepat serta cocok dengan para agen pelaksananya. Hal ini berkaitan dengan konteks kebijakan yang akan dilaksanakan pada beberapa kebijakan dituntut pelaksana kebijakan yang ketat dan disiplin. Pada konteks lain diperlukan agen pelaksana yang demokratis dan persuasif. Selain itu, cakupan atau luas wilayah menjadi pertimbangan penting dalam menentukan agen pelaksana kebijakan.

4. Sikap para pelaksana

Sikap penerimaan atau penolakan dari agen pelaksana kebijakan sangat mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan implementasi kebijakan publik. Hal ini sangat mungkin terjadi karena kebijakan yang dilaksanakan bukanlah hasil formulasi warga setempat yang mengenal betul permasalahan dan persoalan yang mereka rasakan. Tetapi kebijakan publik biasanya bersifat top-down yang sangat mungkin para pengambil keputusan tidak mengetahui bahkan tak mampu menyentuh kebutuhan, keinginan atau permasalahan yang harus diselesaikan. Sikap mereka itu dipengaruhi oleh pandangannya terhadap suatu kebijakan dan cara melihat pengaruh kebijakan itu terhadap kepentingan-kepentingan organisasinya dan kepentingan-kepentingan pribadinya.

5. Komunikasi antar organisasi terkait dan kegiatan pelaksanaan

Agar kebijakan publik bisa dilaksanakan dengan efektif, menurut Van Horn dan Van Mater, apa yang menjadi standar tujuan harus dipahami oleh para pelaksana yang bertanggung jawab atas pencapaian standar dan tujuan kebijakan, karena itu standar dan tujuan harus dikomunikasikan kepada para pelaksana. Komunikasi dalam kerangka penyampaian informasi kepada para pelaksana kebijakan tentang apa menjadi standar dan tujuan harus konsisten dan seragam (*consistency and uniformity*) dari berbagai sumber informasi.

Jika tidak ada kejelasan dan konsistensi serta keseragaman terhadap suatu standar dan tujuan kebijakan, maka yang menjadi standar

dan tujuan kebijakan sulit untuk bisa dicapai. Dengan kejelasan itu, para pelaksana kebijakan dapat mengetahui apa yang diharapkan darinya dan tahu apa yang harus dilakukan. Dalam suatu organisasi publik, pemerintah daerah misalnya, komunikasi sering merupakan proses yang sulit dan kompleks. Proses pentransferan berita ke bawah di dalam organisasi atau dari suatu organisasi ke organisasi lain, dan ke komunikator lain, sering mengalami gangguan baik yang disengaja maupun tidak. Jika sumber komunikasi berbeda memberikan interpretasi yang tidak sama terhadap suatu standar dan tujuan, atau sumber informasi sama memberikan interpretasi yang penuh dengan pertentangan, maka pada suatu saat pelaksana kebijakan akan menemukan suatu kejadian yang lebih sulit untuk melaksanakan suatu kebijakan secara intensif.

6. Lingkungan sosial, ekonomi, sosial dan politik

Hal terakhir yang perlu diperhatikan guna menilai kinerja implementasi kebijakan adalah sejauh mana lingkungan eksternal turut mendorong keberhasilan kebijakan publik. Lingkungan sosial, ekonomi dan politik yang tidak kondusif dapat menjadi sumber masalah dari kegagalan kinerja implementasi kebijakan. Karena itu, upaya implementasi kebijakan mensyaratkan kondisi lingkungan eksternal yang kondusif.

Keenam variabel yang mempengaruhi implementasi kebijakan publik juga berlaku pada implementasi kurikulum. Pengelola lembaga pendidikan harus memperhatikan keenam variabel saat mengimplementasikan kurikulum yang telah disepakati. Hal ini penting diperhatikan agar kurikulum yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan secara maksimal sehingga realisasi visi dan misi pendidikan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

g. Urgensi Kurikulum dalam Pendidikan

Kurikulum merupakan bagian yang sangat penting dalam suatu proses pendidikan. Kurikulum dibuat dan dikembangkan dengan memperhatikan kebutuhan lokal, global, dan tuntutan zaman. Kurikulum berperan sebagai pedoman bagi semua pihak yang terlibat dalam suatu proses pendidikan, yaitu guru, peserta didik, manajer/ pimpinan suatu lembaga pendidikan, pengawas, pengambil kebijakan dalam bidang pendidikan, orang tua dan masyarakat (Majir, 2017: 10). Tanpa adanya kurikulum, proses pendidikan akan berjalan tanpa arah yang jelas sehingga potensi kegagalan dalam mencapai tujuan yang dikehendaki sangat besar.

Peran kurikulum sebagai pedoman untuk setiap pihak yang terlibat dalam proses pendidikan direalisasikan dengan adanya beberapa fungsi nyata dari kurikulum. Bagi guru, kurikulum menjadi acuan dalam melakukan aktivitas utamanya dalam mendidik para peserta didik. Bagi peserta didik, kurikulum menjadi panduan dalam melaksanakan aktivitas belajar. Bagi manajer/pimpinan lembaga pendidikan, pengawas dan pengambil kebijakan pendidikan, kurikulum menjadi tolak ukur pelaksanaan pengawasan. Bagi orang tua, kurikulum dapat

membantu mereka membimbing dan membantu siswa ketika melakukan aktivitas belajar di rumah. Sedangkan bagi masyarakat, kurikulum memungkinkan mereka untuk mendukung secara langsung maupun tidak langsung terselenggaranya program pendidikan di lingkungannya (Asfiati, 2016: 36).

Lebih detail lagi Aslan (2018: 45-49), menjelaskan urgensi kurikulum dengan merinci beberapa fungsi utamanya, yaitu fungsi penyesuaian (*the adaptive function*), fungsi integrasi (*the integrating function*), fungsi diferensiasi (*the differentiating function*), fungsi persiapan (*the preparation function*), fungsi pemilihan (*the selective function*), dan fungsi diagnostik (*the diagnostic function*).

1) Fungsi Penyesuaian (*The Adaptive Function*)

Fungsi ini menjadikan kurikulum sebagai alat yang dapat mengarahkan peserta didik untuk dapat beradaptasi dengan lingkungannya, baik lingkungan fisik maupun sosial, lingkungan lokal maupun global. Kurikulum hendaknya menambah resistensi dan kemampuan adaptasi peserta didik dalam menghadapi dinamika yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itulah, dalam pembuatan dan pengembangan kurikulum, kondisi lingkungan dan tuntutan yang ada di dalamnya menjadi salah satu konsiderasi yang sangat perlu diperhitungkan.

2) Fungsi Integrasi (*The Integrating Function*)

Fungsi ini menjadikan kurikulum sebagai alat yang menjadikan para peserta didik menjadi pribadi-pribadi yang utuh sehingga nantinya dapat berintegrasi dengan baik di masyarakatnya. Proses pendidikan hendaknya

tidak membuat seorang peserta didik menjadi sangat unggul di aspek tertentu saja, tanpa adanya sentuhan pada aspek-aspek lainnya, sehingga menjadi manusia yang asing di masyarakatnya.

3) Fungsi Diferensiasi (*The Differentiating Function*)

Fungsi ini menjadikan kurikulum sebagai alat pembeda untuk setiap individu peserta didik, baik secara fisik maupun psikis. Setiap peserta didik memiliki karakteristik tersendiri yang harus dihormati dan disikapi dengan bijak tanpa adanya keharusan untuk menghilangkan atau menyeragamkannya dengan yang lain. Oleh karena itu, pengembangan kurikulum perlu memperhatikan kekhasan setiap individu peserta didik.

4) Fungsi Persiapan (*The Preparation Function*)

Fungsi ini menjadikan kurikulum sebagai alat untuk mempersiapkan peserta didik untuk melanjutkan pendidikannya ke level lanjutan dan mempersiapkan mereka untuk hidup di masyarakat dengan membawa hasil dari pendidikan yang sudah didapatkannya. Persiapan yang diberikan bukan hanya yang berkenaan dengan pematangan intelektual saja, namun meliputi seluruh aspek termasuk spiritual, emosional, dan sosial, serta keterampilan-keterampilan yang dapat dikembangkan dan bermanfaat bagi kehidupan selanjutnya.

5) Fungsi Pemilihan (*The Selective Function*)

Fungsi ini menjadikan kurikulum sebagai alat yang memberikan kesempatan untuk memilih bidang pendidikan sesuai dengan minat dan

kemampuannya. Untuk dapat menjadi kurikulum yang memiliki fungsi demikian, kurikulum harus dibuat dan dikembangkan sesuai dengan kemampuan, minat dan kebutuhan peserta didik, tidak semata-mata merefleksikan tuntutan pemerintah atau sekedar mengikuti perkembangan zaman. Kurikulum harus bersifat luas dan fleksibel, serta menghargai karakteristik khas setiap peserta didik sebagaimana fungsi diferensiasi yang juga seyogyanya dimiliki oleh suatu kurikulum.

6) Fungsi Diagnostik (*The Diagnostic Function*)

Fungsi ini menjadikan kurikulum sebagai alat yang membuat peserta didik mengenali dan memahami dirinya dan segala potensi dan kekurangan yang dimilikinya. Dengan mengenali diri mereka sendiri dengan baik, peserta didik diharapkan dapat mengembangkan potensinya dan memperbaiki kekurangannya sehingga setelah menjalani proses pendidikan mereka menjadi pribadi-pribadi yang lebih baik.

Selain memiliki keenam fungsi yang telah dijelaskan, kurikulum juga memiliki tiga peranan sentral, yaitu peranan konservatif, kreatif dan kritis (Asfiati, 2016: 72). Peranan konservatif menuntut suatu kurikulum untuk mampu menjadi media mewariskan nilai dan karakter budaya yang positif sehingga masih sangat perlu untuk dilestarikan. Peranan ini didasari dengan fakta bahwa peserta didik merupakan bagian dari suatu masyarakat yang memiliki budaya dan norma-norma sosial yang diturunkan dari generasi ke generasi sehingga merekapun perlu menjunjung tinggi dan berperilaku sesuai budaya dan norma tersebut. Peranan

kreatif menuntut kurikulum untuk dapat mengembangkan sesuatu yang baru yang relevan dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang. Jika peran sebelumnya nampak berorientasi pada masa lalu yaitu dengan melestarikan warisan budaya, peran ini nampak berorientasi ke depan, yaitu dengan menciptakan sesuatu yang baru untuk menghadapi hari ini dan masa depan yang pastinya akan berbeda dengan masa lalu. Sedangkan peran Peranan Kritis menuntut kurikulum untuk menilai secara kritis tentang apa yang harus dan tidak harus diajarkan kepada peserta didik. Dengan peranan ini, kurikulum menjadi filter untuk menyeleksi apa yang akan dimuat oleh satuan program pendidikan.

