

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Subyek dan Obyek Penelitian

Subyek penelitian adalah benda, hal, orang, tempat data untuk variabel penelitian melekat (Arikunto, 1990:116). Azwar (2010:34) menambahkan bahwa subyek penelitian merupakan sumber utama data penelitian, yaitu yang memiliki data mengenai variabel-variabel yang ingin diteliti. Dalam bingkai penelitian kualitatif, subyek penelitian disebut dengan istilah informan yaitu orang yang memberikan informasi tentang data yang diinginkan peneliti berkaitan penelitian yang dilaksanakan (Maharani, 2013). Sedangkan obyek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang telah ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Berdasarkan definisi subyek dan obyek penelitian yang telah diuraikan di atas, maka subyek penelitian dalam penelitian ini adalah takmir masjid sebagai informan atau sumber data utama dari data-data dan variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini. Sedangkan obyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Masjid Nasional Al Akbar (MAS) yang terletak di kawasan Pagsaan jalan Masjid Timur No. 1 Surabaya, tepatnya di tepi jalan tol Surabaya-Malang.

4.1.1. Sejarah Masjid Al Akbar Surabaya

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) adalah wujud sebuah impian umat Islam di Provinsi Jawa Timur dan di kota Surabaya yang telah lama terpendam. Didirikan di atas tanah seluas 11,2 hektar, luas bangunan 28.509 m² dengan kapasitas menampung hingga 59.000 jamaah dan berlokasi di kawasan Pagesaan jalan Masjid Timur nomor 1 Surabaya, tepatnya di tepi jalan tol Surabaya-Malang. Masjid Nasional Al Akbar Surabaya diproyeksikan untuk mewujudkan konsep Masjid sebagai *Islamic Centre* dengan peran multidemensi dengan misi religius, cultural dan edukasi termasuk wisata religi, serta untuk membangun dunia *Islam rahmatan al amin* (Laporan Pembangunan Masjid Al Akbar Surabaya, 2000).

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) yang dibangun atas gagasan Walikota Surabaya saat itu, H. Soenarto Soemoprawiro (Alm) dengan peletakan batu pertama oleh Wakil Presiden RI H. Try Sutrisno pada bulan Agustus 1995, sedangkan pembangunannya dimulai sejak September 1996. Dalam awal pelaksanaan pembangunan fisik MAS, berdasarkan rekomendasi dari Departemen Perhubungan dan Departemen Pekerjaan Umum membuka jalan tol menuju masjid, untuk kelancaran pembangunan dan mengangkat alat-alat berat yang tidak mungkin bisa melalui akses jalan pemukiman penduduk. lahan disediakan oleh Pemerintah Kota Surabaya dari peruntukan tanah fasilitas umum ditambah lahan sawah penduduk yang telah dibebaskan hingga mencapai 11,2ha yang berlokasi di daerah Pagesangan Surabaya Selatan (laporan pembangunan Masjid Al Akbar Surabaya, 2000).

Pembangunan memakan waktu 4 tahun sejak peletakan batu pertama hingga penyelesaian desain dan kelengkapan masjid lainnya dan pada 10 November 2000 MAS diresmikan oleh Presiden Republik Indonesia KH. Abdurrahman Wahid. Bertepatan dengan peresmian tersebut, Bapak Hoesein Soeropranoto selaku penanggungjawab pembangunan MAS mengutarakan sambutan yang tersurat dalam laporan pembangunan Masjid Al Akbar Surabaya bahwa

“proyek pembangunan ini merupakan sebuah perjalanan panjang yang penuh dengan lika-liku karena segi materi sesungguhnya dari nol. Sungguh merupakan sebuah kebahagiaan yang tak terlukiskan dengan kata-kata, berkat dukungan semua pihak impian untuk membangun masjid kebanggaan ini akhirnya terwujud sudah. Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah SWT bahwa partisipasi tela diberikan oleh berbagai lapisan masyarakat baik perusahaan, organisasi maupun perorangan tanpa hambatan perbedaan golongan, keturunan, bahkan agama” (laporan pembangunan Masjid Al Akbar Surabaya, 2000)

Laporan keuangan pembangunan MAS per 31 Agustus 2000 telah diaudit oleh auditor independen yaitu KAP Hadori dan Rekan (SIAP. 98.1.0003) dengan opini wajar tanpa pengecualian (WTP) dan laporan keuangan per 31 Agustus 2000 yang terdiri dari neraca pembangunan, laporan penerimaan dan pengeluaran dana, laporan aktivitas dan laporan arus kas telah sesuai dengan prinsip akuntansi yang berlaku umum. Secara khusus dalam laporan penerimaan dan pengeluaran dana melaporkan bahwa jumlah penerimaan dana sejumlah Rp 50.084.171.721,- yang berasal dari donatur, pendapatan bunga, dan pendapatan lain-lain. Sedangkan pengeluaran dana mencapai Rp 49.690.065.204,- yang terdiri dari pembelian inventaris, uang muka pembangunan, pembangunan masjid Al Akbar, dan beban administrasi dan umum.

Dewasa ini, MAS menjadi salah satu destinasi wisata rohani favorit di Jawa Timur, salah satu buktinya di tahun 2013 mendapat penghargaan dari Dinas Pariwisata Kota Surabaya sebagai tujuan wisata favorit kota Surabaya. Posisi strategis MAS sebagai destinasi wisata rohani ditunjang dengan keberadaan fasilitas atau ruangan mumpuni yang dapat diberdayagunakan oleh jamaah antara lain KB/TK dan RA masjid Al Akbar Surabaya, Perpustakaan, ruang-ruang khusus yang diperuntukkan untuk pelatihan manasik haji, penyewaan lokasi resepsi pernikahan maupun acara lain (ruang Utama, Zaitun, Yasmin, Firdaus, Al Marwah, As Shofa, Zam Zam, Selasar atau serambi, Multazam, Ar Raudhoh, Muzdalifah, Ruang Abu Bakar, Ruang Umar, Ruang Hasan, dan lain sebagainya), Menara 99, Poliklinik Islami, kantin, parkir yang luas (sisi barat dan selatan untuk parkir mobil dan sisi utara dan timur untuk parkir motor), *jogging track* di sekeliling MAS. Selain itu, MAS juga menaungi beberapa organisasi sosial dan kemasyarakatan antara lain Remas (Remaja Masjid), Karang Werda, Club Jantung Sehat, Forkoma, Pengamal, dan lain-lain.



Gambar 4.1
Foto Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (Tampak dari depan)

4.1.2. Visi, Misi, Motto, dan Prinsip Dasar Pengelolaan MAS

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) dalam perkembangannya menjadi *Landmark* kota Surabaya, dan secara simbolik memperkaya peta dunia Islam, yang tentunya mengangkat citra kota Surabaya di mancanegara. Selain sebagai tempat ibadah, pembangunan MAS juga diperuntukkan bagi syiar agama Islam khususnya di provinsi Jawa Timur.

Takmir MAS memahami peran serta fungsi keberadaan masjid sebagai *Islamic Centre* bagi masyarakat. Hal tersebut tertuang pada visinya untuk “Menjadi masjid bertaraf nasional, terdepan dalam dakwah dan syiar Islam, pengembangan pendidikan dan sosial budaya, ditopang oleh manajemen yang handal guna menuju masyarakat yang berakhlak mulia”. Sedangkan misinya secara terperinci meliputi:

1. “Pelayanan kegiatan peribadatan/dakwah
2. Mewujudkan syiar Islam
3. Menyelenggarakan pendidikan Islam
4. Mewujudkan kesejahteraan umat
5. Mengembangkan budaya Islam
6. Mewujudkan masyarakat yang berakhlak mulia
7. Mewujudkan manajemen yang handal”

Selain visi dan misi yang telah dicanangkan, dalam pendirian MAS juga memiliki motto “Manajemen ikhlas, menggapai kesalehan sosial dan spiritual”, namun dalam perkembangannya bertransformasi menjadi “Ikhlas Profesional” yang bertahan hingga sekarang yang berarti pengelolaan MAS berorientasi pada ibadah semata-mata mencari ridha Allah SWT, ditangani oleh tenaga-tenaga yang ahli di bidang masing-masing.

Oleh sebab itu, untuk mencapai visi, misi, dan motto yang telah dicanangkan dan menciptakan budaya organisasi yang islami dan profesional, maka diperlukan prinsip dasar pengelolaan Masjid Nasional Al Akbar yaitu “*Amanah, Istiqomah, Uswah, Mas'uliah* dan *Lijami'il Ummah*“. *Amanah* artinya dipercaya dalam mengemban visi dan misi MAS, *istiqomah* artinya konsisten dalam mengemban visi dan misi yang telah ditetapkan, dengan terus mengadakan inovasi, *uswah* artinya menjadi teladan masjid-masjid lain dalam berbagai aspek, *mas'uliah* artinya dalam setiap langkah dan keputusan dapat dipertanggungjawabkan di hadapan Allah, umat dan *stakeholders*, dan *Lijami'il Ummah* artinya dalam praktek ibadah dapat diterima oleh semua umat Islam, sesuai peraturan perundangan yang berlaku. (<http://www.masjidalakbar.com/linkmenu.php?namafile=home>, diakses 21 Oktober 2014).

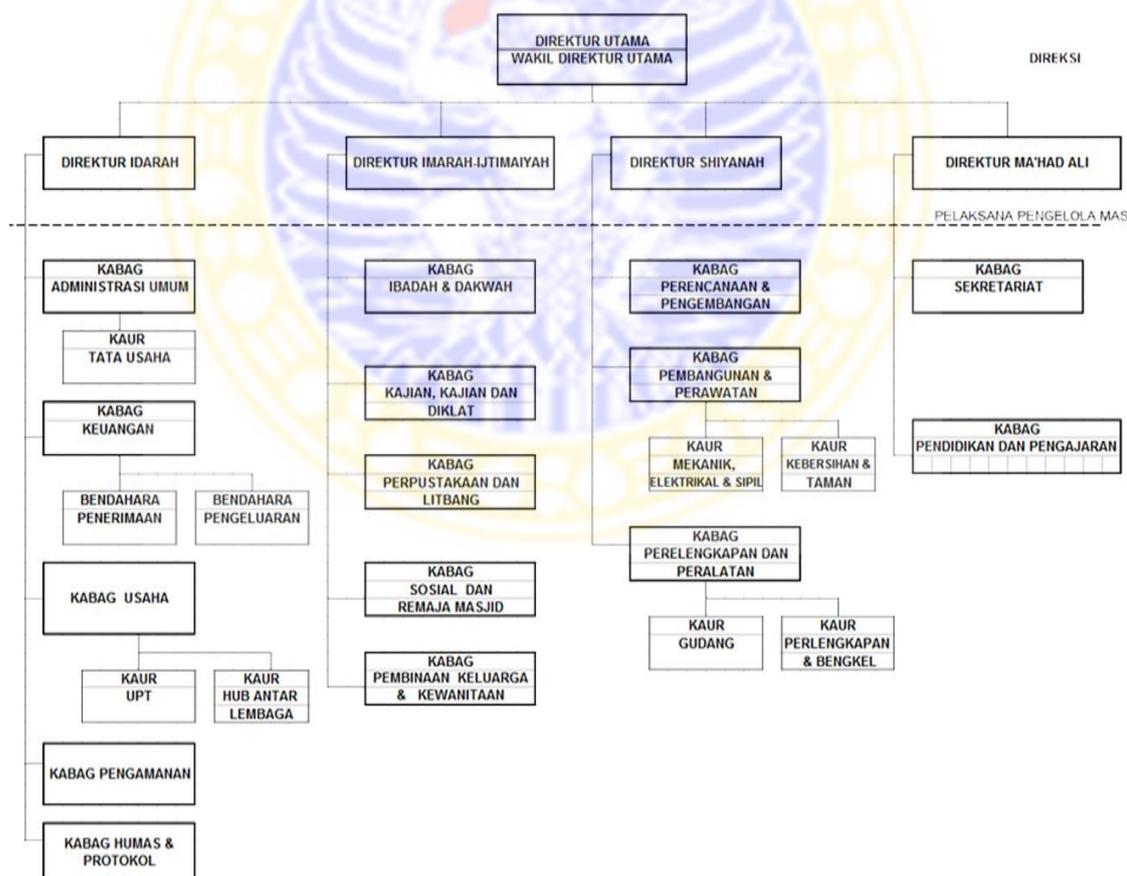
4.1.3. Struktur Organisasi Takmir Masjid Masjid Nasional Al Akbar Surabaya

Pengurus masjid atau sering disebut takmir masjid merupakan sekumpulan orang (organisasi) yang memakmurkan masjid baik dalam hal pengelolaan, pembangunan dan pemeliharaan fisik masjid maupun pengembangan peran masjid sebagai sentra syiar Islam. Sebagai masjid dengan skala nasional, keberadaan takmir masjid menjadi suatu hal urgen, tak hanya soal kuantitas namun terlebih MAS perlu ditangani oleh takmir yang berkualitas, kapabel dan profesional.

