BAB II

KERANGKA TEORETIK

A. Manajemen Dakwah

1. Pengertian dan Tujuan Manajemen Dakwah

Manajemen dakwah merupakan sebuah disiplin ilmu yang relatif baru dalam ranah ilmu manajemen. Terdiri dari dua kata yaitu Manajemen dan Dakwah, keduanya merupakan bentuk integrasi dari dua kutub yang sama sekali berbeda. Manajemen identik dengan ilmu ekonomi yang sekuler, sedangkan istilah "dakwah" mengacu pada konsep agama yang menekankan pada keseimbangan dunia dan akhirat. Kedua konsep ini melebur dan menjadi satu disiplin ilmu tersendiri untuk menyesuaikan dengan kebutuhan profesionalitas organisasi dakwah dalam menjalankan aktivitasnya.

Untuk dapat memahami dengan lebih mendalam mengenai konsep manajemen dakwah ini, kita dapat memulai dari aspek pengertiannya. Menurut Mahmuddin, manajemen dakwah adalah suatu proses dalam memanfaatkan sumber daya (insani dan alam) dan dilakukan untuk merealisasikan nilai-nilai ajaran Islam sebagai tujuan bersama.[1] Sedangkan menurut M. Munir dalam bukunya mendefinisikan manajemen dakwah sebagai pengaturan secara sistematis dan koordinatif dalam kegiatan atau aktivitas dakwah yang dimulai dari sebelum pelaksanaan sampai akhir dari kegiatan dakwah.[2] Pengertian tersebut membawa kepada pemahaman

---

[1] Mahmudin, Manajemen Dakwah Rasulullah, (Jakarta: Restu Ilahi, 2004), hal 23.
[2] M. Munir, *Manajemen Dakwah*, (Jakarta: Kencana, 2006), 36-37.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa di dalam sebuah manajemen dakwah terdapat sistem yang cukup kompleks sehingga membutuhkan sinergisitas semenjak awal perencanaan yang ditetapkan hingga pada implementasi aktifitas dakwah.

Dari pendapat beberapa ilmuwan di atas mengenai pengertian manajemen dakwah, dapat disimpulkan bahwa manajemen dakwah adalah aktifitas organisasi dakwah untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki melalui proses perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian untuk mencapai tujuan dakwah yaitu *amar ma'ruf nahi munkar*.

Manajemen dakwah sangat dibutuhkan mengingat tantangan dakwah yang semakin berat. Jika dakwah dilakukan dengan sporadis dan tanpa perencanaan, bisa dipastikan akan dikalahkan oleh kejahiliyahan yang dilakukan oleh profesional. Dakwah harus dikemas dan dirancang sedemikian rupa, sehingga gerak dakwah merupakan upaya nyata yang sejuk dan menyenangkan dalam usaha meningkatkan kualitas aqidah dan spiritual, sekaligus kualitas kehidupan sosial, ekonomi, budaya, dan politik umat Islam dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa, dan bernegara.[3] Sehingga dengan demikian manajemen dakwah dapat menjadi penuntun dan arah dalam pelaksanaan dakwah yang profesional.

2. Komponen Manajemen Dakwah

Seperti telah disinggung pada pembahasan-pembahasan sebelumnya bahwa manajemen dakwah sebagai pengembangan dari ilmu manajemen akan selalu berkaitan dengan unsur-unsur yang menjadi komponen penyusunnya. Dalam

[3] Khatib Pahlawan, *Manajemen Dakwah, dari Dakwah Konvensional menuju Dakwah Profesional*, (Jakarta: Amzah, 2007), 30-31.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

konteks manajemen secara umum, unsur-unsur tersebut antara lain : *man, money, material, machine, method,* dan *market* (manusia, uang, barang, mesin, metode, dan pasar) yang sering disingkat menjadi 6M.[4] Dalam manajemen dakwah komponen dakwah ini diuraikan ke dalam beberapa unsur, antara lain *da'i* (pelaku dakwah), *mad'u* (sasaran/objek dakwah), *maddah* (materi dakwah), *wasilah* (media dakwah), *thariqah* (metode dakwah), dan *atsar* (efek dakwah).[5]