Adanya fungsi dan peran kurikulum yang nampak vital ini tidak lain merupakan bagian dari urgensi kurikulum dalam pendidikan. Kurikulum menjadi pedoman bagi seluruh aktivitas pendidikan dan acuan bagi semua pihak yang terlibat di dalamnya. Kurikulum juga memiliki fungsi dan peran yang sangat menentukan eksistensi dan esensi suatu program pendidikan. Oleh karena itu, kurikulum perlu dibentuk dan dikembangkan oleh orang-orang yang benar-benar memiliki *expertise* di bidang pendidikan, menguasai seluk beluk fisik dan psikis peserta didik sebagai pelaku utama proses pendidikan, serta memahami kondisi lingkungan, kebutuhan masyarakat dan tuntutan zaman.

B. Kajian Penelitian yang Relevan

Masjid sebagai objek kajian penelitian mendapat perhatian yang cukup besar dari banyak peneliti. Hal ini bisa dilihat dari produksi luaran penelitian di bidang ini

sudah cukup banyak, baik dalam bentuk laporan penelitian maupun publikasinya. Penelusuran yang telah dilakukan menemukan cukup banyak varian penelitian yang relevan dengan topik penelitian ini. Hasilnya dapat dipetakan dalam beberapa kategori sebagai berikut :

1. Kajian tentang masjid, *leadership* dan *Entrepreneurship*

Kajian pertama yang relevan pada kategori ini adalah “*A Model of Imam's Leadership and Mosque Performance in Malaysia*”. Artikel ini ditulis oleh A.M Mahazan dan A. G. Abdullah (2013: 53). Keduanya menyimpulkan bahwa ada keterkaitan yang erat antara kepemimpinan imam masjid dengan performa atau kinerja masjid. Selain kepemimpinan imam masjid, otonomi kerja dalam iklim organisasi masjid dapat menjadi variabel moderator terhadap kinerja masjid. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori kepemimpinan organisasi serta kinerja masjid sebagai unit analisisnya.

Kedua, artikel dengan judul “*Mosque Leadership and Management in Kano Metropolis: Case of Al-Furqan Mosque, Kano State, Nigeria*”. Artikel yang ditulis oleh K.K. Musa Gambo dari School of Management Studies, Kano State Polytechnic, Nigeria menyimpulkan bahwa Masjid Al-Furqan dapat menjadi *role model* pengelolaan masjid yang efektif dan efisien dalam pengembangan ekonomi umat karena dipimpin dan dikelola dengan baik (Gambo, 2018: 183). Artikel ini disusun berdasarkan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan analisis tematik.

Ketiga, artikel berjudul “*The Role of Transformational Leadership as Moderating Factor between BASO Model Strategic Planning Training Intervention and Rural Mosque Organisational Effectiveness*”. Artikel ini ditulis oleh Syed Jamal Abdul Nasir Syed Mohamad, Roshidi Hassan dan Mohamed Zakaria Mohamed Yahya dari Universiti Teknologi MARA, Malaysia. Artikel yang ditulis berdasarkan penelitian kuantitatif Kuasi Eksperimental ini menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor moderasi penting yang mempengaruhi praktik pengambilan keputusan kolektif, perencanaan dan kinerja masjid (Mohamad et al., 2017: 299).

Keempat, artikel yang relevan pada kategori ini adalah “*Mosquepreneur in Perak: Reality or Fantasy?*”. Artikel ini ditulis oleh Mohd Zul Izwan Aliyasaq, Mohd Yahya Mohd Hussin, Fidlizan Muhammad dan Azila Abdul Razak (2019: 53). Artikel ini mendeskripsikan bahwasanya kegiatan sosial berbasis masjid merupakan sesuatu yang baru dan belum mendapatkan perhatian di Malaysia. Namun begitu ada beberapa masjid yang telah menginisiasi kegiatan wirausaha masjid dalam rangka meningkatkan sumber pendanaan kegiatan masjid. Hasil penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif ini menyimpulkan bahwa sebagian besar masjid di Perak ternyata memiliki kemampuan dan sumberdaya untuk mendapatkan pendapatan dari kegiatan wirausaha. Peningkatan pendapatan masjid secara tidak langsung berdampak pada peningkatan pemberian manfaat bagi masyarakat sekitar masjid.

Keempat artikel tersebut memiliki karakteristik yang hampir sama, kajiannya fokus pada *leadership*, *entrepreneurship* dan perannya dalam organisasi masjid. Kategori ini memiliki kedekatan kajian dengan fokus penelitian ini pada sisi bahasan mengenai manajer masjid. Hanya saja penelitian ini fokus pada bagaimana proses pendidikan untuk dapat menyiapkan manajer masjid yang berkualitas, bukan pada aktifitas pengelolaan masjid secara langsung sebagaimana yang dibahas pada penelitian-penelitian sebelumnya.

2. Kajian tentang manajemen masjid

Pertama, artikel berjudul “*Mosque Fund Management: Issues On Accountability and Internal Controls*”. Artikel ini ditulis oleh Intan Salwani Mohamed, Noor Hidayah Ab Azizb, Mohamad Noorman Masrek dan Norzaidi Mohd Dauda berdasarkan penelitian kualitatif tentang akuntabilitas pengelolaan keuangan di Masjid Jami’ Johor Malaysia. Temuan dalam artikel ini adalah pengendalian internal terhadap proses penerimaan maupun pencairan dana yang dikelola oleh masjid membutuhkan perhatian yang signifikan untuk dapat mempertahankan akuntabilitas pengelolaan dana masjid. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemisahan tugas pengelola, pencatatan transaksi serta otorisasi secara baik. Peningkatan akuntabilitas pengelolaan dana masjid secara tidak langsung berdampak terhadap meningkatnya hubungan antara masjid dengan pemangku kepentingan sehingga mendorong peningkatan motivasi untuk mendukung masjid secara finansial (Mohamed et al., 2014: 193).

Kedua, artikel berjudul “*The Mosque Management Innovation: Explaining Process and Driving Forces*”. Artikel yang ditulis oleh Ihsan

Rahmat, Ashadi Cahyadi dan Indra Pratama Putra Salmon fokus pada proses kerja inovasi manajemen masjid di Bengkulu serta faktor pendorongnya. Berbasis penelitian kualitatif deskriptif disimpulkan bahwa 12 inovasi yang dikembangkan oleh manajemen masjid dimulai dari kebutuhan jamaah, generasi ide, diskusi fokus Islam, pengembangan, dan pelaksanaan program. Tahapan mendiskusikan pandangan Dewan Syariah Masjid (pakar Islam) merupakan temuan khas karena kerangka umum belum menjelaskan ini. Selanjutnya, tiga faktor pendorong yang dianggap memiliki pengaruh kuat dalam proses inovasi adalah kepemimpinan walikota, kecintaan terhadap masjid, dan motivasi spiritualitas dalam semboyan *fastabikul khairat* (Rahmat et al., 2019: 142).

Ketiga, artikel berjudul “*Key Factors For The Successful Management of The Al Musabbihin Mosque*”. Artikel ini fokus pada eksplorasi terhadap faktor kunci keberhasilan manajemen masjid Al-Musabbihin di Medan. Berbasis penelitian kualitatif deskriptif ditemukan bahwa pengelolaan organisasi secara terpisah antara kegiatan konsumtif dan produktif merupakan kunci sukses pengelolaan masjid Al-Musabbihin. Masjid Al-Musabbihin juga mengembangkan fungsi-fungsi pendidikan dan pemberdayaan sosial selain fungsi fasilitasi tempat ibadah (Harahap et al., 2019: 32).

Ketiga artikel tersebut memiliki karakteristik yang hampir sama, kajiannya fokus pada dinamika pengelolaan dan manajemen masjid. Kategori ini memiliki kedekatan kajian dengan fokus penelitian ini pada sisi bahasan mengenai manajemen masjid. Hanya saja penelitian ini fokus pada

pengembangan kompetensi manajemen dalam proses pendidikan untuk dapat menyiapkan pengelola masjid yang handal, bukan pada manajemen masjid secara langsung sebagaimana yang dibahas pada penelitian-penelitian sebelumnya.

3. Kajian tentang pemberdayaan berbasis masjid

Pertama, artikel dengan judul “*Mosque-Based Islamic Cooperative for Community Economic Development*”. Artikel yang ditulis oleh Nur Indah Riwijanti dan Fadloli ini disusun berdasarkan penelitian kualitatif tentang model pengembangan ekonomi masyarakat menggunakan koperasi syariah berbasis masjid. Penelitian ini menemukan bahwa proses pengembangan model tersebut dimulai dengan mengubah mindset masyarakat melalui sosialisasi dan penyebaran informasi mengenai ekonomi syariah pada berbagai kegiatan seperti ceramah, khutbah, pengajian yang diselenggarakan oleh masjid. Perubahan mindset tersebut harus ditopang oleh 4 hal, a) komitmen dan integritas, b) konsistensi dan fokus, c) kapabilitas, kapasitas dan manajemen yang profesional, dan d) akuntabilitas dan transparansi. Keempat hal tersebut memungkinkan tumbuhnya kepercayaan masyarakat kepada pengurus masjid. Berdasarkan kepercayaan tersebut maka potensi ekonomi masjid dapat diberdayakan melalui pendirian koperasi syariah (Riwajanti & Fadloli, 2019: 206).

Kedua, artikel berjudul “*Enhancing The Economic Role of The Mosque Through Empowerment*”. Artikel ini ditulis oleh Rizqi Anfanni Fahmi berdasarkan penelitian kualitatif tentang bagaimana peran ekonomi masjid

dapat ditingkatkan melalui program pemberdayaan masyarakat di Kota Yogyakarta. Penelitian ini menyimpulkan bahwa masjid memiliki posisi yang sangat strategis untuk pemberdayaan jemaah. Untuk meningkatkan peran ekonomi melalui pemberdayaan, setidaknya ada enam langkah. Pertama, proses perencanaan termasuk kesepakatan antar pengelola, mencari sumber dana, dan juga mencari mitra. Kedua, sosialisasi kepada jemaah, terbuka, tertutup, atau terbatas. Ketiga, memilih penerima manfaat. Keempat, proses pemberdayaan termasuk meminjamkan pinjaman lunak, mendirikan koperasi, atau intervensi pemasaran. Kelima, mendampingi kemajuan ekonomi dan spiritual para penerima manfaat. Proses terakhir adalah evaluasi program secara berkala. Indikator keberhasilan program ini adalah kinerja pengembalian pinjaman dan meningkatnya intensitas salat berjamaah (R. A. Fahmi, 2018: 65).