Struktur kepengurusan dalam takmir Masjid Nasional Al Akbar Surabaya disebut Badan Pengelola disahkan melalui Surat Keputusan (SK) Gubernur Jawa

Timur. Sehingga menjadikan eksistensi MAS sebagai salah satu masjid pemerintah yang bertanggung jawab terhadap Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

MAS dipimpin oleh seorang direktur utama serta empat direktur lain yakni direktur *Idarah*, direktur *Imarah-Ijtimaiyah*, direktur *Shiyannah*, dan direktur *Ma'had* „*aly* Fungsi pengawasan dipimpin dewan pengawas yang terdiri pejabat instansi terkait di Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Agama. MAS memiliki fungsi-fungsi sebagai pelaksana pengelola di bawah direktorat yakni kepala bagian yang terdiri dari 15 kepala bagian. Struktur organisasi takmir Badan Pengelola MAS secara rinci dapat dilihat di gambar 4.2 sebagai berikut:



Gambar 4.2
Struktur Organisasi Takmir Badan Pengelola MAS
(Periode Berjalan)

Sumber: www.masjid-alakbar.com/linkmenu.php?namafile=struktur

Motto MAS “Ikhlās Profesional” menjadikan struktur kepengurusan Badan Pengelola MAS baik secara fungsional maupun struktural dipegang oleh orang-orang yang telah berpengalaman dalam pengelolaan masjid, amanah, dan tentunya profesional, berikut tabel pengurus Badan Pengelola takmir MAS (periode berjalan):

Tabel 4.1
Pengurus Badan Pengelola Takmir MAS
Periode 2011-2015

No	Jabatan	Nama	Ket. Jabatan/ Instansi
1	Dewan Pendiri	<ul style="list-style-type: none"> - Gubernur Jawa Timur - Walikota Surabaya - H. Try Sutrisno - H. Tarmidzi Taher - H. Mar’ie Muhammad - H. Imam Utomo - H. Basofi Sudirman - H. Soenarto Sumoprawiro - H. Hoesein Soeropranoto 	<ul style="list-style-type: none"> Tokoh Masyarakat
2	Dewan Pembina	<ul style="list-style-type: none"> - Gubernur Jawa Timur - Walikota Surabaya - H. Try Sutrisno - H. Tarmidzi Taher - H. Mar’ie Muhammad - H. Imam Utomo 	<ul style="list-style-type: none"> Tokoh Masyarakat Tokoh Masyarakat Tokoh Masyarakat Tokoh Masyarakat
3	Dewan Penasihat	<ul style="list-style-type: none"> - H. Imam Sunardhi - Drs. H. Roziqi, MM, MBA - Drs. H. Abdusshomad Buchori - KH. Abdul Sakur - KH Mutawakkil ,Alallah - KH Thohir Luth - Prof. Dr. Ridwan Nasir, MA - Prof. Dr. Mohammad Nuh, DEA 	<ul style="list-style-type: none"> Ketua DPRD Prov. Jatim Kepala Kanwil DEPAG Prov. Jatim Ketua umum MUI Jatim Ketua DMI Jatim Ketua PWNU Jatim Ketua PMW Jatim Rektor IAIN Sunan Ampel Surabaya (dulu) Rektor ITS Surabaya (dulu)

4	Dewan Pengawas	<ul style="list-style-type: none"> - Drs. Musyaffa Rouf - H. Basofi Sudirman - H. Soenarto Sumoprawiro - Drs. Indrijono - Drs. Fahrur Rozi Syata - Drs. Bambang D.H - Drs. Bambang Sugiarto 	Ketua DPRD Surabaya Tokoh Masyarakat Tokoh Masyarakat Kepala Badan Pengawasan Prov. Jatim Kepala Biro Mental Spiritual Sekretaris Daerah Prov Jatim Wakil Walikota Surabaya Kepala Badan Pengawasan Surabaya Tokoh Masyarakat
5	Imam Besar	<ul style="list-style-type: none"> - Ir. Pudjojoko - KH. Bashori Alwi - KH. Abdusshomad Buchari - KH. Muammal Hamidi, Lc 	Ulama Ulama Ulama
6	Dewan Direksi Direktur Utama Wakil Direktur Utama Direktur Idarah Direktur Imarah- Ijtimaiyyah Direktur Shiyanah Direktur Ma'had „Aly Wakil Direktur Ma'had „Aly Direktorat Idarah Kepala Bagian Administrasi Umum Kepala Bagian Keuangan Kepala Bagian Usaha Kepala Bagian Keamanan Kepala Bagian Hubungan Masyarakat dan Protokol	Drs. H. Endro Siswantoro, M.Si Ir. H. Moch Djailani, M.M Drs. Kasno Sudaryanto, M.Ag Drs. H. M. Roziqi M.M, M.BA Ir. H. Moerhanniono, M.T Prof. DR. H. M. Roem Rowi, M.A Prof. Dr. H Achmad Zahro, MA Dra. Hj. Siti Mardikaningsih Drs. Ec. H Tjahja Gunawan Hendro Tjahyono Letkol H. Ach Nasikun, S.IP Drs. H. Helmy M Noor	

Direktorah Imarah-Ijtimaiyyah:	
Kepala Bidang Ibadah dan Dakwah	Drs. H. Moch Munif, M.M
Kepala Bagian Sosial dan Remaja Masjid	Drs H.M. Ghufron Ihsan, M.Pdi
Kepala Bagian Pembinaan Keluarga dan Kewanitaan	DR. H. Hasniah Hasan, M.Si
Kepala Bagian Kajian dan Diklat	Moch Choliq Idris, S.Ag
Kepala Bagian Perpustakaan dan Litbang	Drs. H. Muktafi Sahal, M.Ag
Direktorat Shiyanah:	
Kepala Bagian Perencanaan dan Pengembangan	Ir. Bambang Wicaksono, M.T, M.M
Kepala Bagian Pembangunan dan Perawatan	Ir. Saiful Nahar
Kepala Bagian Perlengkapan dan Peralatan	Ir. H. Soewono
Direktorat Ma'had „Aly:	
Kepala Bagian Kesekretariatan	Drs. Ec A. Chanan, M.M
Kepala Bagian Pendidikan dan Pengajaran	AH. Nasich Hidayatullah, M.Hi

Sumber: Data primer (diolah).

4.2. Hasil dan Pembahasan Penelitian

4.2.1. Gambaran Dimensi Akuntabilitas Organisasi MAS

4.2.1.1. Akuntabilitas Spiritual

Akuntabilitas spiritual oleh pengurus takmir masjid diungkapkan melalui tujuan pendirian masjid itu sendiri. Bapak Hoesein Soeropranto selaku

penanggungjawab pembangunan MAS dalam laporan pembangunan MAS mengutarakan bahwa MAS didirikan dengan tujuan membangun sarana ibadah yang memadai, dan membangun pusat kajian syiar Islam di Jawa Timur. Dan semangat menjadikan MAS sebagai pusat kajian syiar Islam di Jawa Timur mampu ditransformasikan dengan baik oleh pengurus takmir masjid kepada masyarakat umum.

Sesuai Keputusan Menteri Agama (KMA) nomor 301 tahun 2003 bahwa ketua takmir masjid yang dalam struktur manajemen MAS dijabat oleh seorang direktur utama. Jabatan (amanah) direktur utama, wakil direktur dan jajaran direktur lainnya menjadi sosok yang esensial dalam pengelolaan organisasi MAS. Sebagai pengemban amanah untuk meneruskan tongkat estafet kepemimpinan dalam menjalankan visi dan misi MAS sejak didirikan hingga sekarang menjadi *Islamic Centre* bagi masyarakat. Mendirikan sekaligus memakmurkan masjid dengan skala besar seperti MAS merupakan wujud perintah agama yang tersurat dalam firman Allah SWT:

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنِ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَءَاتَى
الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَىٰ أُولَٰئِكَ أَن يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ

“Hanya yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari Kemudian, serta tetap mendirikan shalat, emnunaikan zakat dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah, Maka merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk (QS At-Taubah [9]:18).” (Departemen Agama RI, 1992)

Dalam amanahnya sebagai direktur utama (lihat tabel 4.1), Bapak Drs. H. Endro Siswanto M.Si., yang juga menjabat sebagai wakil ketua Majelis

Mustasyar Pimpinan Wilayah Dewan Masjid Indonesia Provinsi Jawa Timur masa bhakti 2013-2018 telah menunjukkan ikhtiarnya dalam memimpin roda organisasi MAS didasari ikhlas profesional. Kepemimpinan Bapak Endro mampu mentransformasikan semangat ikhlas profesional di antara pengurus takmir lainnya dan terhadap masyarakat luas patut mendapat apresiasi tersendiri. Pengurus takmir MAS berorientasi pada ibadah semata-mata mencari ridha Allah SWT dan ditangani oleh tenaga-tenaga yang ahli di bidang masing-masing. Orang-orang yang terlibat struktur organisasinya pun terdiri dari sebagian besar orang yang berpendidikan dan memahami betul manajemen masjid, bahkan ada beberapa pengurus takmir yang sejak awal terlibat dalam perencanaan dan pendirian MAS.

“Jadi masjid ini memiliki motto ikhlas profesional, jadi kita utamakan ikhlasnya dulu. Alhamdulillah teman-teman di sini bisa memahami hal itu, insya Allah juga bekerja secara profesional. Sebelum masjid berdiri pun saya sudah mengisi kajian-kajian di sini. Masjid Al Akbar kan didirikan tahun 2000 terus sebelum tahun 2000 kegiatan saya sudah bekerja untuk pengarsipan, terus ketika dalam masa pengerjaan proyek pembangunan masjid kita sudah mengadakan sholat shubuh berjamaah bersama para pekerja proyek dan mengadakan kajian-kajian seperti biasanya” (Bapak Tjahya Gunawan-Kabag Keuangan MAS):

Sedangkan untuk dewan penasihat dan imam besar berasal dari perwakilan pemerintahan dan organisasi-organisasi Islam di Indonesia seperti Gubernur, anggota DPRD, DMI, MUI, NU, Muhammadiyah, dan beberapa tokoh masyarakat lainnya (berdasarkan struktur organisasi MAS). Sehingga hal ini MAS mampu mengakomodir perbedaan-perbedaan di antara organisasi Islam dan menjadikan MAS terbuka bagi semua golongan tanpa mengunggulkan *firqoh* (golongan) tertentu. Hal itu sesuai dengan prinsip pengelolaan MAS yaitu *Ummah*

artinya dalam praktek ibadah dapat diterima oleh semua umat Islam dan sesuai peraturan perundangan yang berlaku.

Jajaran pengurus takmir juga sering mengadakan kunjungan dan studi banding ke masjid-masjid Agung di provinsi lain, bahkan pernah mengadakan *management training* bersama dengan pengurus takmir masjid lain, sebagaimana salah satu prinsip pengelolaan MAS yaitu *istiqomah* artinya konsisten dalam mengemban visi dan misi yang telah ditetapkan dengan terus mengadakan inovasi dan *uswah* artinya menjadi teladan masjid-masjid lain dalam berbagai aspek.

Bentuk kedua dari akuntabilitas spiritual pengurus takmir MAS diwujudkan melalui tingkah laku sederhana namun tanpa mengurangi semangat profesionalitas manajerial pengurus takmir. Bangunan masjid memang megah dan besar namun tidak menjadikan pengurus lupa diri akan amanah yang diembannya, bahkan ada beberapa pengurus (karyawan tetap) yang diwawancarai oleh penulis mengutarakan

“semangat saya sambil bekerja adalah semangat ibadah, satu kita bisa sholat jamaah, mencari rizki yang halal, dan cari suasana yang Islami, kan ndak pa toh? Hehehehe”(Bapak Agus-Staff Administrasi MAS).