Uraian di atas pada akhirnya akan membawa kita pada kesimpulan bahwa sebuah proses manajemen dakwah pasti tidak dilakukan oleh 1 (satu) orang saja, melainkan dilakukan secara bersama-sama dalam sebuah ikatan organisasi. Dalam kacamata manajemen dakwah, organisasi merupakan wadah perjuangan yang sangat strategis.[6]

a. *Da'i* (Pelaku Dakwah)

Munir mendefiniskan *da'i* sebagai orang yang melaksanakan dakwah baik melalui lisan, tulisan, maupun perbuatan yang dilakukan baik secara individu, kelompok, atau lewat organisasi/lembaga.[7] Nasaruddin Latief medefinisikan bahwa *da'i* adalah muslim dan muslimat yang menjadikan dakwah sebagai suatu amalian pokok bagi tugas ulama. Ahli dakwah adalah *wa'ad*, *mubaligh mustama'in* (juru penerang) yang menyeru, mengajak, memberi pengajaran, dan pelajaran agama Islam.[8]

---

[4] Zaini Muchtarom, *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah,* (Yogyakarta: Al-Amin Press, 1996), 42-43.
[5] M. Munir, *Manajemen…..*, (Jakarta: Kencana, 2006), 21.
[6] Khatib Pahlawan, *Manajemen Dakwah, dari….*, (Jakarta: Amzah, 2007), 48.
[7] M. Munir, *Manajemen…..*, (Jakarta: Kencana, 2006), 22.
[8] H.M.S. Nasaruddin Latief, *Teori dan Praktik Dakwah Islamiah*, (Jakarta: PT Firma Dara, tt), 11.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Berkaitan dengan manajemen dakwah, maka *da'i* ini tidak hanya sekedar menyampaikan dakwah, namun ada aspek profesionalitas yang tertuntut di dalamnya. Profesionalitas yang dimaksud di sini berkaitan dengan kapasitas dalam diri seorang *da'i* meliputi aspek pendidikan, ilmu dan wawasan keislaman, politik, sosial, ekonomi, kemasyarakatan, iptek, di samping jugas aspek ketrampilan khusus.

Da'i juga harus mengetahui cara menyampaikan dakwah tentang Allah, alam semesta, dan kehidupan, serta apa yang dihadirkan dakwah untuk memberikan solusi terhadap problema yang dihadapi manusia, juga metode-metode yang dihadirkannya untuk menjadikan agar pemikiran dan perilaku manusia tidak salah dan tidak melenceng.[9]

Untuk mendukung kesuksesan *da'i* dalam menjalankan aktivitas dakwahnya maka pada pelaku dakwah harus berupaya memiliki dan membina sifat-sifat sebagai berikut.[10]

1) Harus benar-benar *istiqomah* dalam keimanannya dan percaya seyakin-yakinnya akan kebenaran agama Islam yang dianutnya untuk kemudian diteruskannya kepada umat.
2) Harus menyampaikan dakwahnya dengan lidahnya sendiri. Dia tidak boleh menyembunyikan kebenaran, apalagi menukar kebenaran tersebut dengan nilai harga yang rendah.

---

[9] Mustada Malaikah, *Manhaj Dakwah Yusuf Qardawi Harmoni antara Kelembutan dan Ketegasan*, (Jakarta: Pustaka Al-Kautsar, 1997), 18.
[10] Khatib Pahlawan, *Manajemen Dakwah, dari….*, (Jakarta: Amzah, 2007), 49 – 51.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Menyampaikan kesaksiannya tentang kebenaran itu, tidak saja dengan lidahnya, tetapi sejalan dengan perbuatannya.
4) Berdakwah secara jujur dan adil terhadap semua golongan dan kelompok umat dan tidak terpengaruh dengan penyakit hati, seperti hasad, sombong, serakah, dan sebagainya.
5) Berdakwah dengan niat yang ikhlas hanya karena Allah dan mengharapkan rida-Nya.
6) Menjadikan Rasulullah saw sebagai contoh teladan, utama dalam segenap kehidupan baik pribadi maupun rumah tangga dan keluarga.
7) Mempunyai keberanian moral dalam berdakwah, namun memahami batas-batas keimanan yang jelas.
8) Mengutamakan persaudaraan dan persatuan umat, sebagai perwujudan ukhuwah Islamiyah.
9) Bersifat terbuka, penuh toleransi, lapang dada dan tidak memaksa.
10) Tetap berjihad dalam kondisi bagaimanapun, dengan keyakinan bahwa Allah akan berpihak kepada yang benar dan memberikan petunjuk untuk itu.