Ketiga, artikel berjudul “*Trickle Down Effect* dan Perubahan Wajah Masjid di Yogyakarta”. Artikel ini fokus pada perubahan tata kelola masjid di Yogyakarta. Perubahan tersebut diidentifikasi sebagai bagian dari trickle down effect inovasi yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan. Konsep mengenolkan saldo yang dimulai oleh Masjid Jogokariyan menjadi penyadar bahwa selama ini penggunaan infak masjid belum termanfaatkan secara optimal, padahal dana-dana tersebut seharusnya dapat digunakan untuk memfasilitasi kebutuhan para jemaah yang mampir ke masjid. Dengan semangat mengenolkan kas masjid memunculkan kreativitas takmir untuk memberikan fasilitas terbaik yang dibutuhkan jemaah. Akibatnya masjid-masjid di Yogyakarta semakin inovatif dalam memberikan layanan bagi jemaah, baik menyangkut layanan

yang berhubungan langsung dengan salat ataupun sebagai katup pengaman sosial bagi jamaah yang kurang beruntung secara ekonomi (Jaya, 2018: 21).

Ketiga artikel tersebut memiliki karakteristik yang hampir sama, kajiannya fokus pada pemberdayaan masyarakat berbasis masjid. Kategori ini memiliki kedekatan kajian dengan fokus penelitian ini pada sisi bahasan mengenai optimalisasi fungsi masjid. Hanya saja penelitian ini fokus pada proses pendidikan untuk dapat menyiapkan pengelola masjid yang mampu mengoptimalisasi fungsi masjid di masyarakat, bukan pada proses optimalisasi fungsi masjid secara langsung sebagaimana yang dibahas pada penelitian-penelitian sebelumnya. Pemetaan kajian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini dapat dilihat lebih ringkas pada tabel berikut :

Tabel 2.3
Tabulasi Kajian Terdahulu

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|--------------------------------|-------|--|---|
| 1 | A.M Mahazan, A. G. Abdullah | 2013 | <i>A Model of Imam's Leadership and Mosque Performance in Malaysia</i> | <p>Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan teori kepemimpinan organisasi serta kinerja masjid sebagai unit analisisnya.</p> <p>Temuannya adalah ada keterkaitan yang erat antara kepemimpinan imam masjid dengan performa atau kinerja masjid.</p> <p>Selain kepemimpinan imam masjid, otonomi kerja dalam iklim organisasi masjid dapat menjadi variabel moderator terhadap kinerja masjid.</p> |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|---|-------|---|---|
| 2 | K.K. Musa Gambo | 2018 | <i>Mosque Leadership and Management in Kano Metropolis: Case of Al-Furqan Mosque, Kano State, Nigeria</i> | Artikel ini disusun berdasarkan penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan analisis tematik. Temuannya adalah Masjid Al-Furqan dapat menjadi <i>role model</i> pengelolaan masjid yang efektif dan efisien dalam pengembangan ekonomi umat karena dipimpin dan dikelola dengan baik. |
| 3 | Syed Jamal Abdul Nasir Syed Mohamad, Roshidi Hassan, Mohamed Zakaria Mohamed Yahya | 2017 | <i>The Role of Transformational Leadership as Moderating Factor between BASO Model Strategic Planning Training Intervention and Rural</i> | Artikel ditulis berdasarkan penelitian kuantitatif Kuasi Eksperimental dengan kesimpulan bahwa kepemimpinan transformasional merupakan faktor moderasi penting yang mempengaruhi |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|--|-------|--|---|
| | | | <i>Mosque Organisational Effectiveness</i> | praktik pengambilan keputusan kolektif, perencanaan dan kinerja masjid |
| 4 | Mohd Zul Izwan Aliyasak, Mohd Yahya Mohd Hussin, Fidlizan Muhammad dan Azila Abdul Razak | 2019 | <i>Mosquepreneur in Perak: Reality or Fantasy?</i> | Hasil penelitian yang menggunakan pendekatan kuantitatif deskriptif ini menyimpulkan bahwa sebagian besar masjid di Perak ternyata memiliki kemampuan dan sumberdaya untuk mendapatkan pendapatan dari kegiatan wirausaha. Peningkatan pendapatan masjid secara tidak langsung berdampak pada peningkatan pemberian manfaat bagi masyarakat sekitar masjid. |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|---|-------|---|---|
| 5 | Intan Salwani Mohamed, Noor Hidayah Ab Azizb, Mohamad Noorman Masrek, Norzaidi Mohd Dauda | 2014 | <i>Mosque Fund Management: Issues On Accountability and Internal Controls</i> | Pengendalian internal terhadap proses penerimaan maupun pencairan dana yang dikelola oleh masjid membutuhkan perhatian yang signifikan untuk dapat mempertahankan akuntabilitas pengelolaan dana masjid. Hal tersebut dapat dilakukan dengan pemisahan tugas pengelola, pencatatan transaksi serta otorisasi secara baik. Peningkatan akuntabilitas pengelolaan dana masjid secara tidak langsung berdampak terhadap meningkatnya hubungan antara masjid dengan pemangku kepentingan sehingga |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|--|-------|--|--|
| | | | | mendorong peningkatan motivasi untuk mendukung masjid secara finansial |
| 6 | Ihsan Rahmat, Ashadi Cahyadi, Indra Pratama Putra Salmon | 2019 | <i>The Mosque Management Innovation: Explaining Process and Driving Forces</i> | Terdapat 12 inovasi yang dikembangkan oleh manajemen masjid di Bengkulu, dimulai dari kebutuhan jamaah, generasi ide, diskusi fokus Islam, pengembangan, dan pelaksanaan program. Tahapan mendiskusikan pandangan Dewan Syariah Masjid (pakar Islam) merupakan temuan khas karena kerangka umum belum menjelaskan ini. Selanjutnya, tiga faktor pendorong yang dianggap memiliki pengaruh kuat dalam proses inovasi adalah |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|--|-------|---|---|
| | | | | <p>kepemimpinan walikota, kecintaan terhadap masjid, dan motivasi spiritualitas dalam semboyan <i>fastabikul khairat</i></p> |
| 7 | <p>Muhammad Ikhsan Harahap, Rahmat Daim Harahap, Aqwa Naser Daulay, Marliyah</p> | 2019 | <p><i>Key Factors For The Successful Management of The Al Musabbihin Mosque</i></p> | <p>Pengelolaan organisasi secara terpisah antara kegiatan konsumtif dan produktif merupakan kunci sukses pengelolaan masjid Al-Musabbihin. Masjid Al-Musabbihin juga mengembangkan fungsi-fungsi pendidikan dan pemberdayaan sosial selain fungsi fasilitasi tempat ibadah.</p> |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|---------------------------------|-------|--|--|
| 8 | Nur Indah Riwijanti, Fadloli | 2019 | <i>Mosque-Based Islamic Cooperative for Community Economic Development</i> | Proses pengembangan ekonomi masyarakat menggunakan koperasi syariah berbasis masjid dimulai dengan mengubah <i>mindset</i> masyarakat melalui sosialisasi dan penyebaran informasi mengenai ekonomi syariah pada berbagai kegiatan seperti ceramah, khutbah, pengajian yang diselenggarakan oleh masjid. Perubahan <i>mindset</i> tersebut harus ditopang oleh 4 hal, a) komitmen dan integritas, b) konsistensi dan fokus, c) kapabilitas, kapasitas dan manajemen yang profesional, dan d) akuntabilitas dan transparansi. Keempat |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|---------------------|-------|---|--|
| | | | | <p>hal tersebut memungkinkan tumbuhnya kepercayaan masyarakat kepada pengurus masjid. Berdasarkan kepercayaan tersebut maka potensi ekonomi masjid dapat diberdayakan melalui pendirian koperasi syariah</p> |
| 9 | Rizqi Anfanni Fahmi | 2018 | <p><i>Enhancing The Economic Role of The Mosque Through Empowerment</i></p> | <p>masjid memiliki posisi yang sangat strategis untuk pemberdayaan jemaah. Untuk meningkatkan peran ekonomi melalui pemberdayaan, setidaknya ada enam langkah. Pertama, proses perencanaan termasuk kesepakatan antar pengelola, mencari sumber dana, dan juga</p> |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|------|-------|-------|--|
| | | | | <p>mencari mitra. Kedua, sosialisasi kepada jemaah, terbuka, tertutup, atau terbatas.</p> <p>Ketiga, memilih penerima manfaat.</p> <p>Keempat, proses pemberdayaan termasuk meminjamkan pinjaman lunak, mendirikan koperasi, atau intervensi pemasaran.</p> <p>Kelima, mendampingi kemajuan ekonomi dan spiritual para penerima manfaat.</p> <p>Proses terakhir adalah evaluasi program secara berkala. Indikator keberhasilan program ini adalah kinerja pengembalian pinjaman dan meningkatnya intensitas salat berjamaah.</p> |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|----|------------------------|-------|--|--|
| 10 | Pajar Hatma Indra Jaya | 2018 | <i>Trickle Down Efect</i> dan Perubahan Wajah Masjid di Yogyakarta | Perubahan tata kelola masjid di Yogyakarta diidentifikasi sebagai bagian dari <i>trickle down effect</i> inovasi yang dilakukan oleh Masjid Jogokariyan. Konsep mengenolkan saldo yang dimulai oleh Masjid Jogokariyan menjadi penyadar bahwa selama ini penggunaan infak masjid belum termanfaatkan secara optimal, padahal dana-dana tersebut seharusnya dapat digunakan untuk memfasilitasi kebutuhan para jamaah yang mampir ke masjid. Dengan semangat mengenolkan kas masjid memunculkan |

| No | Nama | Tahun | Judul | Temuan |
|-----------|-------------|--------------|--------------|--|
| | | | | <p>keaktivitas takmir untuk memberikan fasilitas terbaik yang dibutuhkan jamaah. Akibatnya masjid-masjid di Yogyakarta semakin inovatif dalam memberikan layanan bagi jamaah, baik menyangkut layanan yang berhubungan langsung dengan salat ataupun sebagai katup pengaman sosial bagi jamaah yang kurang beruntung secara ekonomi.</p> |

Berdasarkan kajian-kajian terdahulu yang telah dipaparkan dapat dijelaskan bahwa penelitian ini memiliki distingsi utama pada eksplorasi mengenai kompetensi manajer masjid serta proses pengembangannya oleh STIDKI Ar-Rahmah dalam rangka menyiapkan manajer masjid yang unggul, menguasai dan menjalankan manajemen masjid secara efektif dan efisien sehingga mampu mengoptimalisasi fungsi masjid di tengah masyarakat.

C. Kerangka Berpikir

Penelitian ini dirancang dengan asumsi dasar bahwa masjid merupakan sentra peradaban umat Islam. Keberadaannya harus benar-benar dioptimalkan sebagaimana dicontohkan oleh Rasulullah sebagai figur teladan umat Islam. Hal tersebut menjadi persoalan ketika saat ini kuantitas masjid secara umum terus bertambah namun tidak seiring dengan meningkatnya kualitas pengelolaan dan optimalisasi perannya di tengah-tengah masyarakat. Yang dimaksud tidak optimal bukanlah pada fungsi sebagai tempat ibadah *mahdlah* namun peran dan fungsi sosial masjid sebagai pusat pengembangan dan pemberdayaan umat.