Semangat bekerja yang didorong semangat beribadah dan terus mendekatkan suasana Islami menjadikan motivasi tersendiri bagi para karyawan MAS, bekerja sebagai sebuah keharusan namun tentu yang halal dan berkah menjadi pembeda ketika seseorang yang ikhlas. Hal itu berdampak kepada semangat bekerja secara ikhlas profesional yang senantiasa terjaga dalam lingkungan kerja MAS. Terdapat *Maqolah* terkenal dari Sahabat Abdullah bin Amr bin Ash yang berbunyi:

“Beribadahlah kamu, seolah-olah kamu mati besok. Dan bekerjalah kamu, seolah-olah kamu akan hidup selamanya”

Bentuk akuntabilitas spiritual yang dapat dijumpai dari pengurus takmir MAS adalah pengabdian dan tanggung jawab memakmurkan masjid. Dalam struktur kepengurusan MAS memang terdapat jabatan struktural dan fungsional, selain itu juga terdapat karyawan harian dan *part-time*. Memang terdapat remunerasi (gaji) namun hal itu tak seberapa, karena kebanyakan para pengurus takmir lebih mengedepankan pengabdian tanggung jawab sebagai seorang muslim untuk senantiasa menjaga rumah Allah, terkait remunerasi menjadi urusan kesekian, yang penting bagaimana masjid ini tetap semarak. Tentunya hal itu tidak mengurangi semangat ikhlas profesional yang menjadi motto yang seolah tertanam di benak seluruh karyawan dan pengurus MAS, berikut kutipan para takmir yang berhasil diwawancarai penulis;

1. Pernyataan Bapak Tjahya Gunawan, Kepala bagian keuangan MAS

“Jadi masjid ini memiliki motto ikhlas profesional, jadi kita utamakan ikhlasnya dulu. Alhamdulillah teman-teman di sini bisa memahami hal itu, insya Allah juga bekerja secara professional”

2. Pernyataan Bapak Alfian, bagian Akuntansi MAS

“mungkin maksudnya adalah karyawan tetap dan tidak tetap, eeee... memang di sini ada istilahnya atau status itu ada namanya part time, kalau yang full time istilahnya karyawan karier memang mereka itu apa namanya waktu kerjanya di sini, kalau part time mungkin mereka tidak full time disini cuma beberapa jam di sini yang kita butuhkan yang punya kapabel di sini”

3. Penuturan Bapak Abdullah, bagian penata shof sholat berjamaah

“saya di sini sejak masjid Al Akbar berdiri Mas, jadi saya merasa sudah Alhamdulillah bisa berguna bagi masjid ini walau hanya sebagai ini Mas, saya ndk masalah di gaji pa endak, saya bisa istiqomah setiap sholat lima waktu bisa jamaah di sini saya sudah bersyukur Mas. Saya masih ingat ceramah Kyai Abdusshomad imam besar masjid Al Akbar beberapa tahun yang lalu bahwa suatu keutamaan bagi seorang muslim jika dia mampu memakmurkan masjid ”

Akuntabilitas spiritual para jamaah diungkapkan melalui sebuah kekaguman dan kebanggaan saat berada di MAS, iya memang benar selain berfungsi sebagai tempat sholat, MAS juga berarsitektur indah yang mengindikasikan bahwa Islam juga memiliki cita rasa tinggi terhadap dunia arsitek. Sehingga menarik jamaah berdatangan untuk sekedar menikmati keindahan arsitektur MAS maupun yang secara khusus untuk beribadah.

Dari hasil wawancara dengan para jamaah yang berkunjung, kebanyakan mereka memang bukan berasal dari masyarakat daerah sekitar MAS, namun para pelancong yang sengaja berwisata rohani yang berasal dari beberapa daerah. Berikut pernyataan beberapa narasumber:

“Memang ketika sholat lima waktu seperti waktu dhuhur ini Mas, jamaahnya biasanya bisa mencapai 10 shof jika digabung dengan jamaah putri, memang ini relatif kecil dibandingkan dengan besarnya masjid ini. Rata-rata jamaah berasal dari bukan berasal dari daerah sekitar sini tapi kebanyakan malah jamaah yang berwisata di sini, iya mungkin karena lokasi masjid ini jauh dari keramaian dan jauh dari perumahan, iya semoga ke depan jamaah makin banyak Mas” (Bapak Abdullah-Pengarah shof sholat)

“Kalo kita lihat di Al Falah jika pagi hingga siang itu penuh dan ramai, mungkin juga dikarenakan lokasinya di tepi jalan raya iya. Kalo di sini pengajiannya mungkin satu dua saja tapi jika di Al Falah itu lebih sering kayaknya ada bimbingan baca Al Quran, bimbingan sholat dan lain-lain deh, kalo penyebab persisnya saya kurang tahu” (Bapak Faris-jamaah)

Bentuk akuntabilitas spiritual oleh politik manajemen MAS berprinsip pada dua hal utama yaitu demokratisasi dan pluralisasi, hal ini dapat ditelisik melalui proses-proses komunikasi serta struktur kepengurusan yang begitu komplit dan beragam. Sebagai representasi organisasi Islam terbesar di Indonesia, konteks relasi antara Nahdhatul Ulama dan Muhammadiyah dalam pengelolaan MAS tampak keduanya sama-sama memiliki posisi dan pengaruh yang sejajar baik

dalam kuantitas dengan kualitas. Keberadaan keduanya hanya sebatas sebagai penyeimbang dan penyelaras dari fungsi pengendali yang dimiliki pemerintah melalui institusi pemerintah provinsi Jawa Timur. Persepsi beragam oleh sebagian jamaah dan pengurus takmir yang telah diwawancarai oleh penulis, diantaranya;

1. Bapak Haris (jamaah) menuturkan
“menurut saya lebih condong ke NU ya, lihat saja ada mimbar dan tata cara sholat jumatnya kan itu gaya NU. Tapi mirip Muhammadiyah juga saya pernah sholat shubuh di sini tidak qunut juga Mas, tapi saya ndk tahu pastinya Mas..”
2. Bapak Musta’in (jamaah) menambahkan
“Tidak merepresentasikan salah satunya Mas, saya lihat lebih plural masjidnya, bagus kok tidak fanatik terhadap suatu golongan tertentu..”
3. Bapak Gunawan (takmir masjid) menguatkan
“Masjid ini masjid umat Mas, bukan milik NU atau Muhammadiyah, lebih tepate masjide wong akeh Mas (masjidnya orang banyak Mas), selama saya menjadi pengurus tidak mengunggulkan golongan tertentu. Intinya masjid ini terbuka dan plural bagi semua golongan umat Islam..”

Hasil penelitian ini tidak bertentangan dengan penelitian Jacobs dan Walker (2000) yang menyatakan bahwa eksistensi dan operasinal di dalam komunitas IONA ditentukan dan didasari oleh aturan-aturan agama Kristiani. Begitu juga dengan MAS, kegiatan keseharian dan pengelolaan di MAS juga ditentukan dan didasari oleh aturan-aturan dan nilai-nilai di dalam agama Islam (hukum syariah).

Dari pembahasan akuntabilitas spiritual di atas, tampak ada keselarasan antara akuntabilitas spiritual oleh pengurus takmir masjid dan para jamaah. Pertama pengurus takmir sebagai pengelola yang memberikan pelayanan terbaik dan para jamaah sebagai pihak yang menikmati layanan takmir masjid hingga mereka sama-sama berupaya kewajiban umat Islam dalam memakmurkan masjid hingga perpolitikan organisasi tertentu dalam mempengaruhi pengelolaan MAS.

Dalam kasus ini, pengurus takmir telah mampu memahami motto MAS “Ikhlas Profesional” dengan menunjukkan kinerja yang baik dengan tetap mengutamakan tanggung jawab, pengabdian dan keikhlasan dalam mengelola MAS dan para jamaah pun mengamini hal tersebut dan menunjukkan respon positif terhadap kinerja pengurus takmir masjid.

4.2.1.2. Akuntabilitas Hukum

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya sebagai salah satu masjid besar yang menjadi salah satu masjid pemerintah tentu memerlukan perhatian khusus terutama terkait akuntabilitas hukum untuk menjamin adanya kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang mendukung akuntabilitas hukum tersebut. Hal ini juga untuk mendukung pertanggungjawaban secara hukum terkait dengan adanya suatu jaminan mengenai kepatuhan terhadap hukum dan peraturan lain yang disyaratkan dalam penggunaan sumber dana publik.

Pendirian Masjid Nasional Al Akbar Surabaya sebenarnya rampung pada tahun 1999, namun urung diresmikan dikarenakan terdapat pergolakan politik sehingga baru pada tanggal 10 November 2000 diresmikan oleh Presiden RI ke-4 KH. Abdurrahman Wahid yang mana kala itu belum ada ketentuan hukum yang mengatur mengenai status, mekanisme pengelolaan dan pembiayaan. Oleh sebab itu, mempertimbangkan bahwa dengan meningkatnya peran dan fungsi Masjid Al Akbar sebagai pusat partisipasi umat Islam pada pembangunan nasional pada umumnya dan pembinaan di bidang agama pada khususnya, maka diperlukan penetapan status masjid nasional melalui surat Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 301 tahun 2003 tentang *pertama* penetapan status

Masjid Al Akbar Surabaya di Jawa Timur menjadi Masjid Nasional Al Akbar Surabaya. *Kedua*, pengelolaan MAS diselenggarakan oleh Badan Pengelola yang terdiri dari unsur-unsur terkait yang dibentuk oleh Kepala Daerah tingkat 1 Provinsi Jawa Timur. *Ketiga*, pembiayaan pengelolaan MAS bersumber kepada Anggaran Pendapatan dan Belanja Daerah, bantuan atau sumbangan masyarakat dan sumber lainnya yang sah. *Keempat*, keputusan tersebut berlaku sejak tanggal ditetapkannya dengan ketentuan apabila di kemudian hari terdapat kekeliruan akan diubah dan diperbaiki sebagaimana mestinya. Pak Alfian (bagian akuntansi MAS) menuturkan sebagai berikut;

“masjid ini dari segi badan hukum belum yayasan, makanya namanya itu badan pengelola beda dengan yayasan. Badan pengelola itu sistem pengelolaannya dari sisi istilahnya lebih menyerupai sistem perusahaan makanya penamaannya seperti itu”

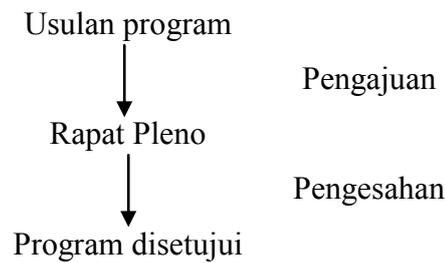
Akuntabilitas hukum dalam pelayanan publik yang dijalankan oleh MAS dapat dilihat dari pergantian struktur organisasi takmir MAS dilaksanakan setiap 5 (lima) tahun sekali. Oleh karena itu, dengan mempertimbangkan dalam rangka peningkatan pelayanan, bimbingan keagamaan di MAS, serta lebih mengoptimalkan kinerja pengelolaan MAS maka perlu menyempurnakan struktur organisasi pengelola MAS sebagaimana dimaksud dalam Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/266/KPTS/013/2006 menjadi Badan Pengelola Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, maka perlu membentuk Badan Pengelola Masjid Nasional Al Akbar Surabaya periode 2011-2015 dengan Keputusan Gubernur Jawa Timur Nomor 188/59/KPTS/013/2011 yang terdiri dari dewan pendiri, dewan penasihat, dewan pengarah, dewan pengawas, imam besar, dan dewan direksi (secara rinci struktur organisasi MAS dapat lihat di tabel 4.1).

Hasil pembahasan di atas menunjukkan bahwa dimensi akuntabilitas hukum di MAS dipengaruhi oleh campur tangan pemerintah, badan pengelola MAS bertanggungjawab langsung terhadap Gubernur dan pengawasannya melalui kementerian agama dan pemerintah provinsi Jawa Timur. Predikat sebagai salah satu masjid pemerintah tidak mengurangi profesionalitas dan tekanan dalam pengambilan keputusan tertentu. Serta tidak menghambat semangat kemandirian dalam memberdayakan MAS.

4.2.1.3. Akuntabilitas Program

Akuntabilitas program merupakan akuntabilitas yang penting mengingat keberadaan masjid merupakan salah satu organisasi publik dan institusi keagamaan yang dimiliki dan diberdayakan sendiri oleh masyarakat. Sebagaimana dinyatakan Bastian (2007:58) bahwa kunci komponen dari penilaian organisasi adalah efektivitas program yang sebagian besar difokuskan pada hasil dan metode. Melalui dimensi ini, akan terlihat sejauh mana pengurus takmir masjid mampu merelevansikan visi, misi dan prinsip dasar pengelolaan ke dalam program kerja dan kegiatan yang telah diselenggarakan oleh masjid itu sendiri. Program kerja dan kegiatan tersebut akan difokuskan kepada jamaah.