b. *Mad'u* (Objek Dakwah)

Mad'u yaitu manusia yang menjadi sasaran dakwah, atau manusia penerima dakwah, baik sebagai individu maupun sebagai kelompok, baik manusia yang beragama Islam maupun tidak; atau dengan kata lain, manusia secara keseluruhan.[11] Menurut Jamaludin Kafie sasaran dakwah adalah yang menjadi objek dakwah yaitu manusia, mulai dari diri sendiri, keluarga, masyarakat lingkungan dan seluruh

[11] M. Munir, *Manajemen*....., (Jakarta: Kencana, 2006), 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dunia.[12] Mad"u atau penerima dakwah adalah seluruh umat manusia, baik laki-laki ataupun perempuan, tua maupun muda, miskin atau kaya, muslim maupun non muslim, kesemuanya menjadi objek dari kegiatan dakwah Islam, semua berhak menerima ajakan dan seruan ke jalan Allah.[13]

Dinamika persoalan yang dihadapi pada aspek *mad'u* ini juga cukup kompleks, meliputi masalah keimanan dan ketauhidan, masalah ekonomi, masalah sosial, dan masalah budaya sekularistik dan hedonistik.[14] Oleh karenanya objek dakwah haruslah diklasifikasikan agar memudahkan pelaksanaan dakwah. Dasar klasifikasinya bisa berdasarkan tingkat intelektualitasnya, berdasarkan profesinya, berdasarkan lokasi tinggalnya, berdasarkan usia, berdasarkan jenis kelamin, dan lain-lain. Klasifikasi ini akan membuat proses dakwah lebih efektif dalam mencapai tujuan dan juga efisiensi dalam penggunaan sumber daya.

c. *Maddah* (Materi Dakwah)

Materi dakwah (*maddah ad-Da'wah*) adalah pesan-pesan dakwah atau sesuatu yang harus disampaikan subyek kepada obyek dakwah yaitu keseluruhan ajaran Islam yang ada di dalam Kitabullah maupun sunnah Rasul-Nya.[15]

Secara umum materi dakwah dapat diklasifikasikan menjadi empat masalah pokok, yaitu masalah akidah (keimanan), masalah syariah (*fiqh*), masalah sosial (*muamalah*), dan masalah moral (*akhlaq*).[16] Masalah akidah adalah topik-topik dakwah yang membahas tentang keimanan kepada Allah swt dan menjadi

---

[12] Kafie, *Ilmu Dakwah*, 48.
[13] An-Rasulry & Fathul Bahri, *Meniti Jalan Dakwah: Bekal Perjuangan Para Da'i*, (Jakarta: Amzah, 2008), 230.
[14] Khatib Pahlawan, *Manajemen Dakwah, dari….,* (Jakarta: Amzah, 2007), 51 – 52.
[15] Samsul Munir Amin, *Ilmu Dakwah*, (Jakarta : AMZAH,2013), 88.
[16] M. Munir, *Manajemen…..*, (Jakarta: Kencana, 2006), 24 – 28.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pendasaran bagi keseluruhan perilaku manusia, oleh karenanya topik ini yang pertama kali harus disampaikan kepada *mad'u*. Materi dakwah yang bersifat syariah sangat luas cakupannya, kelebihan dari materi syariah Islam adalah sifatnya yang universal menjelaskan hak-hak umat muslim dan non muslim bahkan hak seluruh umat manusia. Pada topik *mu'amalah* menekankan pada aspek hubungan antar manusia, bahkan porsinya di dalam Al Quran lebih besar daripada urusan ibadah. Cakupan aspek *mu'amalah* jauh lebih besar daripada ibadah. Hal ini wajar mengingat Al Quran dan Hadits adalah sumber hukum Islam yang diorientasikan pada terciptanya sistem masyarakat yang baik. Materi dakwah yang terakhir adalah masalah *akhlaq*. Pembahasannya menerangkan batasan-batasan tentang mana akhlaq yang baik, mulia, dan terpuji serta mana pula yang buruk, hina, dan tercela.