Pangkal permasalahannya terletak pada kurang tersedianya SDM yang memiliki kompetensi untuk mengelola masjid secara optimal, berbasis pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan saat ini. Manajer masjid yang memiliki kompetensi manajer handal merupakan solusi awal untuk dapat melakukan proses optimalisasi organisasi masjid dalam pengelolaan *idarah*, *imarah* dan *riayahnya*.

Kompetensi manajer masjid dapat merujuk pada kompetensi manajer yang secara umum meliputi *Developing Self Awareness* (Mengembangkan Kesadaran Diri), *Managing Stress* (Mengelola Stres), *Solving Problem Creatively* (Menyelesaikan Masalah Secara Kreatif), *Managing Conflict* (Mengelola Konflik), *Motivating Employees* (Memotivasi Karyawan), *Communicating Supportively* (Berkomunikasi Secara Suportif), *Gain Power and Influence* (Memiliki Kekuatan dan Pengaruh), *Empowering and Delegating* (Memberdayakan dan Mendelegasikan), *Leading Positive Change* (Memimpin Perubahan Positif) dan *Building Effective Teams* (Membangun Tim yang Efektif). Pengembangan kompetensi manajer merupakan hal yang kompleks karena terkait dengan interaksi antar individu serta varian kondisi yang dihadapi manajer dalam kehidupan sehari-hari. Karenanya, model yang paling efektif dalam pengembangan kompetensi manajer adalah model pengembangan yang berbasis teori pembelajaran sosial.

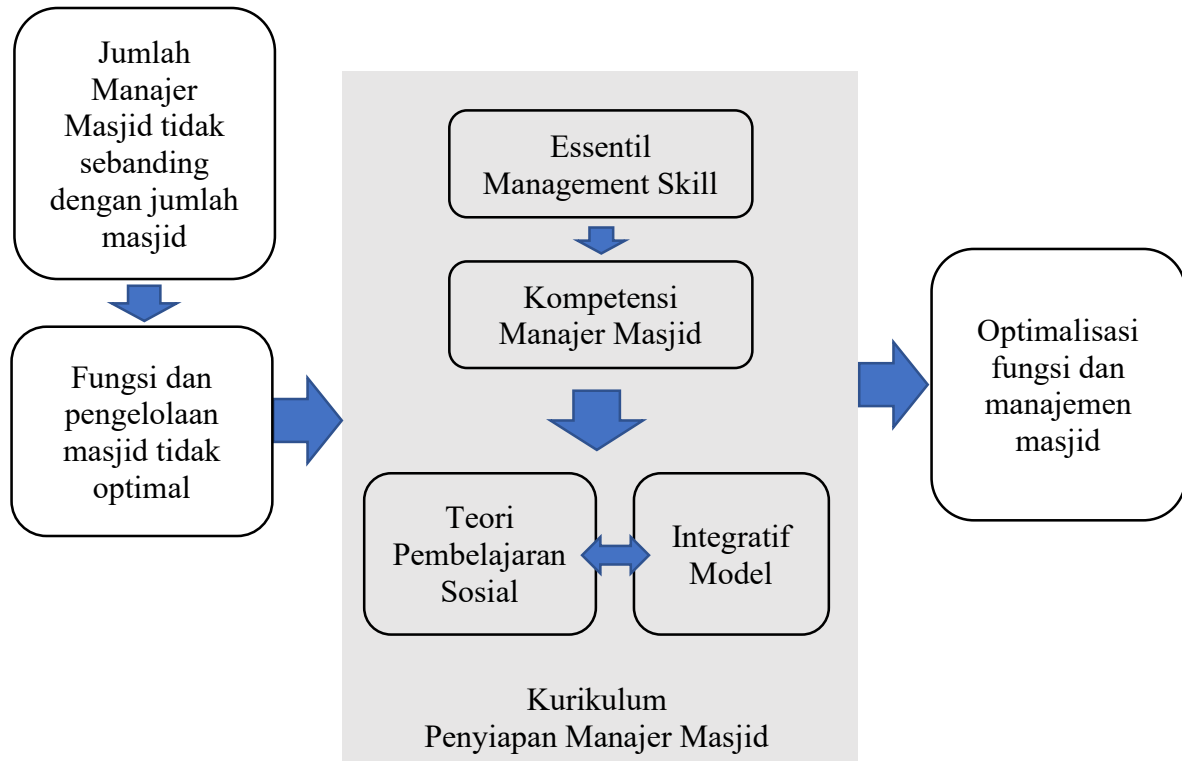
Model pengembangan kompetensi manajer berbasis teori pembelajaran sosial dibagi dalam lima tahapan, yaitu : (1) Evaluasi diri peserta melibatkan penilaian tingkat kompetensi keterampilan saat ini dan pengetahuan tentang prinsip-prinsip perilaku. (2) Penyajian prinsip-prinsip dan pedoman yang telah divalidasi dan berbasis ilmiah untuk kinerja keterampilan yang efektif. (3) Analisis di mana model atau kasus disediakan untuk menganalisis prinsip-prinsip perilaku dalam pengaturan organisasi yang nyata. Langkah ini juga membantu mendemonstrasikan bagaimana pedoman perilaku dapat diadaptasi ke dalam gaya dan situasi pribadi yang berbeda. (4) Latihan-latihan praktik di mana eksperimen dapat dilakukan dan umpan balik langsung dapat diterima dalam

lingkungan yang relatif aman. (5) Penerapan keterampilan pada situasi kehidupan nyata di luar kelas dengan analisis tindak lanjut mengenai keberhasilan relatif dari penerapan tersebut.

Pola pengembangan kompetensi ini setidaknya dilakukan pada level pendidikan perguruan tinggi, terutama jika mengacu pada level KKNi yang menjadi acuan pengembangan SDM di Indonesia saat ini. Kurikulum yang fokus pada pengembangan kompetensi manajer merupakan bagian penting dari pola pengembangan tersebut. Implementasi kurikulum penyiapan manajer masjid berbasis teori pembelajaran sosial akan lebih optimal jika dilakukan dalam model pendidikan integratif yang menitik beratkan pada pengalaman individu peserta didik dalam proses penyelesaian masalah yang dihadapinya. Peserta didik mendapat lebih banyak kesempatan untuk melakukan kerja kelompok, berinteraksi dengan masyarakat dan lingkungan sebagai sumber belajar. Dalam proses tersebut peserta didik dilatih untuk mengkombinasikan berbagai pengetahuan yang diperlukan dalam proses penyelesaian masalah, terutama dalam proses pengembangan kompetensi mereka sebagai manajer.

Kerangka berpikir diatas dapat diilustrasikan seperti pada gambar 2.4 berikut :

Gambar 2.4 Kerangka berpikir



BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Studi kasus dipilih agar dapat membantu peneliti memusatkan diri secara intensif pada satu obyek tertentu yang mempelajarinya sebagai suatu kasus, kasus yang dimaksud adalah penyiapan manajer masjid di STIDKI Ar-Rahmah.

Pendekatan studi kasus lebih tepat digunakan jika penelitian tersebut fokus pada proses menyelidiki fenomena di dalam konteks nyata dan faktual bilamana batas antara konteks dan fenomena tidak terlihat secara tegas sehingga dibutuhkan penelusuran ke multisumber dalam konteks yang sama (Yin, 2014: 14). Oleh karenanya studi kasus yang baik harus dilakukan secara langsung dalam kehidupan sebenarnya dari kasus yang diselidiki. Walaupun demikian, data studi kasus dapat diperoleh tidak saja dari kasus yang diteliti, tetapi, juga dapat diperoleh dari semua pihak yang mengetahui dan mengenal kasus tersebut dengan baik. Dengan kata lain, data dalam studi kasus dapat diperoleh dari berbagai sumber namun terbatas dalam kasus yang akan diteliti.

Penggunaan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus digunakan peneliti untuk mengkaji proses penyiapan manajer masjid pada kurikulum yang diterapkan oleh STIDKI Ar-Rahmah secara utuh dan mendalam. Kajian ini dilakukan melalui subjek penelitian dan informan kunci yang memahami kasus tersebut sehingga

peneliti dapat menemukan data-data yang diperlukan secara spesifik dan mendalam. Peneliti juga melakukan interaksi secara langsung dengan sumber sehingga data-data yang diperlukan dapat terjaga validitas dan akurasi. Peneliti menjalin interaksi yang dekat dengan sumber sehingga dapat terlibat dalam berbagai kegiatan yang dilakukan di lokasi penelitian. Dengan keterlibatan langsung dalam kegiatan-kegiatan tersebut peneliti dapat mendeskripsikan, mengetahui dan mendalami proses penyiapan manajer masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya.

B. Setting Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya yang berlokasi di Jl. Teluk Buli I/ 3-5-7, Tanjung Perak, Surabaya Jawa Timur. Waktu pelaksanaan penelitian direncanakan selama 8 bulan dengan urutan waktu sebagai berikut :

Tabel 3.1
Pelaksanaan kegiatan penelitian

| No | Kegiatan | Bulan, Tahun |
|-----------|------------------|------------------------|
| 1 | Seminar proposal | Mei 2022 |
| 2 | Revisi proposal | Juni 2022 |
| 3 | Pengumpulan data | Juni – Oktober 2022 |
| 4 | Analisa data | Juli 2020 – April 2023 |
| 5 | Seminar hasil | Mei 2023 |

C. Subjek dan Informan Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah pelaku yang dinilai memiliki kapasitas untuk memberikan informasi yang benar dalam penelitian ini. Subjek penelitian dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.2 Daftar Subjek Penelitian

| No | Jabatan | Kode |
|----|-------------------------------------|------|
| 1 | Ketua STIDKI Ar-Rahmah | S1 |
| 2 | Pembantu Ketua Bidang Kurikulum | S2 |
| 3 | Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan | S3 |
| 4 | Kaprodi Manajemen Dakwah | S4 |
| 5 | Sekretaris Prodi Manajemen Dakwah | S5 |

Sedangkan informan dalam penelitian ini adalah :

Tabel 3.3 Daftar Nama Informan Penelitian

| No | Jabatan | Kode |
|----|-----------------------|----------------|
| 1 | Ketua LPM | I1 |
| 2 | Ketua UPPM | I2 |
| 3 | Dosen | I3, I4, I5, I6 |
| 4 | Alumni | I7, I8, I9 |
| 5 | Mahasiswa / Ketua BEM | I10 |
| 6 | Mahasiswa / Wakil BEM | I11 |
| 7 | Mahasiswa / Menko LN | I12 |

| | | |
|---|------------------|---------------|
| 8 | Mahasiswa / PSDM | I13 |
| 9 | Mahasiswa | I14, I15, I16 |