Perencanaan program dilakukan di awal periode setiap tahunnya, setiap direktorat mengajukan anggaran program yang kemudian diplenokan dan terakhir disahkan oleh Direktur. Untuk kegiatan yang insidental biasanya rapat perencanaan dilakukan sebulan sebelum pelaksanaan yang kemudian pembentukan kepanitiaan. Berikut gambar bagan alur pembentukan program di MAS:



Gambar 4.3

Alur Penciptaan Program di MAS

Sumber: Hasil wawancara dengan Bapak Kasno Sudaryanto (gambar diolah)

Upaya menciptakan dan menyelenggarakan kegiatan keagamaan, diwujudkan MAS secara khusus dengan membentuk direktorat *Imarah-Ijtimaiyah* yang membidangi pengelolaan program dan kegiatan yang berkaitan dengan jamaah maupun masyarakat luas, diantaranya penyelenggaraan sholat Jumat maupun sholat Ied, kajian shubuh, kajian dhuha, kajian ba`da maghrib, dan kajian keagamaan insidental lain seperti PHBI (Peringatan Hari Besar Islam) dan LKIQ (jadwal kajian terlampir), kajian rutin muslimah dan pembinaan keluarga Islam, Pengamal (Pengajian Muslimah MAS), dan kursus CATIN (Calon pengantin), pengelolaan perpustakaan MAS, kajian umum isu-isu terkini, pengembangan SDM pengurus dan Forkomas (Forum Komunikasi Masjid Al Akbar).

Kajian rutin keagamaan untuk mengkaji mendalam ilmu keagamaan dan sosial yang diisi oleh pembicara-pembicara yang pakar di bidangnya dan sesuai dengan topik-topik yang telah ditentukan yang secara khusus diperuntukkan bagi jamaah seperti kajian rutin Al Quran, Hadist, Tafsir dan lain sebagainya. Jadwalnya pun disesuaikan dengan dengan pemateri dan waktu seperti kajian ba`da shubuh, kajian dhuha, dan kajian ba`da maghrib. Kajian-kajian tersebut dan program khusus lainnya biasanya di *on air*-kan melalui radio SAS (Suara Akbar

Surabaya) 107.5 FM dan *live streaming* di *sasfmsurabaya.net*. Berikut jadwal ringkas kajian rutin di MAS:

Tabel 4.2
Jadwal Kajian Rutin Ba'da Shubuh di MAS

Hari	Topik	Penyaji	Minggu
AHAD	Kajian Umum	Topik dan penceramah bervariasi	
SENIN	Kajian Al-Qur'an dan Tajwid	H. Abd. Hamid Abdullah SH, MSi	I - V
SELASA	Kajian Tafsir Tahlili	Prof. DR. H.M. Roem Rowi, MA	I, III, V
	Kajian Kitab Riyadus Shalihin	KH. Abdushomad Buchori	II, IV
RABU	Kajian Hadits	DR. H. Zainuddin MZ, Lc, M.Ag	I, III, V
	Kajian Tafsir Kependidikan	DR. H Ali Mudhofir, MAg	II, IV
KAMIS	Kajian Teologi Islam	H. A. Mukhtafi, Sahal, M.Ag	III
	Kajian Aqidah Tauhid	KH. Syukron Jazilan	I, II
	Kajian Fadilah al Qur'an	H. Ahmad Muzakki, STH, Al Hafidz	IV, V
JUM'AT	Kajian Mutiara Tausiyah Rasul	Drs. H. M. Taufiq AB	I, III, V
	Aplikasi akhlaq Rasullulah	Drs. H.M Ghufron Ihsan, M.PdI	II
	Kajian Akhlaq Tasawuf	Drs. H. Ali Mas'ud, M.Ag	IV
SABTU	Kajian Fiqih Mu'amalah	Drs. H.M. Ichsan Jusuf, SH, MHum	I, III, V
	Perkembangan Islam	DR. Muhammad Baihaqi, MA	II, IV

Sumber : Masjid Al Akbar. Kajian Ba'da Shubuh. (Tidak ada tahun). (Online), (<http://www.masjidalakbar.com/linkmenu.php?namafile=kajianshubuh> diakses pada tanggal 23 Oktober 2014)

Tabel 4.3
Jadwal Kajian Rutin Ba'da Maghrib di MAS

Hari	Topik	Penyaji	Minggu
AHAD	Kajian Kesehatan	dr. H. Ahmad Sungkar, Sp. Kj (TEAM)	I, II, III, V
	Titian menggapai	DR. Ir. H. Abdullah	IV

	Hidayah	Syahab, MSc	
SENIN	Kajian Tasawuf	DRS. H. Saiful Jazil, M.Ag	I, III, V
	Sejarah Fuqaha' Sepanjang Masa	Prof. DR. H. Faishol Haq, M.Ag	II, IV
SELASA	Kajian Tafsir Tematik (Maudhu'I)	Prof. DR. H.M. Roem Rowi, MA	I, III, V
	Kajian Tafsir dan Hadits Ekonomi Islam	DR. H. Moch. Khoirul Anwar, MEI	II, IV
RABU	Kajian Hadits Aqidah- Akhlak	H. Muhammad Sholeh Drehem, Lc	I - V
KAMIS	Kajian Fiqih Kontemporer	Prof. DR. H. Ahmad Zahro, MA	I - V
JUM'AT	Islam dan Budaya	DR.H. Mahmud Manan, MA	I, V
	Bulughul Maram	KH. Makruf Khozin	III
	Sirah Nabawiyah	DR. H. Abd. Kadir Riyadi, MA	II, IV
SABTU	Fatwa-fatwa MUI	KH. Abdushomad Buchori	I, IV
	Kajian Ekonomi Bisnis Manajemen	Drs. H. Suherman Rosyidi, MSc	II, V
	Tasawuf dan Isu2 Modernitas	Prof. DR. H. Ali Maschan Moesa, M.Si	III

Sumber : Masjid Al Akbar. Kajian Ba`da Shubuh. (Tidak ada tahun). (Online), (<http://www.masjidalakbar.com/linkmenu.php?namafile=kajianshubuh> diakses pada tanggal 23 Oktober 2014)

Posisi strategis MAS sebagai pusat syiar Islam di Jawa Timur, menjadikan MAS sering digunakan sebagai venue (tempat) pelaksanaan kegiatan-kegiatan syiar Islam yang bekerja sama baik dari instansi seperti Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Pemerintah Kota Surabaya maupun dari organisasi kemasyarakatan lain seperti NU, Muhammadiyah, DMI, dan lain sebagainya. Kegiatannya pun beragam mulai PHBI (Peringatan Hari Besar Islam), tabligh akbar, pameran, dan kegiatan lain sebagainya.

Pihak takmir tidak membatasi ormas maupun kelompok tertentu mengadakan kegiatan di MAS namun harus sesuai sesuai izin dari pihak takmir,

berikut alur perizinan kegiatan yang diuraikan oleh Bapak Agus (Kaur Tata Usaha dan Administrasi) sebagai berikut;

“...jadi dari jamaah yang berkenan mengadakan kegiatan terus bisa bertanya ke UPT mengenai prosedur apa saja yang harus dipenuhi, administrasinya kayak apa, persyaratannya kayak apa, jadi langsung ke UPT (Unit Pelayanan Terpadu). Dari situ terus nanti UPT membuat surat izin penggunaan fasilitas masuk ke bagian TU, lalu dilanjutkan ke pimpinan. Nah dari pimpinan akan memberikan disposisi, dari situ diarahkan ke kabag atau kasi lalu diserahkan ke saya untuk membuat administrasinya. Setelah itu nanti pengguna fasilitas akan menyelesaikan administrasi seperti kena berapa dan lainnya yang tercantum di surat balasan”

Untuk menyemarakkan program dan kegiatan di MAS, direktorat Ibadah-Ijtimaiah berkoordinasi bagian Humas dan Protokol melakukan penggiatan publikasi secara masif melalui media-media informasi misalnya melalui *SMS center* jamaah berupa pesan informasi kegiatan bagi jamaah yang telah menjadi *database* jamaah. Selain itu, juga terdapat poster kegiatan, buletin jum'atan, penyiaran radio SAS FM, website resmi MAS di www.masjidalakbar.com, bahkan pengumuman secara langsung secara lisan oleh petugas maupun melalui penanyangan informasi kegiatan di *giant screen* saat sebelum khutbah jumah berlangsung. Takmir MAS menyadari pentingnya publikasi dan mengemasnya secara informatif dan diiringi inovasi pemanfaatan teknologi informasi untuk semakin memudahkan jamaah dalam mengakses informasi mengenai MAS, berikut penjelasan singkat mengenai publikasi MAS oleh Pak Agus sebagai berikut;

“...Nah di direktorat Ibadah ada Kabag Keuangan, Kabag Usaha, Kabag Keamanan, dan Kabag Humas dan Protokol. Jadi publikasi itu merupakan wewenang dan tugas dari Humas dan Protokol, jadi kalo disini pertama informasi disampaikan lewat papan pengumuman yang berisi agenda dan kapan pelaksanaannya. Kedua, kalo setiap ada kegiatan itu menggunakan sms center yang kurang lebih sekitar 10.000 database jamaah. Selain itu,

kalo pas ketika sholat jumat ada Giant Screen yang menerangkan tema khutbah, imam sholat jumatnya siapa dan infaq sholat jumat kemaren berapa, serta informasi kegiatan apa seperti sholat tahajjud atau yang lain akan tercantum disitu. Oleh sebab itu sekarang itu sholat jumat jumlah jamaah semakin meningkat karena apa, karena khutbah jumat di masjid besar seperti Al Akbar ini kan ada *Giant Screen* sehingga kelihatan mimik dan lebih menarik, dengan adanya peningkatan jumlah jamaah maka otomatis infaq yang terkumpul juga meningkat”

Untuk mengetahui efektivitas dan keberhasilan program, maka pengurus takmir MAS mengadakan *feed back* terhadap jamaah dengan menyebarkan kuesioner (survey kepuasan jamaah dan pelanggan) setiap 6 bulan. Hasil respon masyarakat tersebut direkap dan dikembalikan ke direktorat-direktorat yang bersangkutan untuk ditanggapi dan dievaluasi. Setelah manajemen MAS bersama dewan komite dan dewan pengawas mengadakan rapat evaluasi pelayanan masjid dan pelaksanaan kegiatan untuk menetapkan kebijakan terkait pelayanan masjid dan pelaksanaan kegiatan. Pihak takmir menyadari respon dan kritik jamaah mampu memberikan semangat tersendiri untuk terus lebih dan bekerja lebih bagi manajemen MAS. Hal ini pun diamini oleh Bapak Kasno (Direktur Idarah) yang menyatakan;

“...Kita ada evaluasi eee melalui survey kepuasan jamaah atau pelanggan untuk penyewaan tentunya dilakukan setiap 6 bulan sekali, kemudian rapat evaluasi triwulan, 6 bulan dan tahunan, kalo respon jamaah Eee iya terus ada peningkatan, ada kritik jamaah iya perlu ditindaklanjuti. Jadi ini bidang kebersihan, bidang dakwah, pengelolaan parkir, bidang keamanan, bidang pelaksanaan resepsi dan akad nikah, bagian perencanaan dan evaluasi. Jadi bentuknya seperti itu, jadi gini karena bukan perusahaan iya tapi organisasi publik maka masyarakat yang menilai selain itu juga setiap akhir tahun itu komite atau dewan pengawas itu rapat maksudnya cek dan evaluasi lah gitu mengenai pelaksanaan program”

Setiap kebijakan terkait pelaksanaan program dan kegiatan yang berlangsung mengacu terhadap tata cara pelaksanaan (SOP) yang telah ditetapkan

dalam rapat tahunan dan rencana strategik MAS 2011-2015 termasuk mulai dari perencanaan, penganggaran, pelaksanaan, pengawasan, pelaporan hingga proses evaluasi berkala (triwulanan). Di akhir tahun pengurus takmir mengadakan rapat bersama dewan pengawas dan penasehat yang membahas evaluasi program dan penyusunan program tahun selanjutnya. Dengan kata lain takmir MAS menyadari dan memahami betul fungsi perencanaan, pengawasan dan evaluasi mampu menunjang akuntabilitas program sehingga program dapat terlaksana secara efektif dan efisien.

4.2.1.4. Akuntabilitas Proses

Dimensi keempat yang selanjutnya akan dibahas adalah akuntabilitas proses yang berisi prosedur-prosedur dalam manajemen MAS untuk mengetahui dan mengukur kecukupan pelaksanaan tugas yang meliputi kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Sebagaimana yang dinyatakan Hamid (2013:5) bahwa kecukupan efisiensi prosedur administrasi dalam pengelolaan dan penyelenggaraan organisasi dapat dilihat dari akuntabilitas proses.