Detail data subjek penelitian dan informan dapat dilihat pada lampiran. Penentuan subjek dan informan penelitian berdasarkan analisis mengenai relevansi kriteria dengan fokus penelitian. Hal tersebut dapat dilihat pada tabel 3.4 berikut :

Tabel 3.4
Relevansi fokus penelitian dengan kriteria informan

| No | Fokus Penelitian | Kriteria Subjek dan Informan |
|----|--|--|
| 1 | Formulasi kurikulum yang digunakan oleh STIDKI Ar-Rahmah | 1. Ketua STIDKI Ar-Rahmah 2. Pembantu Ketua Bidang Kurikulum 3. Pembantu Ketua Bidang |
| 2 | Proses penyiapan manajer masjid | Kemahasiswaan 4. Kaprodi Manajemen Dakwah 5. Dosen pengajar mata kuliah yang terkait dengan Manajemen Masjid |
| 3 | Kendala penyiapan manajer masjid | 1. Dosen pengajar mata kuliah yang terkait dengan Manajemen Masjid 2. Mahasiswa aktif 3. Alumni STIDKI Ar-Rahmah |

D. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan teknik pengumpulan data kualitatif yang menganut prinsip naturalistik. Teknik yang digunakan adalah :

1. Studi Dokumen

Studi dokumen digunakan untuk menambah dan mendukung bukti dari sumber-sumber lain (Yin, 2014: 104). Namun dalam penelitian ini, dokumen menjadi salah satu sumber utama dalam melakukan penggalian data mengenai formulasi kurikulum yang diterapkan. Untuk memperoleh data tentang kurikulum pendidikan manajemen masjid, peneliti menelaah dokumen yang terkait dengan pelaksanaan pendidikan manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah, meliputi:

- a) Prospektus kelembagaan STIDKI Ar-Rahmah.
- b) Dokumen kurikulum STIDKI Ar-Rahmah.
- c) RPS Perkuliahan.
- d) Struktur Organisasi STIDKI Ar-Rahmah
- e) Struktur Organisasi BEM STIDKI Ar-Rahmah

2. Observasi

Observasi atau pengamatan bermanfaat untuk memberikan informasi tambahan tentang topik yang akan di teliti. Pada fokus penelitian dalam bentuk aktifitas yang sedang dilakukan, penggunaan observasi lebih pas digunakan daripada wawancara. Karena dengan observasi, peneliti dapat melihat secara langsung aktifitas yang menjadi fokus penelitiannya (Yin, 2014: 113).

Observasi pada lingkungan sosial atau organisasi akan menambah dimensi-dimensi baru, untuk pemahaman konteks maupun fenomena yang akan di teliti. Penggunaan observerasi dalam penelitian ini diharapkan dapat melengkapi dan menambah temuan penelitian, terutama pada data-data yang tidak dapat ditemukan melalui wawancara.

Observasi dapat dilakukan secara partisipatif maupun non-partisipatif. Observasi partisipatif menuntut peneliti untuk hadir dan terlibat dalam aktifitas yang diobservasi, menjadi bagian dari aktifitas tersebut. Penggunaan observasi partisipatif memungkinkan peneliti untuk mendapatkan data lebih mendalam dengan menjadi bagian dari aktifitas yang diteliti. Namun begitu observasi partisipatif hanya dapat dilakukan jika peneliti dapat menjadi bagian dari komunitas dan terlibat secara langsung dalam aktifitas yang diteliti tanpa mengganggu aktifitas tersebut. Jika tidak memungkinkan maka observasi non partisipatif digunakan. Observasi non-partisipatif digunakan untuk mengamati fenomena yang diteliti tanpa mengganggu aktifitas tersebut. Peneliti hadir di lokasi penelitian namun hanya menjadi pengamat tanpa terlibat dalam aktifitas yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan observasi non-partisipatif sebagai teknik utama. Sedangkan kegiatan yang diobservasi adalah:

Tabel 3.5 Daftar kegiatan observasi

| No | Objek Observasi | Kode |
|----|--|------|
| 1 | Lokasi dan tata letak bangunan dan sarana pendidikan | OB1 |
| 2 | Kegiatan perkuliahan di ruang kelas | OB2 |
| 3 | Kegiatan perkuliahan yang dilakukan di masjid dan asrama | OB3 |
| 4 | Kegiatan praktikum imamah dan khutbah jumat | OB4 |
| 5 | Kegiatan BEM | OB5 |
| 6 | Kegiatan <i>break out job</i> di beberapa masjid | OB6 |
| 7 | Kegiatan ujian imam shalat | OB7 |
| 8 | Kegiatan imamah shalat subuh ahad pagi | OB8 |
| 9 | Rapat Ta'mir Masjid Ar-Rahmah | OB9 |
| 10 | Pengelolaan Unit Usaha Yayasan | OB10 |

3. Wawancara

Wawancara merupakan salah satu teknik utama dalam pengumpulan data penelitian studi kasus. Teknik wawancara yang umum digunakan dalam studi kasus adalah tipe *open ended*. Dalam teknik wawancara *open ended*, peneliti dapat meminta informan untuk menyampaikan pendapatnya tentang fakta yang sedang menjadi fokus penelitian (Yin, 2014: 109). Sehingga peneliti tidak hanya mendapatkan informasi mengenai fakta yang sedang diteliti namun juga pendapat informan tentang fakta tersebut. Dengan metode ini, peneliti berpeluang untuk mendapatkan informasi yang lebih kaya dari informan, selain

itu peneliti juga berpeluang mendapatkan informasi mengenai sumber lain yang mungkin dapat menambahkan informasi mengenai fokus yang sedang diteliti.

Secara teknis pelaksanaan wawancara *open ended* menggunakan model wawancara terbuka dengan harapan dapat menggali informasi lebih dalam tentang penyiapan manajer masjid pada kurikulum manajemen masjid di STIDKI Ar-Rahmah. Adapun interviewe ditentukan menggunakan teknik *purposive* sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Data yang dicari dalam teknik wawancara adalah :

- a) Formulasi kurikulum manajemen masjid
- b) Proses penyiapan manajer masjid pada kurikulum STIDKI Ar-Rahmah
- c) Kendala yang dihadapi dalam proses penyiapan manajer masjid di STIDKI Ar-Rahmah.

Proses wawancara dilakukan secara bertahap sesuai ketersediaan waktu yang diberikan oleh interviewe. Selain itu wawancara juga dilakukan secara bertahap pada topik sama dengan beberapa informan yang berbeda untuk melakukan proses triangulasi sumber dalam rangka meningkatkan validitas data yang ditemukan.

E. Pemeriksaan Keabsahan Data

Data yang didapatkan dalam proses penelitian haruslah teruji valid, benar dan dapat digunakan sebagai bahan analisis data. Dalam penelitian studi kasus terdapat beberapa skenario yang dapat digunakan peneliti untuk melakukan uji validitas data. Berbeda dengan penelitian berbasis kuantitatif yang menggunakan analisis statistik

untuk melakukan uji validitasnya, penelitian kualitatif menggunakan model uji banding antar data untuk melakukan proses uji validitas data. Menurut Robert K. Yin (2014: 39) validitas data studi kasus dapat dilakukan dengan empat jenis uji, Uji Validitas Konstruk, Uji Validitas Internal, Uji Validitas Eksternal, Uji Reliabilitas.

Uji Validitas Konstruk dilakukan dapat dilakukan dengan tiga hal, yaitu (1) penggunaan multisumber bukti (2) merancang dan membangun rangkaian bukti (3) melibatkan informan kunci untuk meninjau ulang keseluruhan temuan. Sedangkan Uji Validitas Internal dilakukan dengan tiga hal, yaitu (1) mengembangkan pola perjodohan (2) menyusun eksplanasi temuan (3) melakukan analisis deret waktu.

Uji validitas eksternal dilakukan dengan mengembangkan replikasi dalam penelitian studi multi kasus. Sedangkan Uji Reliabilitas dilakukan dengan menerapkan protokol studi kasus secara ketat serta mengembangkan data dasar yang ditemukan pada studi kasus (Yin, 2014: 39-46). Dalam penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah Uji Validitas Konstruk.

Validitas konstruk penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai sumber yang relevan. Data yang ditemukan kemudian dibandingkan dengan teknik triangulasi secara simultan. Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber dan metode. Triangulasi sumber merupakan teknik meningkatkan derajat kepercayaan terhadap sebuah informasi dengan cara membandingkan informasi tersebut dengan informasi yang berasal dari sumber berbeda. Dalam penelitian ini informasi yang didapatkan dibandingkan secara simultan antara satu sumber dengan

sumber lainnya. Secara teknis pola perbandingan yang akan dilakukan adalah sebagai berikut :

Tabel 3.6
Desain Triangulasi Sumber

| No | Data | Sumber Utama | Sumber Pembanding |
|----|---|---|--|
| 1 | Formulasi kurikulum manajemen masjid | 1. Ketua STIDKI Ar-Rahmah 2. Pembantu Ketua Bidang Kurikulum | 1. Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan 2. Kaprodi Manajemen Dakwah |
| 2 | Proses Penyiapan manajer masjid pada kurikulum STIDKI Ar-Rahmah | 1. Pembantu Ketua Bidang Kurikulum 2. Kaprodi Manajemen Dakwah | 1. Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan 2. Dosen pengajar mata kuliah yang terkait dengan Manajemen Masjid |
| 3 | Kendala penyiapan manajer masjid | Dosen pengajar mata kuliah yang terkait dengan Manajemen Masjid | 1. Mahasiswa aktif STIDKI Ar-Rahmah 2. Alumni STIDKI Ar-Rahmah |

Triangulasi metode digunakan untuk melengkapi triangulasi sumber. Triangulasi metode dilakukan dengan cara membandingkan data yang didapatkan dari

satu metode pengumpulan data dengan data yang didapatkan dari metode yang berbeda, seperti membandingkan hasil wawancara dengan hasil observasi. Dalam penelitian ini triangulasi metode direncanakan untuk memvalidasi data berikut :

Tabel 3.7
Triangulasi Metode

| No | Data | Observasi | Wawancara | Dokumentasi |
|----|---|-----------|-----------|-------------|
| 1 | Formulasi kurikulum manajemen masjid | | ✓ | ✓ |
| 2 | Proses Penyiapan manajer masjid pada kurikulum STIDKI Ar-Rahmah | ✓ | ✓ | ✓ |
| 3 | Kendala penyiapan manajer masjid | ✓ | ✓ | |

Selain menggunakan multi sumber bukti, validitas konstruk penelitian ini juga diuji dengan melibatkan informan kunci atau subjek penelitian sebagai validator data. Data-data yang telah disusun dalam narasi logis disampaikan kepada informan kunci untuk divalidasi. Secara teknis proses validasi ini dilakukan dalam bentuk forum diskusi kecil bersama informan pada periode tertentu dalam proses pengumpulan data hingga interpretasi hasil penelitian. Validator yang dilibatkan adalah :

1. Ketua STIDKI Ar-Rahmah
2. Pembantu Ketua Bidang Kurikulum
3. Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan

4. Kaprodi Manajemen Dakwah

5. Sekretaris Prodi Manajemen Dakwah

Kelimitya merupakan subjek utama penelitian yang memiliki peran utama dalam proses penyiapan manajer masjid di STIDKI Ar-Rahmah Surabaya.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data yang dilakukan dalam penelitian ini merupakan proses mencari dan mengatur secara sistematis transkrip wawancara, catatan lapangan, serta dokumen yang telah dihimpun oleh peneliti. Kegiatan analisis dilakukan dengan cara menelaah data, menata, membagi menjadi satuan-satuan, mansintesis, mencari pola, memperoleh data yang memiliki makna, serta melaporkan hasil penelitiannya secara sistematis.

Robert K. Yin (2014: 140-158) menyebutkan ada tiga model analisis data yang dominan digunakan dalam penelitian studi kasus. Model perbandingan pola, pembangunan eksplanasi dan model analisis deret waktu. Model perbandingan pola dilakukan dengan cara membandingkan pola yang muncul dalam pengumpulan data dengan pola yang diprediksikan sebelumnya. Model pembangunan eksplanasi dilakukan dengan cara membangun penjelasan tentang kasus itu sendiri. Model ini lebih rumit karena melibatkan berbagai variabel yang muncul dalam proses pengumpulan data. Sedangkan analisis deret waktu banyak dilakukan pada penelitian eksperimen maupun kuasi eksperimen. Analisis deret waktu dilakukan dengan cara membandingkan data-data yang dikumpulkan tentang fokus penelitian yang sama pada rentang waktu yang cukup lama. Dalam penelitian ini yang akan digunakan adalah model analisis data perbandingan pola.

Komponen penting dalam model perjodohan pola adalah pola yang diprediksikan muncul dalam penelitian. Pola yang diprediksi muncul terbagi dalam 3 kategori. Pola formulasi kurikulum, pola penyiapan manajer masjid dan pola kendala dalam penyiapan manajer masjid. Deskripsi ketiga pola dapat dilihat pada tabel 3.8

Tabel 3.8
Pola yang diprediksi muncul dalam penelitian

| No | Pola | Deskripsi |
|----|---|---|
| 1 | Formulasi kurikulum | Kurikulum yang digunakan terbentuk dari beberapa unsur utama yang menjadi dasar pembentukan kompetensi manajer masjid |
| 2 | Penyiapan manajer masjid | Penyiapan manajer masjid dilakukan pada kegiatan intra, ekstra dan ko-kurikuler |
| 3 | Kendala yang dihadapi dalam proses penyiapan manajer masjid | Kendala dapat berasal dari SDM maupun non-SDM |

Tahapan analisis data dengan model perjodohan pola mengadopsi tahapan analisis data kualitatif data interaktif yang dikembangkan oleh miles dan hubberman. Tahapannya dimulai dengan melakukan reduksi data. Reduksi data merupakan proses memilah data-data yang didapatkan dalam proses pengumpulan data. Data yang

didapatkan dari wawancara, observasi serta studi dokumen dipilah dan diberi kode untuk memudahkan proses reduksi data. Data yang telah direduksi kemudian dikelompokkan berdasarkan pola kategori yang telah dibuat. Adapun koding datanya adalah sebagai berikut :

Tabel 3.9 Koding Data Utama

| No | Kode | Keterangan |
|----|------|--|
| 01 | S1W1 | Wawancara Ketua STIDKI Ar-Rahmah |
| 02 | S2W1 | Wawancara Pembantu Ketua Bidang Kurikulum |
| 03 | S3W1 | Wawancara Pembantu Ketua Bidang Kemahasiswaan |
| 04 | S4W1 | Wawancara Kaprodi Manajemen Dakwah |
| 05 | S5W1 | Wawancara Sekretaris Prodi Manajemen Dakwah |
| 06 | I1W1 | Wawancara Ketua LPM |
| 07 | I2W1 | Wawancara Ketua UPPM |
| 08 | OB1 | Observasi Lokasi dan tata letak bangunan dan sarana pendidikan |
| 09 | OB2 | Observasi Kegiatan perkuliahan di ruang kelas |
| 10 | OB3 | Observasi Kegiatan perkuliahan yang dilakukan di masjid dan asrama |
| 11 | OB4 | Observasi Kegiatan praktikum imamah dan khutbah jumat |
| 12 | OB5 | Observasi Kegiatan BEM |
| 13 | OB6 | Observasi Kegiatan <i>break out job</i> di beberapa masjid |
| 14 | OB7 | Observasi Kegiatan ujian imam shalat |
| 15 | OB8 | Observasi Kegiatan imamah shalat subuh ahad pagi |
| 16 | OB9 | Observasi Rapat Ta'mir Masjid Ar-Rahmah |
| 17 | OB10 | Observasi Pengelolaan Unit Usaha Yayasan |
| 18 | D1 | Prospektus kelembagaan STIDKI Ar-Rahmah. |
| 19 | D2 | Dokumen kurikulum STIDKI Ar-Rahmah |

| | | |
|----|----|--|
| 20 | D3 | RPS Perkuliahan |
| 21 | D4 | Struktur Organisasi STIDKI Ar-Rahmah |
| 22 | D5 | Struktur Organisasi BEM STIDKI Ar-Rahmah |

Hasil reduksi data kemudian dikelompokkan berdasar kriteria topik utama yang menjadi fokus penelitian. Berdasarkan pengelompokan tersebut kemudian dapat dilihat pola-pola yang muncul untuk selanjutnya dilakukan proses perjodohan pola. Hasil dari perjodohan pola akan menghasilkan gambaran besar tentang masing-masing fokus penelitian ini. Gambaran yang dihasilkan kemudian disusun dalam bentuk narasi-narasi yang saling terhubung dan menjadi data yang utuh pada setiap fokus penelitian. Data yang dihasilkan kemudian dianalisis menggunakan teori-teori yang relevan sehingga dapat menghasilkan kesimpulan yang bersifat holistik.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Penelitian ini menyimpulkan beberapa hal berikut :

1. Kurikulum yang digunakan oleh STIDKI Ar-Rahmah menggunakan formulasi kurikulum terintegrasi dengan *threaded model*. Integrasi dilakukan dengan membentuk ekosistem pendidikan secara *boarding*, penyelenggaraan pendidikan dilakukan pada 3 wilayah utama, kelas, masjid dan asrama yang saling terhubung selama 24 jam. Fokus utama kurikulum terintegrasi adalah pembentukan karakter yang relevan dengan profil utama lulusan, manajer dan imam masjid yang hafal al-quran serta da'i yang profesional.

2. Penyiapan manajer masjid dilakukan melalui program *boarding* dengan penanaman nilai-nilai dasar melalui beberapa mata kuliah terkait, dikembangkan dengan beberapa kegiatan kemahasiswaan yang dikelola oleh Badan Eksekutif Mahasiswa, pelibatan mahasiswa dalam pengelolaan unit usaha yayasan, serta memberikan pengalaman secara langsung proses pengelolaan masjid pada mata kuliah yang diselenggarakan di masjid *stakeholder*. Rangkaian proses tersebut dilakukan untuk menciptakan pengalaman belajar yang mampu membentuk manajer masjid penggerak kegiatan masjid dan masyarakat.

3. Kendala yang dihadapi dalam penyiapan manajer masjid ada dua, keterbatasan ketersediaan lokasi untuk penyediaan sarana pendidikan dan keterbatasan Sumber Daya Manusia dosen yang memiliki spesifikasi keahlian di bidang manajemen masjid.

B. Saran dan rekomendasi

Penelitian ini memberikan merekomendasikan beberapa hal berikut :

1. Model pendidikan *boarding* pada jenjang pendidikan tinggi berpotensi menjadi model pendidikan yang efektif untuk membangun karakter lulusan. Model ini dapat diduplikasi di berbagai perguruan tinggi untuk membentuk karakter lulusan sesuai dengan rumusan yang ditetapkan oleh masing-masing program studi.

2. Pengembangan kompetensi manajer masjid akan lebih optimal jika diselenggarakan dalam jenjang pendidikan yang eksplisit pada program studi khusus sebagaimana bidang lainnya seperti manajemen haji umrah, manajemen zakat wakaf maupun manajemen pariwisata islam. Sehingga perlu untuk dilakukan pengembangan nomenklatur jenjang pendidikan tinggi khusus pada bidang manajemen masjid mengingat besarnya potensi pengembangan masjid pada masa kini.

3. Struktur kurikulum yang saat ini digunakan oleh STIDKI Ar-Rahmah lebih didominasi oleh beban SKS untuk penyiapan kompetensi imam masjid dari pada manajer masjid, padahal kompetensi utama program studi Manajemen Dakwah adalah menjadi manajer. Sebaiknya pengelola STIDKI Ar-Rahmah perlu melakukan kajian lebih mendalam pada proses revisi kurikulum pada masa mendatang mengenai hal tersebut.

4. Penetapan profil sebagai imam dan manajer masjid dari sisi beban pencapaian pada struktur kurikulum perlu dikaji lebih dalam mengingat program sarjana pada KKNI berada pada level 6 yang salah satu deskripsinya berada pada level di bawah manajer. Perlu dipertimbangkan untuk melakukan penyesuaian profil pada level yang sesuai.

C. Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya :

1. Penelitian ini hanya fokus pada kurikulum dan proses penyiapan manajer masjid beserta kendala yang dihadapi berbasis pada pengalaman empiris yang dilakukan oleh STIDKI Ar-Rahmah. Terdapat model pengembangan SDM masjid berbasis pendidikan non-formal yang diselenggarakan oleh lembaga lain seperti Masjid Jogokariyan maupun masjid kapal Munzalan. Penelitian ini tidak menjangkau ruang lingkup pada wilayah tersebut.

2. Penelitian ini dilakukan berbasis pengalaman empiris STIDKI Ar-Rahmah menerapkan kurikulumnya pada mahasiswa mereka. Alumni yang telah menyelesaikan program *break out job* selama 2 tahun sebagian besar kembali ke daerah masing-masing. Karakter yang dibentuk selama pendidikan di STIDKI Ar-Rahmah berpeluang untuk berubah seiring dengan dinamika yang dihadapi oleh alumni di masyarakat. Penelitian ini tidak menjangkau hingga wilayah tersebut.