Melalui dimensi ini, akan terlihat sejauh mana takmir MAS dapat memanifestasikan dan mengoptimalkan pelaksanaan program melalui proses dan prosedur tertentu yang diselenggarakan oleh takmir masjid itu sendiri. Akuntabilitas proses dalam manajemen MAS dapat dilihat dalam tiga aspek kecukupan yang meliputi antara lain;

1. Sistem Informasi Akuntansi

Sistem informasi akuntansi dapat dilihat dari pengelolaan keuangan dalam MAS yang telah menggunakan sistem terkomputerisasi dan tersistem antar bagian serta antar direktorat. Sistem terkomputerisasi khususnya di bagian keuangan meliputi pencatatan di lini bagian bendahara pengeluaran, bendahara penerimaan yang menjadi satu dengan UPT (Unit Pelayanan Terpadu) hingga pelaporan di bagian akuntansi.

Sistem terkomputerisasi mampu menyingkronkan dan mengefisiensikan mulai dari pencatatan hingga pelaporan keuangan, hal ini diamini oleh Bapak Alfian yang mengutarakan sebagai berikut;

“...Itu sudah masuk sistem kami. Antar bagian disini sudah terkomputerisasi, mulai dari kasir di bawah (UPT) melaporkan melalui sistem kami, jadi sepeser pun uang tak ada yang luput dari laporan”.

2. Sistem informasi manajemen

Takmir MAS telah mengatur pendokumentasian data organisasi dan menyimpannya secara sistematis dalam buku umum tahunan dan rencana strategik periodisasi kepengurusan MAS yang digunakan sebagai bahan dalam perencanaan dan analisa kegiatan, pembuatan laporan, dan lain sebagainya.

Selain itu, data struktur kepengurusan MAS, data program kegiatan dan data keuangan yang berkenaan dengan sumbangan masyarakat senantiasa di-*update* di website resmi MAS sehingga jamaah dengan mudah mampu melihat dan mengawasi kinerja MAS. Takmir MAS juga mengutamakan kemudahan para jamaah dalam mengakses informasi (aksestabilitas) yang berkenaan dengan MAS melalui layanan *SMS center (broadcast)* dengan *database* yang mencakup 10.000 lebih jamaah (registrasi database gratis, para jamaah pun

dapat mendapatkan informasi lebih dan mendetail mengenai data organisasi seperti struktur organisasi, fasilitas-fasilitas yang tersedia, laporan kegiatan tertentu, laporan keuangan, jadwal kajian dan program kegiatan lain, dan informasi lainnya. Dan tentunya, takmir MAS sudah mendiseminasikan informasi yang dimiliki kepada pemangku kepentingannya (*stakeholders*).

3. Prosedur Administrasi

Takmir MAS sudah memberlakukan sistem pengelolaan yang baik agar efektivitas dan efisiensi dapat terwujud. Diantaranya:

- a. Mekanisme pendelegasian wewenang yang menjadi bagian mekanisme kerja organisasi telah diatur berdasarkan peraturan Menteri Agama RI nomor 301 tahun 2003 bahwa jajaran direksi diangkat oleh Kepala Daerah tingkat 1 (Gubernur) Jawa Timur dan pengangkatan Kepala Bagian diangkat oleh Direktur Utama, sedangkan mekanisme pendelegasian wewenang dan mekanisme kerja telah dirumuskan dalam SOP (*Standart Operating Procedure*) MAS berisi uraian tugas yang sudah dijadikan acuan oleh kepala bagian, unit kerja dan staf yang bersangkutan.

Terkait beban kerja (antar individu & antar unit kerja) dalam manajemen MAS telah memiliki pembagian kerja tertulis yang disusun dengan melibatkan staf dan didistribusikan dengan baik dalam empat direktorat dan 15 bagian dan pembagian kerja tersebut ditinjau secara berkala. Serta rapat Direksi bersama staf dilakukan secara periodik triwulanan untuk monitoring dan evaluasi program, terkadang insidental untuk kegiatan

yang butuh perhatian khusus dan rapat akhir tahun bersama dewan pengawas dan dewan penasihat untuk melaporkan hasil kinerja manajemen

“jadi pengambilan keputusan itu di direktorat idarah merujuk kepada arahan direktur utama, nah arahan direktur utama kemudian ee setelah di direktorat Idarah, direktur Idarah memberikan keputusan sesuai dengan pedoman dan tata aturan yang telah digariskan oleh manajemen. Jadi kita punya pedoman-pedoman, dalam tindakan itu yang terkait dengan teknik itu ada yang namanya SOP” (Pak Kasno - Direktur Idarah MAS)

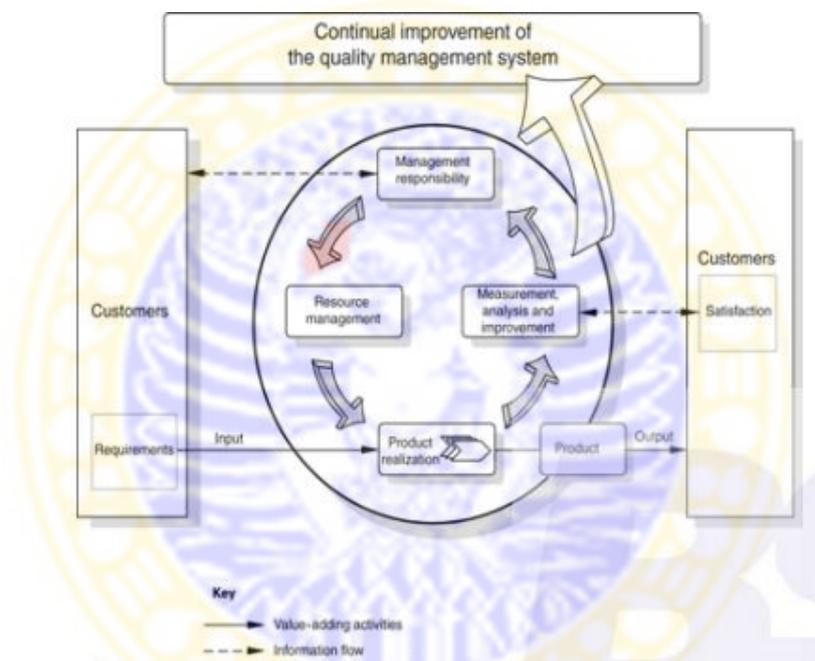
- b. Personalia dimulai dari sistem rekrutmen karyawan sudah baku, *open recruitment* dan diterapkan secara konsisten oleh takmir MAS. Kemudian program pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) dilakukan secara periodik sebagai upaya peningkatan kapasitas dan kapabilitas pengurus takmir dan karyawan lewat pelatihan, study banding, workshop, dan lain sebagainya.

“...iya Open Dek, nanti bakal dites juga kemudian dirapatkan dan didiskusikan terus disampaikan kepada Dirut untuk memberi pertimbangan dan kemudian kita putuskan untuk diangkat, kalau sudah diangkat berarti dia kualitasnya baik, dari segi intelektualitasnya baik, pendidikannya sesuai, kemudian dari sikap rajinnya juga baik, dan apa dan bagaimana etikanya juga jadi pertimbangan, kemudian memberikan pemberian insentif juga disesuaikan dengan kadar aktivitas dan kemampuan keuangan masjid” (Penuturan Bapak Kasno, Direktur Idarah MAS)

Sistem *reward* dan *punishment* telah diaplikasikan pada setiap tingkatan organisasi, walau selama ini belum pernah terjadi sanksi tegas dikarena lingkungan MAS yang relatif kondusif dan menjunjung tinggi nilai-nilai Islami.

Untuk mendukung manajemen kepada jamaah, sejak November 2012, MAS telah menerapkan manajemen ISO 9001:2008 untuk direktorat Idarah, direktorat Imarah-Ijtimaiah, dan direktorat Shiyannah. ISO (*The International*

Organization for Standardization) 9001:2008 merupakan suatu standar internasional yang menjelaskan sistem manajemen mutu dalam suatu organisasi, MAS mengadopsi standar ini yang berisi pendekatan proses saat menyusun, penerapan menerapkan, dan memperbaiki efektifitas manajemen mutu untuk meningkatkan kepuasan pelanggan (para jamaah) dengan memenuhi persyaratan pelanggan. Berikut gambar model sistem manajemen mutu berdasarkan proses:



Gambar 4.4
Model Sistem Manajemen Mutu

Sumber :Badan Standarisasi Nasional. 2012. Standar Nasional Indonesia ISO 9001:2008 (E). Jakarta: BSN

Skema di atas terkait mekanisme manajemen mutu, takmir MAS mengakui penerapan tersebut audit ISO 9001:2008 memerlukan perhatian ekstra terkait penyediaan layanan terhadap jamaah. Oleh sebab itu, MAS memberlakukan evaluasi dan penilaian kinerja yang dilakukan setiap 4 bulan sekali, evaluasi berisi kuesioner dan kritik dari jamaah dan dari pegawai lintas direktorat, kemudian

hasilnya disampaikan pada rapat evaluasi bulanan dan diambil keputusan terkait perbaikan pelayanan mutu secara berkelanjutan:

“nah itu, audit disini ada audit internal melalui pengawasan berkala dan juga audit ISO 9001:2008 mengenai manajemen mutu yang berasal langsung dari auditor Jakarta, audit tersebut dilakukan pertama kali dilakukan sejak tahun 2012 mengenai surveilence yaitu pelayanan dan keuangan, audit tersebut dilakukan terus-menerus tiap tahun secara berkala namun per bagian secara acak, kadang tahun ini bagian direktorat Ijarah, tahun kemudian direktorat idarah” (Bapak Alfian – Staff bagian Akuntansi MAS)

Fenomena di atas menunjukkan bahwa dimensi akuntabilitas proses untuk menjelaskan pelaksanaan organisasi yang meliputi pendelegasian wewenang, dann personalia. Untuk mendukung pelaksanaan organisasi dan meningkatkan pelayanan mutu, sejak tahun 2012 MAS telah menerapkan ISO 9001:2008 untuk manajemen kualitas mutu yang berkelanjutan. Hal ini dilakukan semata-mana untuk menciptakan sistem manajemen MAS yang efektif dan efisien seperti motto MAS “Ikhlas Profesional”.

4.2.1.5. Akuntabilitas Keuangan

Dimensi akuntabilitas keuangan MAS meliputi pengelolaan keuangan yang mengacu prinsip pengelolaan sumber daya organisasi secara efisien, efektif, akuntabel dan tentunya berdasarkan tuntunan syariat Islam. Tahapan pengelolaan keuangan dalam MAS meliputi perencanaan, pelaksanaan, pertanggungjawaban, pengawasan, pembuatan informasi, penggalangan dana, dan keberlanjutan keuangan. MAS mengamini bahwa prinsip keterbukaan dan akuntabilitas harus dibudayakan dan informasi keuangan bersifat terbuka, mudah diakses, diterbitkan

secara teratur, dan mutakhir. Oleh sebab itu takmir MAS menaruh perhatian lebih terhadap direktorat Idarah khususnya bagian keuangan.

Keberadaan bagian keuangan menjadi hal mutlak untuk mengelola keuangan masjid yang besar seperti Masjid Nasional Al Akbar, sirkulasi keuangan baik pendanaan maupun pembiayaan mencapai milyaran. Secara umum pendanaan MAS diperoleh dari tiga sumber yaitu infaq jamaah, bantuan pemerintah, dan hasil usaha swadaya MAS (merupakan usaha penyewaan ruangan yang diperuntukkan untuk keperluan tertentu misalnya akad nikah, resepsi pernikahan, seminar dan lain sebagainya. Secara rinci infaq penyewaan ruangan MAS terlampir).