Daftar Pustaka

- Achruh, A. (2019). Komponen dan Model Pengembangan Kurikulum. *Inspiratif Pendidikan*, 1(1), 1–9. <https://doi.org/10.24252/IP.V8I1.9933>
- Akbar, M., Suhrah, S., Wahid, A., & Afnir, N. (2022). Islamic Boarding School as a Role Model for Character Education. *International Conference: Transdisciplinary Paradigm on Islamic Knowledge*, 623–632. <https://doi.org/10.18502/kss.v7i8.10780>
- Al-Zubeidi, M. (2005). *Higher Education and Entrepreneurship: The Relation between College Educational Background and All Bussiness Success in Texas* [University of North Texas]. https://digital.library.unt.edu/ark:/67531/metadc4795/m2/1/high_res_d/dissertati on.pdf
- Aliyasak, M. Z. I., Hussin, M. Y. M., Muhammad, F., & Razak, A. A. (2019). Mosquepreneur in Perak: Reality or Fantasy? *Research in World Economy*, 10(5), 53–62. <https://doi.org/10.5430/rwe.v10n5p53>
- Alwi, M. M. (2015). Optimalisasi Fungsi Masjid dalam Pemberdayaan Ekonomi Masyarakat. *Al-Tatwir*, 2(1), 1–13. <http://ejournal.iain-jember.ac.id/index.php/altatwir/article/view/135>
- Ananda, R., & Rafida, T. (2016). *Pengantar Kewirausahaan: Rekayasa Akademik Melahirkan Entrepreneurship*. Perdana Publishing.
- Ar-Rahmah, S. (2021). *Prospektus 2021 Kampus Beasiswa Penghafal Al-Quran STIDKI Ar-Rahmah Surabaya*.
- Arbangi, Dakir, & Umiarso. (2016). *Manajemen Mutu Pendidikan*. Kencana.
- ARIFAH, M. (2019). *MANAJEMEN BOARDING SCHOOL DALAM PENGEMBANGAN KARAKTER SISWA SEKOLAH MENENGAH PERTAMA ISLAM AN-NAWAWIYYAH REMBANG* [UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG]. http://lib.unnes.ac.id/35123/1/UPLOAD_MUKHSINATUL_ARIFAH.pdf

- Arifin, Z. (2018). *Manajemen Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam*. Prodi MPI UIN Sunan Kalijaga.
- Asfiati. (2016). *Pendekatan Humanis dalam Pengembangan Kurikulum*. Perdana Publishing.
- Aslan, & Wahyudin. (2018). *Kurikulum dalam Tantangan Perubahan*. Bookies Indonesia.
- BoardSource. (2017). *Leading with Intent: 2017 Index of Nonprofit Board Practices*.
- Britchenko, I., Smerichevskyi, S., & Kryvovyazyuk, I. (2018). Transformation of entrepreneurial leadership in the 21st century: prospects for the future. *Proceedings of the 2nd International Conference on Social, Economic and Academic Leadership (ICSEAL 2018)*, 115–121. <https://doi.org/10.2991/icseal-18.2018.17>
- Busro, M. (2018). *Teori-teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana.
- Chaerudin, A. (2019). *Manajemen Pendidikan dan Pelatihan SDM*. Jejak.
- Chamisijatin, L., & Permana, F. H. (2020). *Telaah Kurikulum*. UMMPress.
- Dari, S. W. (2022). Development of Entrepreneurship Character in The Nurul Iman Foundation, Dr. M. Natsir. *Journal International on Global Education*, 1(2), 76–81. <https://ejurnal-unespadang.ac.id/index.php/JIGE/article/view/675>
- Darojat, O., & Sumiyati, S. (2013). Pendidikan Kewirausahaan. In *Konsep-konsep Dasar Kewirausahaan/ Entrepreneurship*. Universitas Terbuka.
- Dhofier, Z. (1994). *Tradisi Pesantren: Studi tentang Pandangan Hidup Kyai*. LP3ES.
- DMI. (2020). *Jumlah Masjid Indonesia Terbanyak di Dunia*. <https://republika.co.id/berita/q6d8ij328/jumlah-masjid-indonesia-terbanyak-di-dunia>
- Fahmi, I. (2014). *Kewirausahaan (Teori, Kasus dan Solusi)*. Alfabeta.
- Fahmi, R. A. (2018). Enhancing The Economic Role Of The Mosque Through Empowerment A Case Study In Yogyakarta City. *Jurnal Ekonomi, Manajemen Dan Bisnis*, 19(1), 57–70.
- Farid. (2017). *Kewirausahaan Syariah*. Kencana.

- Fatmawati, E. (2020). INTEGRASI PESANTREN DAN PERGURUAN TINGGI STUDI TIPOLOGI DAN KURIKULUM PESANTREN MAHASISWA. *JURNAL ILMIAH AL-HADI*, 5(2).
<https://jurnal.pancabudi.ac.id/index.php/alhadi/article/view/928>
- Fogarty, R. (1991). Ten Ways to Integrate Curriculum. *Educational Leadership*, 49, 61–65.
- Fogarty, R. (2009). *How to Integrate the Curricula* (Third). Sage Publications.
- Gambo, K. K. M. (2018). Mosque leadership and management in Kano metropolis: case of Al-Furqan Mosque, Kano state, Nigeria. *International Journal of Islamic Marketing and Branding*, 3(3), 183–195.
<https://ideas.repec.org/a/ids/ijimbr/v3y2018i3p183-195.html>
- Hamdanah. (2020). Entrepreneurship-Based Pesantren Education Innovation. *The International Journal of High Education Scientists (IJHES)*, 1(1).
- Harahap, M. I., Harahap, R. D., Daulay, A. N., & Marliyah, M. (2019). Key Factors for The Successful Management of The Al Musabbihin Mosque. *Journal of Management and Business Innovations*, 0(0), 29–32.
<http://jurnal.uinsu.ac.id/index.php/jombi/article/view/5630>
- Hasibuan, L. H. (2002). *Pemberdayaan Masjid di Masa Depan*. Bina Rena Pariwisata.
- Hidayat, T., Firdaus, E., & Somad, M. A. (2020). Model Pengembangan Kurikulum Tyler dan Implikasinya dalam Pembelajaran Pendidikan Agama Islam di Sekolah. *POTENSIA: Jurnal Kependidikan Islam*, 5(2), 197.
<https://doi.org/10.24014/potensia.v5i2.6698>
- Hidayati, R., Rahman, A., Nuryana, Z., & Yusutria. (2022). Character education and the rise of mental health in Muhammadiyah Boarding School. *International Journal of Public Health Science (IJPHS)*, 11(1), 170–178.
<https://doi.org/10.11591/ijphs.v11i1.20889>
- Ismail, A. U., Castrawijaya, C., Hidayat, R., & Hendriyana, B. (2010). *Manajemen masjid*. Angkasa.
- Jalil, J. (2018). *Pendidikan Karakter Implementasi Oleh Guru, Kurikulum*,

- Pemerintah dan Sumber Daya Pendidikan*. Jejak.
- Jannah, N. (2016). *Revitalisasi Peranan Masjid di Era Modern (Studi Kasus di Kota Medan)*. Universitas Islam Negeri Sumatera Utara.
- Jaya, P. H. I. (2018). Trickle Down Efeck dan Perubahan Wajah Masjid di Yogyakarta. *INFERENSI: Jurnal Penelitian Sosial Keagamaan*, 12(1), 1–24.
<https://doi.org/10.18326/infs13.v12i1.1-24>
- Junaidi, A. (2020). *Panduan Penyusunan Kurikulum Pendidikan Tinggi Di Era Industri 4.0 Untuk Mendukung Merdeka Belajar-Kampus Merdeka*. Direktorat Pembelajaran dan Kemahasiswaan, Direktorat Jenderal Pendidikan Tinggi, Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan.
- Kaimuddin. (2015). PENGEMBANGAN KURIKULUM PENDIDIKAN TINGGI. *Al-Ta'dib : Jurnal Kajian Ilmu Kependidikan*, 8(1), 19–38.
<https://doi.org/10.31332/atdb.v8i1.391>
- Kemdikbud. (2022). *Tujuan Kampus Merdeka*. Profil.
<https://kampusmerdeka.kemdikbud.go.id/web/about/tujuan>
- Kemenag. (2023). *Sistem Informasi Masjid*. <https://simas.kemenag.go.id/>
- Kemenag, D. J. B. M. I. (2014). *Keputusan Direktur Jendral Bimbingan Masyarakat Islam Nomor DJ.II/802 Tahun 2014 Tentang Standar Pembinaan Manajemen Masjid*. Kemenag RI.
- Khozin, K., Haris, A., & Asrori, A. (2021). PENGEMBANGAN INTEGRASI KURIKULUM. *TADARUS: Jurnal Pendidikan Islam*, 10(1).
- Komariah, N. (2020). *Pengantar Manajemen Kurikulum*. Bintang Pustaka Madani.
- Kurikulum, T. P. (2018). *Kurikulum Berbasis KKNi STIDKI Ar-Rahmah Mencetak Imam Masjid Pemimpin Peradaban*. STIDKI Ar-Rahmah.
- Lano, P. F. (2015). FUNGSI KEPEMIMPINAN UNTUK MENGURANGI SIKAP AROGANSI PEGAWAI. *Jurnal Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik*, 4(1).
- Lesilolo, H. J. (2018). Penerapan Teori Belajar Sosial Albert Bandura dalam Proses Belajar Mengajar di Sekolah. *KENOSIS*, 4(2).
- Liliana, & Mayasari, V. (2019). *Pengantar Manajemen: (Sebuah Kajian Berdasarkan*

- Hasil Penelitian*). Awfa Smart Media.
- Lismina. (2018). *Pengembangan Kurikulum di Sekolah Dan Perguruan Tinggi*. Uwais Inspirasi Indonesia.
- Lutpiyah, E., Fachruddin, T., & Aliyudin, A. (2019). Peran Kepemimpinan Ketua DKM Dalam Meningkatkan Kinerja Staf. *Tadbir: Jurnal Manajemen Dakwah*, 4(1), 37–56. <https://doi.org/10.15575/tadbir>
- Majir, A. (2017). *Dasar Pengembangan Kurikulum*. Deepublish.
- Maslahah, A. U. (2018). PENERAPAN KURIKULUM MENGACU KKNi DAN IMPLIKASINYA TERHADAP KUALITAS PENDIDIKAN DI PTKIN. *Edukasia: Jurnal Penelitian Pendidikan Islam*, 13(1), 227–248. <https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Edukasia/article/view/5717>
- Maulidiyah, T. D. J. A. (2019). *MODEL PENGEMBANGAN KOMPETENSI MANAJERIAL MAHASISWA FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG* [UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG]. http://lib.unnes.ac.id/35942/1/7101415113_Optimized.pdf
- Mawardi, A., Ondeng, S., Hanafy, M. S., & Yaumi, M. (2018). Pengaruh Kualifikasi Akademik dan Prestasi Akademik Dosen Terhadap Mutu Pembelajaran. *Tarbawi Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 3(2). <https://journal.unismuh.ac.id/index.php/tarbawi/article/view/1596>
- Meter, D. S. Van, & Horn, C. E. Van. (1975). The Policy Implementation Process A Conceptual Framework. *Administration & Society*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/009539977500600404>
- Miftahuddin. (2020). *Pengembangan Kurikulum Pendidikan Islam: Teoretis Dan Praktis*. The Mahfud Ridwan Institute.
- Mohamad, S. J. A. N. S., Hassan, R., & Yahya, M. Z. M. (2017). The Role of Transformational Leadership as Moderating Factor between BASO Model Strategic Planning Training Intervention and Rural Mosque Organisational Effectiveness. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 6.
- Mohamed, I. S., Aziz, N. H. A., Masrek, M. N., & Daud, N. M. (2014). Mosque Fund