“Jadi pendanaan terbesar itu berasal dari masyarakat, ada bantuan pemerintah tapi itu jumlahnya kecil tidak sampai 10% dari total kebutuhan pengeluaran atau mungkin hanya 5% saja setiap tahun, dan dari penggunaan fasilitas yakni hasil swadaya masjid misalnya penyewaan gedung resepsi pernikahan, akad nikah di gedung Shofa, Marwah, Muzdalifah dan lain-lain, bahwa gedung-gedung tersebut disewakan dan kalau ada kegiatan ini memberikan infaq” (Bapak Kasno-Direktur Idarah)

“Kalo masalah itu (infaq tiap jumat) lebih sekitar 40-60 juta-an” (Bapak Agus –KAUR TU)

Sedangkan pembiayaan (pengeluaran) meliputi gaji karyawan MAS, pengadaan alat dan keperluan masjid, pemeliharaan dan perawatan masjid, dan pembangunan masjid. Namun terdapat hal menarik, terdapat penggolongan pembiayaan (pengeluaran) kas berdasarkan sumber pendanaan, pertama dana yang berasal dari infaq jamaah dan bantuan pemerintah diperuntukkan untuk pemeliharaan masjid dan pengadaan alat dan kebutuhan masjid, sedangkan yang kedua dana yang berasal dari hasil swadaya sepenuhnya diperuntukkan untuk gaji karyawan MAS mulai dari direktur hingga karyawan tingkat bawah. Tentu hal

pembiayaan ini seringkali menghadapi kendala mengenai kecukupan dana, oleh karena itu pihak takmir dalam hal ini bagian keuangan sudah memiliki strategi tersendiri. Selain itu, MAS juga telah menempatkan SDM yang kapabel dan berkualitas namun tetap mengutamakan keikhlasan di direktorat Idarah, khususnya bagian keuangan telah membagi *jobdesc* sesuai kebutuhan

“...jadi mengenai masalah tersebut, pendanaan dari hasil sewa kan tidak tentu, kadang pas bulan khusus seperti bulan haji, itu pendapatan sewa ruangan rame sehingga uang yang masuk lebih dari cukup, nah kelebihan uang tersebut untuk menutupi bulan yang pemasukannya minim atau sepi” (Bapak Alfian-Staff akuntansi MAS)

“...di bagian keuangan di bawah Kabag keuangan yang pertama ada bendahara penerimaan yang juga merangkap di akuntansinya, kedua bendahara pengeluaran itu yang bagian keuangan, jadi terpisah antara bendahara penerimaan dan pengeluaran. Satu Kabag, satu bendahara, dan tiga staff dan satu yang merangkap menjadi kasir” (Bapak Gunawan-Kabag Keuangan MAS)

Untuk proses pengelolaan keuangan MAS, terdapat tahapan tersendiri guna mempermudah pelaksanaan akuntabilitas keuangan, tahapan-tahapan tersebut dijelaskan dalam subbab berikut:

4.2.1.5.1. Penganggaran keuangan

Mengenai hal ini pihak MAS menggunakan sistem penganggaran berimbang (*balanced budgeting*) artinya anggaran jumlah penerimaan (pendapatan) yang sekurang-kurangnya sama dengan pengeluaran pada periode tertentu. Pak Gunawan menjelaskan dalam petikan wawancara sebagai berikut;

“Untuk penganggaran menggunakan anggaran berimbang, mekanismenya anggaran dari masing-masing direktorat itu akumulasikan anggaran penerimaan kita buat sehingga pos-pos di masing-masing direktorat itu punya pos-pos penerimaan, kalau endak masuk berarti tak ada”

Proses penyusunan anggaran (RKAT) dilaksanakan setiap awal periode (Bentuk RABM MAS tahun 2013 terlampir), seperti halnya proses penyusunan program yang melibatkan *stakeholder* organisasi, staf dan *board*. Proses penganggaran dimulai dari penyusunan usulan anggaran yang disusun oleh direktur bersama kepala bagian (Kabag) di masing-masing direktorat, tentunya dengan mempertimbangkan kebutuhan dan kondisi keuangan MAS. Kemudian usulan anggaran diplenokan bersama jajaran pengurus, *stakeholder* organisasi, staf dan *board* MAS, kemudian anggaran yang diplenokan disahkan oleh Direktur utama yang hasilnya juga diinformasikan kepada staff;

“Itu dari direktorat Dek, jadi di direktorat itu ada Kabag dan direktur kan, nah itu yang mempunyai kewajiban membuat anggarannya, keuangannya, kemudian diplenokan kemudian hasilnya disampaikan ke direktur dan disahkan juga oleh Pak Direktur” (Bapak Gunawan - Kabag Keuangan MAS)



Gambar 4.5
Laporan Penganggaran (Rencana Strategik MAS 2011-2015)

4.2.1.5.2. Pengelolaan Keuangan

MAS telah menetapkan adanya *Standard Operation Procedure* (SOP) keuangan yang tertuang dalam prosedur pengelolaan keuangan. Direktorat Idarah telah melakukan pemisahan fungsi yang baku dan sesuai kebutuhan, khususnya dalam pengelolaan keuangan sudah terdapat pemisahan fungsi khusus antara staf pencatat transaksi, penyimpan dana dan wewenang pengeluaran dana. Berikut petikan wawancara dengan;

“...di bagian keuangan di bawah Kabag keuangan yang pertama ada bendahara penerimaan yang juga merangkap di akuntansinya, kedua bendahara pengeluaran itu yang bagian keuangan, jadi terpisah antara bendahara penerimaan dan pengeluaran. Satu Kabag, satu bendahara, dan tiga staff dan satu yang merangkap menjadi kasir” (Bapak Gunawan -Kabag Keuangan MAS)

“Jadi kita punya pedoman-pedoman, dalam tindakan itu yang terkait dengan teknik itu ada yang namanya SOP, kemudian untuk misalnya berhubungan dengan bagian keuangan, memutuskan apakah ini dibayar atau tidak dibayar, kebijakannya bagaimana? jadi di sesuaikan dengan pedomannya, misalkan di pedoman tidak ada disesuaikan dengan kapasitas dan kemampuan keuangan masjid, misalnya kasus ada petugas yang diberikan tugas keluar atau ke lapangan, oh tidak ada aturannya maka itu akan ditanggung biayanya sejauh kemampuan masjid dan sejauh mana pekerjaan yang dilakukan. Tingkatan direktur, Kabag, Kaur, dan karyawan biasa itu ada aturannya, dia sebagai karyawan biasa dan apa yang dilakukannya itu maka direktur utama memberikan persetujuan atau kebijakan terhadap apa pekerjaan yang dilakukan sesuai pedomannya. Terus kemudian masalah manusiawi iya itu juga jadi pertimbangan selain kemampuan keuangan masjid” (Bapak Kasno-Direktur Idarah MAS)

Pengelolaan keuangan MAS mulai dari pengumpulan infaq dari donatur, hingga pendistribusian donasi sesuai kebutuhan dan fungsinya. Kuatnya keuangan MAS tercermin dari pemasukan infaq jamaah sholat Jumat 40 hingga 60 juta, bahkan pemasukan MAS akan mengalami kenaikan hampir 100% ketika waktu-waktu tertentu di bulan Ramadan, dan sholat Ied (data pasti mengenai rekapitulasi

rinci infaq jumat tidak dapat ditampilkan karena pihak MAS tidak berkenan untuk memberikannya). Selain infaq jumat, takmir MAS juga menggalang dana dalam bentuk zakat mal melalui Lembaga Amil Zakat (LAZ) Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, zakat fitrah yang terkumpul disalurkan kepada mustahiq zakat, sedangkan zakat mal disalurkan kepada delapan asnaf.

“Tujuan manajemen masjid adalah melayani jamaah dengan sebaik-baiknya, jadi sudah sewajarnya kalo uang dari jamaah juga kembali untuk jamaah, prinsip kita dari jamaah untuk jamaah” (Pak Alfian-Staff Akuntansi MAS)

Seperti dijelaskan di atas, pemasukan MAS juga berasal dari usaha swadaya yang membutuhkan pengelolaan khusus untuk terus mampu menutupi pembiayaan gaji karyawan MAS. Pemasukan dana swadaya MAS berasal dari infaq penyewaan fasilitas yang diperuntukkan bagi kegiatan seminar, pernikahan, dan kegiatan-kegiatan lainnya (Daftar infaq penyewaan fasilitas MAS terlampir). Penggunaan akuntansi mutlak diperlukan untuk menunjang pencatatan pemasukan dan pengeluaran, hal ini juga ditunjang keberadaan sistem terkomputerasi sehingga memudahkan dalam pelaporan.

“jadi setiap jamaah atau organisasi dalam bahasa bisnis disebut customer memang mereka itu setiap ada kegiatan di sini itu.. membutuhkan tenaga dan tentunya biaya-biaya lain juga yang otomatis kami bebaskan juga, seperti biaya perawatan dan biaya ini dan itu. Contohnya penyewaan tempat untuk resepsi dan akad nikah, setelah ada tanda jadi maka kami anggap sebagai pendapatan diterima di muka karena mereka pada saat mereka telah menerima pelayanan, iya jelas. Itu sudah masuk sistem kami. Antar bagian disini sudah terkomputerisasi, mulai dari kasir di bawah (UPT) melaporkan melalui sistem kami, jadi sepeser pun uang tak ada yang luput dari laporan” (Bapak Alfian-Staff Akuntansi MAS)

Selain mengelola keuangan hasil infaq jamaah dan hasil swadaya, MAS juga menerima dana bantuan pemerintah melalui Pemprov Jawa Timur. Dana tersebut digunakan untuk operasional perawatan dan pemeliharaan masjid, dana

tersebut disalurkan melalui Bank Jatim selaku Bank Pemerintah Provinsi. Namun bantuan pemerintah dikeluhkan oleh takmir MAS karena jumlah bantuan masih kecil hanya berkisar 5% daripada jumlah total kebutuhan operasional MAS. walaupun hal itu tidak menjadi kendala berarti bagi keuangan MAS karena sebagian besar berasal dari infaq jamaah. Untuk pertanggungjawaban dana dari pemerintah, pihak MAS membuat SPJ (Surat Pertanggungjawaban) di akhir periode.

Secara umum, pengelolaan keuangan MAS berjalan efektif, terlihat dari kemampuan penyerapan anggaran mampu terealisasi dan terserap 90% dan mampu didistribusikan secara efisien (laporan realisasi RAPBM MAS tahun 2013 terlampir).

“Eee secara umum baik, jadi untuk masalah keuangan juga 90% lah dari perencanaan tercapai, untuk pendistribusian atau untuk penggunaannya bahkan melebihi 100% kalo masalah keuangan. Kemudian program-program lain juga 100%, tapi untuk keberhasilan 80-90% sesuai target, bidang-bidang apa juga bahkan sudah ber-ISO” (Bapak Kasno-Direktur Idarah)

4.2.1.5.3. Pelaporan Keuangan

Penyusunan laporan keuangan dilakukan secara per bulan dan dijadikan secara utuh di akhir tahun. Takmir MAS melaporkan laporan keuangan bertujuan untuk menyediakan informasi yang relevan demi memenuhi kepentingan pemakai laporan keuangan yang terdiri dari jajaran struktur kepengurusan MAS baik dewan penasihat dan pengawas yang terdiri dari instansi pemerintahan Pemprov Jawa Timur, pejabat di Kementrian Agama, perwakilan organisasi kemasyarakatan, dan masyarakat umum. Laporan keuangan MAS meliputi laporan posisi keuangan pada akhir periode laporan, laporan aktivitas serta

laporan arus kas untuk suatu periode pelaporan, dan catatan atas laporan keuangan. Hal ini sesuai dengan PSAK 45 tentang pelaporan keuangan organisasi nirlaba, selain itu juga mempertimbangkan sisi Syariahnya dalam pelaporan keuangan MAS.

“sementara kita itu ee apaa ee dasarnya masih tetap PSAK 45 di samping itu juga mempertimbangkan apa itu syariahnya atau hukum islam yang mengatur masalah segala kegiatan keuangan itu seperti ini, memang kita mempunyai dasar hukumnya tapi kita berpedoman ke sana. Namanya juga masjid, maka otomatis dia harus melihat hal itu” (Pak Alfian-Staff Akuntansi MAS).

Pelaporan menjadi proses akhir pengelolaan keuangan, laporan keuangan merupakan sebuah pertanggungjawaban keuangan selama satu tahun penuh. Pelaporan keuangan MAS sudah dilakukan secara teratur dan sesuai standar akuntansi yaitu PSAK 45 dan disesuaikan dengan hukum syariah Islam. Namun laporan keuangan tersebut belum diaudit oleh auditor eksternal, selama ini laporan keuangan MAS hanya diaudit oleh auditor internal MAS sendiri dari dewan pengawas dan secara berkala diaudit oleh Tim BSN (Badan Standarisasi Nasional) untuk sertifikasi ISO 9001:2008 tentang manajemen mutu.