- Management: Issues on Accountability and Internal Controls. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 145, 189–194.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.06.026>
- Mora, Z., Setianingsih, D., & Bustami, B. (2020). The Effectiveness of Entrepreneurship Management on the Mosque Prosperity Agency in Langsa in the terms of Sharia. *Budapest International Research and Critics Institute (BIRCI-Journal): Humanities and Social Sciences*, 3(4), 2914–2925.
<https://doi.org/10.33258/birci.v3i4.1311>
- Muizu, W. O. Z., & Sule, E. T. (2017). MANAJER DAN PERANGKAT MANAJEMEN BARU. *PEKBIS*, 9(2).
<https://pekbis.ejournal.unri.ac.id/index.php/JPEB/article/view/4424>
- Mukrodi. (2014). Analisis Manajemen Masjid Dalam Optimalisasi Peran dan Fungsi Masjid. In *KREATIF : Jurnal Ilmiah Prodi Manajemen Universitas Pamulang* (Vol. 2, Issue 1).
<http://www.openjournal.unpam.ac.id/index.php/kreatif/article/view/452>
- Munadi, M. (2016). Critical Review of The Curriculum for Islamic Education Management Study Program on Graduate Program. *Proceedings of the 6th International Conference on Educational, Management, Administration and Leadership*, 491–495. <https://doi.org/10.2991/icemal-16.2016.101>
- Munadi, M. (2017). PENDIDIKAN GURU AGAMA ISLAM DI PERGURUAN TINGGI UMUM NEGERI (Studi Komparatif antara Universitas Negeri Jakarta (UNJ) dengan Universitas Pendidikan Indonesia (UPI) Bandung). *Cendekia: Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 15(1), 130–152.
<https://doi.org/10.21154/cendekia.v15i2.446>
- Munadi, M. (2020a). *Manajemen Pendidikan Tinggi di Era Revolusi Industri 4.0*. Kencana.
- Munadi, M. (2020b). Preparation of Islamic Religious Education Teachers in Secular Countries: A Study in Austria. *Dinamika Ilmu*, 20(2), 219–239.
<https://doi.org/10.21093/di.v20i2.2483>

- Munadi, M., Alwiyah, N., & Umar, A. (2021). Emotional Maturity Development Model in Formal Education of Indonesia. *International Journal of Early Childhood Special Education (INT-JECSE), Volume 30*(Issue 1), 442-.
<https://doi.org/10.24205/03276716.2020.2041>
- Munadi, M., Annur, F., Inderasari, E., Alwiyah, N., Umar, A., & Khuriyah, K. (2021). Student Soft Skill Development Through Extracurricular Activities At Higher Education In Indonesia | Psychology and Education Journal. *PSYCHOLOGY AND EDUCATION, 58*(5).
<http://psychologyandeducation.net/pae/index.php/pae/article/view/6266>
- Munadi, M., Choiriyah, S., & Alawiyah, N. (2012). Strategi Meningkatkan Mutu Calon Guru Agama Islam. *Jurnal Pendidikan Islam, 27*(1), 35–46.
<https://doi.org/10.15575/jpi.v27i1.494>
- Munadi, M., & Khuriyah. (2023). The extracurricular activities and student development of secondary school: Learning from Indonesia. *International Journal of Education and Practice, 11*(1), 23–34.
<https://doi.org/10.18488/61.V11I1.3245>
- Mutalib, M., & Abdullah, A. G. (2013). A Model of Imam's Leadership and Mosque Performance in Malaysia. *Global Journal Al-Thaqafah, 3*, 53–64.
<https://doi.org/10.7187/GJAT432013.03.02>
- Nugraha, F. (2016). *MANAJEMEN MASJID: Panduan Pemberdayaan Fungsi-fungsi Masjid*. Lekkas.
- Nurdin, D., & Rasyid, S. (2022). Islamic Boarding School Education Model (IB-SEM) to Create Leadership Integrity; Using NVivo 12 Analysis. *Al-Ishlah: Jurnal Pendidikan, 14*(4), 6243–6254.
<https://doi.org/10.35445/alishlah.v14i4.1936>
- Praharsi, Y. (2016). Manajemen Pengetahuan dan Implementasinya dalam Organisasi dan Perorangan. *Jurnal Manajemen Maranatha, 16*(1).
<https://doi.org/10.28932/JMM.V16I1.7>
- Pratama, M. A. Q. (2018). Kepemimpinan dan Konsep Ketatanegaraan Umar Ibn Al-

- Khattab. *JUSPI (Jurnal Sejarah Peradaban Islam)*, 2(1), 59.
<https://doi.org/10.30829/j.v2i1.1496>
- Pratama, R. (2020). *Pengantar Manajemen*. Deepublish.
- Purba, P. B., Siregar, R. S., Purba, D. S., Iman, A., Purba, S. R. F. S., Purba, S. R. F. S., Silvia, E., Rahim, R., Chamidah, D., Simarmata, J., Purba, B., & Suparman, T. (2020). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Yayasan Kita Menulis.
- Purwadih. (2019). Pengembangan Kurikulum dalam Pembelajaran Abad XXI. *MIMBAR PENDIDIKAN: Jurnal Indonesia Untuk Kajian Pendidikan*, 4(2).
- Rahman, K. (2014). PENGEMBANGAN KURIKULUM TERINTEGRASI DI SEKOLAH/MADRASAH. *J-PAI Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 1(1).
<https://ejournal.uin-malang.ac.id/index.php/jpai/article/view/3358>
- Rahmat, I., Cahyadi, A., & Salmon, I. P. P. (2019). The Mosque Management Innovation: Explaining Process And Driving Forces. *Jurnal MD*, 5(2), 141–163.
<https://doi.org/10.14421/jmd.2019.52-02>
- Riwajanti, N. I., & Fadloli. (2019). Mosque-Based Islamic Cooperative for Community Economic Development. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 8(2), 196–208.
- Rukmana, N. (2002). *Masjid dan Dakwah: Merencanakan, Membangun, dan Mengelola Masjid : Mengemas Substansi Dakwah, Upaya Pemecahan Krisis Moral dan Spiritual*. Al-Mawardi Prima.
- Ryan, K., & Bohlin, K. E. (1999). *Building Character in Schools: Practical Ways To Bring Moral Instruction to Life*. Jossey-Bass.
- Sarros, J. C., & Butchatsky, O. (1998). *Leadership : Australia's top CEOs : finding out what makes them the best*. Harper Business.
- Setiadi, S. C., & Indrawadi, J. (2020). Pelaksanaan Program Boarding school dalam Pembentukan Karakter Siswa di SMA 3 Painan. *Journal of Civic Education*, 3(1). <http://jce.ppj.unp.ac.id/index.php/jce/article/view/328>
- Shihab, M. Q. (2017). *Wawasan Al-Quran*.
<https://media.isnet.org/kmi/islam/Quraish/Wawasan/Masjid.html>

- Shofiyah. (2018). Prinsip-prinsip Pengembangan Kurikulum dalam Upaya meningkatkan Kualitas Pembelajaran. *EDURELIGIA: Jurnal Pendidikan Agama Islam*, 2(2).
- Sholeh, A., Yaqien, N., & Faizah, M. (2020). *Pengembangan Kurikulum Entrepreneurship Berbasis Multikultural*. Batari Pustaka.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work: Models For Superior Performance*. John Wiley & Sons.
- Sulasmi, E. (2020). *Manajemen dan Kepemimpinan*. Raja Grafindo Persada.
- Suparman, T. (2020). *Kurikulum dan Pembelajaran*. Sarnu Untung.
- Suryani, E., Nurhayati, N., Wahidin, K., & Maulana, M. A. (2020). PERAN MASJID DI LINGKUNGAN MASYARAKAT HETEROGEN PADA MASA PANDEMI COVID 19. *AN-NUFUS*, 2(2).
- Sutarmadi, A. (2012). *Manajemen masjid kontemporer*. Media Bangsa.
- Suwandono, Y., & Laksmi, V. V. (2019). *Manajemen Perubahan Menuju Organisasi Berkinerja Tinggi*. Deeppublish.
- Ulya, I. (2017). IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN ENTERPRENEURSHIP DALAM KURIKULUM PRODI PGMI INSTITUT PESANTREN MATHALI'UL FALAH PATI-JAWA TENGAH. *QUALITY*, 5(2).
<https://journal.iainkudus.ac.id/index.php/Quality/article/view/3060>
- Umar, S. (2019). *Pendidikan Masyarakat Berbasis Masjid*. Deeppublish.
- Whetten, D. A., & Cameron, K. S. (2011). *Developing Management Skills* (8th ed.). Pearson Prentice Hall.
- Widiarti, A., Ulfatin, N., & Zulkarnain, W. (2019). PERENCANAAN PEMBELAJARAN BERBASIS MASJID DAN ALAM UNTUK PEMENUHAN PEMBENTUKAN KARAKTER PESERTA DIDIK. *JAMP: Jurnal Adminitrasi Dan Manajemen Pendidikan*, 2(4), 194–203.
<http://journal2.um.ac.id/index.php/jamp/article/view/8967/4848>
- Wijono, S. (2018). *Kepemimpinan dalam Perspektif Organisasi*. Prenada Media.
- Yin, R. K. (2014). *Studi Kasus Desain & Metode*. Raja Grafindo Persada.

- Zakia, R. (2006). Kepemimpinan dan Optimalisasi Fungsi Masjid. *Al-Hikmah: Jurnal Dakwah Dan Ilmu Komunikasi*, 3(2), 88–104. <https://doi.org/10.15548/AL-HIKMAH.V0I0.1022>
- Zulfa, M. (2015). Transformasi dan Pemberdayaan Umat Berbasis Masjid: Studi Pada Masjid Nurussa'adah Salatiga. *INFERENSI*, 7(1), 257. <https://doi.org/10.18326/infs13.v9i1.257-278>
- Zulkhairi, Alwi, S., & Ma'awiyah, A. (2022). Sistem Pendidikan Boarding School dalam Peningkatan Pemahaman Pendidikan Agama Islam Mahasiswa Institut Agama Islam Al-Aziziyah Samalanga. *Pase: Journal of Contemporary Islamic Education*, 1(1). <https://journal.iainlhokseumawe.ac.id/index.php/Pase/article/view/1220>