Laporan keuangan digunakan sebagaimana mestinya. Bagi pemerintah provinsi Jawa Timur, laporan keuangan MAS digunakan sebagai dasar evaluasi dan penyusunan laporan keuangan daerah di Biro Kesejahteraan Masyarakat Provinsi melalui SPJ penggunaan dana bantuan pemerintah yang dilaporkan MAS pada akhir tahun. Bagi takmir MAS, laporan keuangan MAS sebagai dasar penyusunan anggaran pendapatan dan belanja masjid tahun berikutnya. Sedangkan bagi jamaah, laporan keuangan tersebut dijadikan patokan kinerja pengurus takmir MAS dalam melayani jamaah yang secara rutin dilaporkan setiap

minggu pada saat pelaksanaan sholat Jumat dan untuk kegiatan eventual seperti laporan keuangan LAZ MAS laporan rincinya dapat diakses di website resmi masjid.

Dalam konteks organisasi masjid tidak mengenal sistem tingkatan (hierarki), takmir MAS menjadi agen bagi dewan pengawas (Pemerintah Provinsi Jawa Timur, Kementerian Agama, dan para jamaah) dan para jamaah sebagai principal. Mengenai pelaporan dan transparansi laporan keuangan, terdapat ketidakpastian dan ketidakkonsistenan dari hasil wawancara peneliti dengan beberapa pengurus masjid menggambarkan bahwa adanya ketidaksatuan kata sepakat dalam kewajiban penyusunan laporan keuangan, laporan keuangan dicatat dan dilaporkan namun belum dikodifikasikan secara utuh dalam laporan tahunan MAS, sementara masih terpisah-pisah dalam laporan keuangan di tiap even yang diselenggarakan MAS. Berikut beberapa petikan *interview* diantaranya:

“...nah ini yang tidak bisa saya putuskan, kami sebenarnya terbuka cuma ada beberapa halangan, apa namanya hhmmbb hmmbb ada yang harus kami jaga, mungkin laporan keuangannya kita generalkan akun-akunnya” (Bapak Alfian-Staff bagian Akuntansi MAS)

“...kalo buku tahunan kita tak membuat, hanya kita mencatat kegiatan dan melaporkan kepada pak direktur namun itu parsial dan berkala, belum terkumpul satu bendel gitu. Mungkin ke depan ada arahan dari Pak direktur soal pembuatan buku tahunan” (Bapak Agus-KAUR TU dan Administrasi MAS)

“...eee gini kami tidak mempublikasikan laporan keuangan dikarenakan itu urusan internal rumah tangga atau manajemen masjid tetapi untuk masalah uang masuk, penggunaan dan lain-lain itu tetap dipublikasikan. Jadi untuk perinciannya memang tidak. Sebenarnya terkumpul (laporan kegiatan) hanya apa tahun lalu sudah terkumpul satu laporan saya lupa, tapi yang jelas seluruh baik keuangan maupun kegiatan itu ada laporannya dan mungkin dikarenakan padatnya kegiatan hingga kita belum sempat membukukannya” (Bapak Kusno S-Direktur Idarah MAS)

“Oh tidak, kita tidak punya kewajiban hal itu, kita bertanggungjawab kepada siapa? Masyarakat juga endak, cuma yang diekspose tu cuma zakat, setiap jumaton melaporkan hasil sekian infaq dan shodaqoh saja. Oh endak, ada laporan yang sifatnya umum dikarenakan tidak ada kewajibannya itu” (Bapak Gunawan-Kabag Keuangan MAS)

“Jadi itu setiap akhir tahun itu diadakan evaluasi program dan disiapkan penyusunan program tahun selanjutnya, dan ada yang sifatnya lima tahun penganggaran untuk program jangka panjang” (Bapak Kasno Sudaryanto – Direktur Idarah)

Terjadi *Adverse Selection* di sini. Pengelola (jajaran direktur) merasa bahwa mereka tidak pernah tertutup mengenai informasi keuangan, sedangkan pengurus dan staff merasa hal yang berkaitan dengan keuangan internal tidak perlu *publish* dikarenakan bagian rahasia organisasi dan bukan tanggung jawab *publish* laporan keuangan yang berasal dari usaha internal MAS. Padahal untuk menciptakan organisasi yang *good governance* dibutuhkan sinergi antar pihak-pihak didalamnya. Bukan dalam hal keuangan saja, tapi juga mencakup segala hal yang mampu meningkatkan kredibilitas organisasi.

Namun hal itu tidak mengurangi persepsi dan pandangan jamaah terhadap kinerja takmir MAS, sebagian besar mengapresiasi dan puas dengan kinerja takmir selama ini dan mereka bangga dapat menginfakkan sebagian rizkinya di masjid ini. Para jamaah pun mengamini komitmen takmir MAS dalam melayani jamaah dengan sepenuh hati, hal ini terlihat dengan berbagai fasilitas yang tersedia bagi jamaah mulai dari perpustakaan hingga penyewaan ruangan. Dari segi kebersihan dan kesucian masjid juga terjaga dengan kamar mandi dan tempat wudlu yang luas yang disertai akses bagi penyandang disabilitas. Terkait transparansi dan aksesibilitas keuangan, para jamaah pun dengan mudah mengetahui laporan keuangan mingguan melalui informasi keuangan yang

ditampilkan di *giant-screen* dan dibacakan pengurus takmir sebelum berlangsungnya khutbah Jumat, dan untuk mengetahui detail keuangannya dapat diakses melalui website resmi MAS. Berikut penuturan sebagai jamaah;

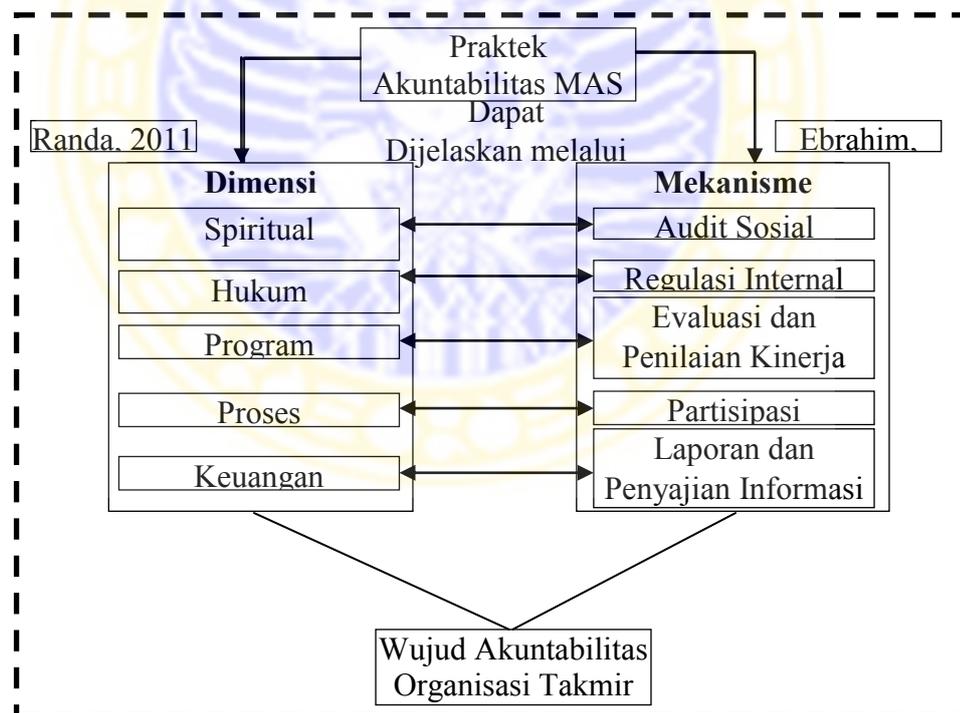
“Kalo pribadi saya tidak tahu Mas, saya hanya bisa menilainya itu kan ketika ada kegiatan atau acara seperti sholat jumat, sholat ied, atau pas romadlon itu kan diinformasikan kegiatannya juga keuangannya berapa yang masuk dan berapa yang keluar, bahkan yang detail pun dilaporkan seperti shodaqoh ta’jil, nasi bungkus. Kita sebagai jamaah hanya bisa menilai lewat keuangan yang dilaporkan saja Mas, dan sejauh ini menurut saya sudah sesuai harapan dan menjadi kepuasan tersendiri bagi jamaah untuk terus menginfakkan sebagian rizkinya melalui masjid ini Mas, kalo penilaian kinerja ke dalam-dalam sudah ada bagiannya sendiri Mas, sistem ke dalamnya kita tidak tahu. Transparansi keuangannya itu sebagai salah satu bentuk penilaian kami bahwa masjid ini sangat baik” (Bapak Musta’in-Jamaah)

Hasil penelitian bahwa praktek praktek akuntansi mampu diaplikasikan dan mendukung kinerja takmir dalam meningkatkan kredibilitas dan transparansi keuangan MAS, hal ini senada dengan penelitian Jacobs (2005) yang mengambil kesimpulan bahwa akuntansi dapat menjadi bagian dari praktik spiritualitas, dan akuntansi sakral atau sekuler yang ditemukan menjadi masalah persepsi bagi organisasi gereja. Di sisi lain, hasil penelitian ini menolak dengan kesimpulan penelitian Anzar (2011) bahwa praktek akuntansi awalnya mendorong transparansi dan akuntabilitas di Masjid Baitusalam Ketapang namun bergeser menjadi instrumen yang mendorong perilaku ibadah yang “ria”. Hasil penelitian lainnya bahwa pelaporan keuangan masjid tidak bertentangan dengan penelitian Jamaliah Said, et. el. (2013) yang menyatakan bahwa masjid perlu membuat laporan keuangan yang akuntabel dan transparan untuk meningkatkan kinerja keuangan MAS.

4.3. Wujud Akuntabilitas Organisasi MAS

Fenomena akuntabilitas yang tercermin dalam lima dimensi akuntabilitas yang dikemukakan Randa (2010) yang meliputi dimensi sipritual, hukum, program, proses, dan keuangan secara mudah dapat dijelaskan melalui mekanisme akuntabilitas yang dijelaskan oleh Ebrahim (2003). Seperti yang diketahui bahwa masing-masing dimensi memiliki karakteristik tersendiri sehingga untuk menjelaskannya membutuhkan mekanisme akuntabilitas yang spesifik.

Penjelasan hubungan antara dimensi akuntabilitas oleh Randa (2010) dengan mekanisme akuntabilitas oleh Ebrahim (2010) tertuang dalam bagan ruang lingkup penelitian yang dirumuskan oleh peneliti sebagai berikut:



Gambar 4.6
Penjelasan Skema Dimensi Akuntabilitas melalui
Mekanisme Akuntabilitas

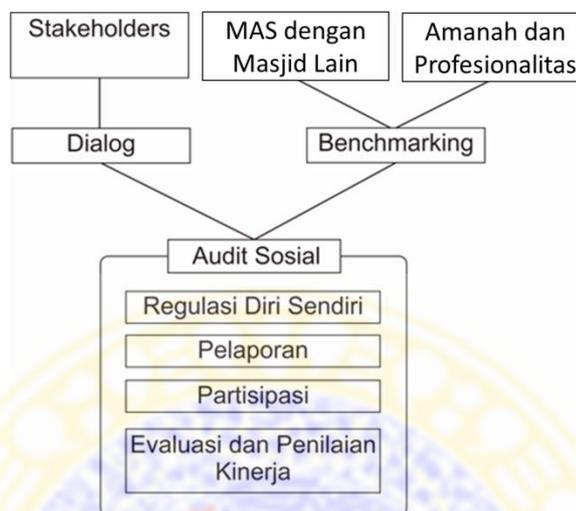
Oleh sebab itu, untuk mengetahui wujud akuntabilitas organisasi Masjid Nasional Al akbar Surabaya, peneliti menjelaskan hubungan dimensi akuntabilitas dengan melalui mekanisme akuntabilitas dalam sub-bab berikut:

4.3.1. Dimensi Spiritual melalui Audit Sosial

Sebagai organisasi yang berbasis keagamaan, sehingga pelaksanaan roda organisasi erat kaitannya dengan nuansa Islami. Dimensi spiritual memegang peranan penting dalam mewujudkan dan mempengaruhi pelaksanaan dimensi akuntabilitas, sehingga untuk menjelaskan wujud dimensi akuntabilitas spiritual ini perlu dijelaskan melalui mekanisme akuntabilitas “audit sosial”. Audit sosial sendiri mengaitkan keempat mekanisme akuntabilitas selanjutnya (regulasi internal, evaluasi dan penilaian kinerja, partisipasi, serta pelaporan dan penyajian informasi). Seperti yang dijelaskan di atas, bahwa mekanisme audit sosial digunakan untuk menjelaskan dimensi akuntabilitas spiritual MAS yang meliputi takmir sebagai pengelola masjid, para jamaah sebagai penerima pelayanan masjid, dan gaya khas ritus peribadatan masjid.

Dari hasil pembahasan di atas, diperoleh kesimpulan bahwa wujud akuntabilitas spiritual MAS terlihat dari *ghiroh* (semangat) takmir MAS ikhlas bekerja secara profesional bahkan sebagian menganggap sebagai pengabdian diri dalam memakmurkan MAS, setiap pengurus memahami bahwa Allah SWT telah mengakui keimanan hamba-Nya yang memakmuran masjid. Selain itu, budaya keberagaman dan pluralitas dalam menjalankan ritus keagamaan di MAS juga menjadikan MAS terbuka bagi semua golongan tanpa memperdulikan golongan dan organisasi masyarakat tertentu. Semangat dan motto “ikhlas profesional”

iniilah yang mampu menjadi pendorong terciptanya pelaksanaan dimensi akuntabilitas organisasi di MAS.



Gambar 4.7
Skema Wujud Akuntabilitas Spiritual dalam MAS

4.3.2. Dimensi Hukum melalui Regulasi Internal

Melalui Keputusan Menteri Agama Republik Indonesia nomor 301 tahun 2003 terkait penetapan status MAS menjadi “Masjid Nasional” mempunyai implikasi MAS sebagai masjid pemerintah yang bertanggung jawab terhadap Kepala Daerah tingkat I (Gubernur). Status tersebut menjadikan aktivitas dan programnya dimonitor oleh beberapa pihak, diantaranya para jamaah, pemerintah Provinsi Jawa Timur, Kementerian Agama melalui Kanwil Kemenag Jawa Timur, dan pengurus takmir MAS sendiri.

Wujud akuntabilitas hukum melalui regulasi internal yang tertuang KMA nomor 301 tahun 2003 serta anggaran dasar dan anggaran rumah tangga (AD/ART) MAS menjelaskan bahwa pergantian struktur organisasi takmir MAS dilaksanakan setiap lima tahun sekali, dan disahkan oleh Gubernur melalui Surat Keputusan Gubernur. Keterlibatan pemerintah dan berbagai pihak lain tidak

mempengaruhi proses dan keabsahan pengambilan keputusan, namun hanya sebatas fungsi pengawasan sehingga pelaksanaan akuntabilitas dalam organisasi MAS senantiasa terjaga. Jadi secara umum terdapat kesesuaian AD/ART MAS dengan peraturan yang telah ditetapkan oleh pemerintah melalui Pemerintah Provinsi Jawa Timur.

4.3.3. Dimensi Program melalui Evaluasi dan Penilaian Kinerja

Dimensi akuntabilitas program ini menjelaskan bagaimana takmir MAS mampu merelevansikan visi, misi dan prinsip dasar pengelolaan ke dalam program kerja yang diselenggarakan. Pengelolaan program MAS meliputi perencanaan program di awal periode, implementasi program melalui pelaksanaan program yang efektif dan efisien, evaluasi dan monitoring selama pelaksanaan kegiatan, serta di akhir periode melakukan laporan kegiatan yang didokumentasikan dalam buku tahunan.

Untuk mengetahui efektifitas dan keberhasilan program, takmir MAS membuat *feedback* evaluasi dan penilaian kinerja berupa kuesioner dan angket yang disebarakan kepada jamaah dan *customer* (khusus untuk penyewaan ruangan) yang dilakukan berkalan 6 bulan sekali. Hasil angket dan kuesioner disertai dengan kritik dan saran kemudian diplenokan oleh jajaran pengurus untuk menciptakan perbaikan program yang berkelanjutan. Selain itu, proses pengawasan dan monitoring dilakukan oleh dewan pengawas yang terdiri instansi Pemerintah Provinsi Jawa Timur dan Kementerian Agama.

Dari pembahasan di atas, dapat disimpulkan wujud akuntabilitas program MAS terlihat dalam bagaimana pelaksanaan program yang efektif dan efisien

ditunjang oleh fungsi pengawasan evaluasi dan penilaian kinerja. Sehingga takmir MAS mampu menciptakan program keagamaan dan kemasyarakatan yang mampu menyemarakkan syiar Islam di Jawa Timur. Serta terdapat kesesuaian antara wujud akuntabilitas program MAS dengan pedoman pembinaan masjid dan pedoman takmir masjid Jawa Timur.



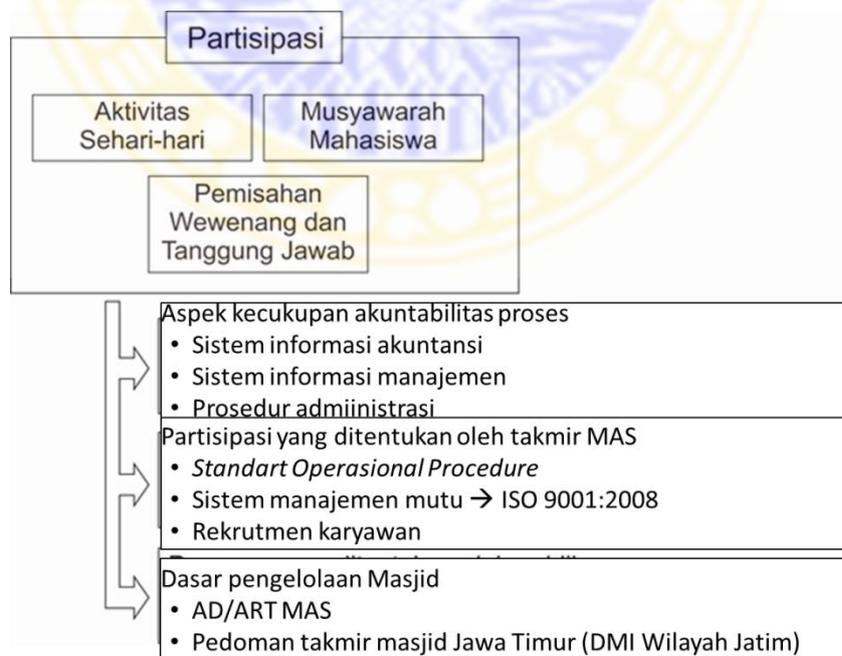
Gambar 4.8
Skema Wujud Akuntabilitas Program dalam MAS

4.3.4. Dimensi Proses melalui Partisipasi

Dimensi akuntabilitas proses dalam manajemen meliputi prosedur-prosedur yang terdiri dari kecukupan sistem informasi akuntansi, sistem informasi manajemen, dan prosedur administrasi. Oleh sebab itu, takmir MAS merumuskan *Standart Operating Procedure (SOP)* yang berisi mekanisme pelaksanaan roda organisasi terkait pendelegasian wewenang, kebijakan personalia dan keuangan.

Untuk menjalankan SOP, diperlukan mekanisme partisipasi dari *stakeholder* terutama takmir MAS sendiri. Mengingat partisipasi mempunyai implikasi erat dengan akuntabilitas yang dipengaruhi oleh kejujuran dan moralitas dari pengurus takmir MAS yang merupakan pelaku utama dalam menggerakkan roda organisasi. Takmir MAS dituntut saling aktif berpartisipasi demi mewujudkan visi dan misi MAS sesuai tujuan pendirian.

Secara garis besar, takmir MAS mampu berpartisipasi dalam menjalankan roda organisasi MAS sesuai dengan mekanisme organisasi yang dirumuskan. Untuk meningkatkan manajemen pelayanan mutu kepada jamaah, takmir MAS telah menerapkan ISO 9001:2008 untuk menjalankan pengembangan sistem manajemen mutu berkelanjutan untuk meningkatkan kepuasan jamaah. Serta terdapat keselarasan dan kesesuaian antara wujud akuntabilitas proses dengan pedoman pembinaan kemasjidan.



Gambar 4.9
Skema Wujud Akuntabilitas Proses dalam MAS

4.3.5. Dimensi Keuangan melalui Laporan Penyajian dan Informasi

Seperti yang sudah dijelaskan di atas, bahwa keuangan dalam organisasi nirlaba merupakan urat nadi sekaligus pendorong terlaksananya suatu program. Dalam dimensi keuangan ini menjelaskan bagaimana pengelolaan keuangan MAS yang meliputi penganggaran, pembiayaan, pertanggungjawaban, pengawasan, dan pelaporan keuangan.

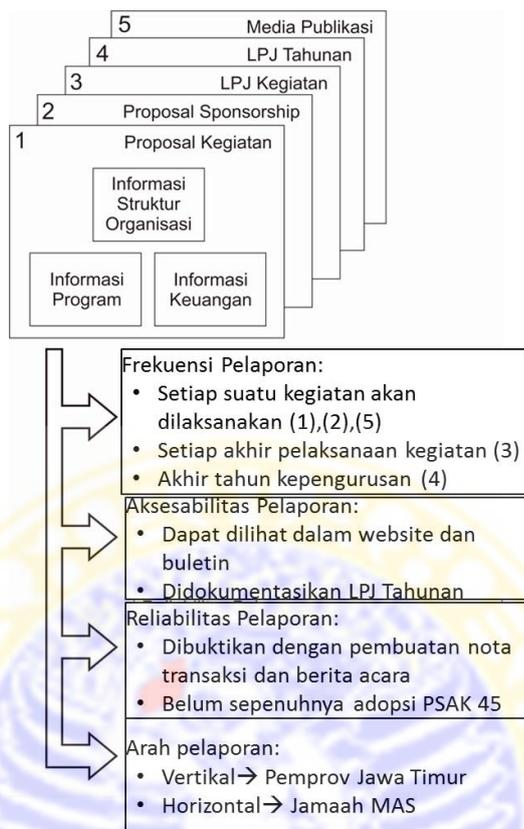
Dengan status nasional dan masjid terbesar di provinsi Jawa Timur, tidak mengherankan jika sirkulasi keuangannya pun besar, tiap bulannya mencapai ratusan juta rupiah. Dalam keterangan di atas disimpulkan bahwa sumber penerimaan keuangan MAS terdiri dari infaq jamaah, usaha swadaya MAS, dan dana pemerintah melalui APBD Pemerintah Provinsi Jawa Timur. Oleh sebab itu, takmir MAS menaruh perhatian lebih terhadap pengelolaan keuangan agar tidak terjadi penyelewengan dan pengawasan agar penyerapan anggaran dapat berjalan secara optimal.

Takmir MAS melakukan akuntabilitas keuangan MAS melalui mekanisme pelaporan dan penyajian informasi secara rutin dan berkelanjutan. Seperti halnya kebanyakan masjid pada umumnya, setiap minggu takmir MAS melaporkan hasil penerimaan infaq jamaah sesaat sebelum berlangsungnya khutbah Jumat. Selain itu, takmir MAS juga membuat laporan keuangan tahunan untuk mempertanggungjawabkan pengelolaan keuangan yang ditujukan kepada Gubernur dan Para jamaah.

Terkait aksesibilitas keuangan MAS, takmir MAS memfasilitasi dengan mempublikasi laporan keuangan khusus misalnya laporan penerimaan ZISWAF,

dan sumbangan lain melalui website resmi MAS di www.masjidalakbar.com, dalam website tersebut juga informasi kegiatan dan informasi lainnya. Namun terkait laporan keuangan MAS secara lengkap, pihak takmir enggan melaporkannya secara lengkap dan detail kepada jamaah dikarenakan untuk kepentingan internal dan menjadi rahasia takmir masjid sendiri kecuali untuk keperluan khusus seperti penelitian (laporan realisasi RAPBM MAS tahun 2013 terlampir).

Secara umum, dimensi akuntabilitas keuangan MAS berjalan dengan baik jika dilihat dari proses pelaporan keuangan MAS belum sepenuhnya mengadopsi PSAK 45 terkait pelaporan keuangan organisasi nirlaba yang dilaporkan kepada *stakeholder*, laporan akhir tahun yang disampaikan hanya berbentuk laporan aktivitas realisasi RAPBM MAS saja (laporan realisasi RAPBM MAS 2013 terlampir). Secara akuntabilitas vertikal, takmir MAS di akhir periode pelaksanaan program dan tahun buku melaporkan laporan keuangan dan Surat Pertanggungjawaban (SPJ) kepada Gubernur melalui Kepala Biro Mental Spiritual Sekretaris Daerah Provinsi Jawa Timur. Sedangkan untuk secara akuntabilitas horizontal laporan keuangan dari pemasukan infaq dilaporkan secara rutin sesaat sebelum pelaksanaan khutbah Jumat, dan untuk dana infaq khusus lainnya seperti zakat mal, donasi bencana, dan infaq penyelembelihan hewan Qurban dilaporkan secara sederhana namun rinci melalui website resmi MAS di www.masjidalakbar.com.



Gambar 4.10
Skema Wujud Akuntabilitas Keuangan dalam MAS