d. *Wasilah* (Media Dakwah)

Ali Aziz mengemukakan bahwa media (*wasilah*) dakwah merupakan alat bantu yang dipergunakan untuk menyampaikan materi dakwah (ajaran Islam) kepada mad‟u (Aziz, 2004).[17] Sedangkan Syukir menjelaskan bahwa media dakwah adalah segala sesuatu yang dapat dipergunakan sebagai alat untuk mencapai tujuan dakwah yang telah ditentukan. Media dakwah ini dapat berupa barang (material), orang, tempat, kondisi tertentu, dsb (Syukir, 1983).[18]

Hamzah Ya'qub membagi lima golongan media dakwah menjadi lima macam, yaitu : lisan, tulisan, lukisan, audiovisual, dan akhlaq.[19]

---

[17] Moh. Ali Aziz, *Ilmu Dakwah*, (Jakarta: Prenada Media, 2004), 120.
[18] Asmuni Syukir, *Dasar-dasar Strategi Dakwah Islam*, (Surabaya: Al-Ikhlas, 1983), 163.
[19] Hamzah Ya'qub, *Publistik Islam, Tehnik Da'wah dan Leadership*, (Bandung : CV. Diponegoro, 1981) 47 – 48.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

1) Media lisan. Media dakwah yang paling sederhana karena hanya menggunakan lidah dan suara, yang termasuk dalam bentuk ini adalah pidato, khutbah, ceramah, seminar, musyawarah, diskusi, nasehat, pidato radio, ramah-tamah dalam anjangsana dan lain-lain yang kesemuanya dilakukan malalui lidah atau lisan.
2) Media tulisan. Yakni dakwah yang dilakukan melalui perantara tulisan seperti buku-buku, majalah, surat kabar, pengumuman dan sebagainya.
3) Melalui lukisan. Media dakwah melalui gambar, karikatur, dan sebagainya. Media dakwah yang bisa menjadi contoh adalah komik bergambar yang berisi pesan dakwah yang biasanya cukup disenangi anak-anak.
4) Audiovisual. Media dakwah yang dapat merangsang indra pendengaran, penglihatan, atau kedua-duanya. Contohnya adalah televisi, *film slide*, OHP, internet, dan sebagainya.
5) Akhlak. Media dakwah melalui suatu penyampaian langsung ditujukan dalam bentuk perbuatan yang nyata, misalnya mendatangi orang yang sedang sakit, menziarahi orang mati, kunjungan ke rumah.

e. *Thariqah* (Metode Dakwah)

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mendefinisikan metode sebagai cara teratur yang digunakan untuk melaksanakan suatu pekerjaan agar tercapai sesuai dengan yang dikehendaki; cara kerja yang bersistem untuk memudahkan pelaksanaan suatu kegiatan guna mencapai tujuan yang ditentukan.[20] Maka jika

[20] http://kbbi.web.id/metode diakses pada tanggal 6 April 2017 pukul 09.32 WIB

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dihubungkan dengan dakwah, metode dakwah bisa diartikan sebuah cara yang dipakai seorang *da'i* untuk menyampaikan ajaran materi dakwahnya kepada *mad'u*.

Masalah yang sering terjadi pada metode dakwah selama ini adalah penggunaan metode yang bersifat tradisional dan konvensional, misalnya menggunakan metode ceramah satu arah saja. Contoh lain adalah metode dakwah yang hanya menyentuh aspek kognitif saja tanpa memperhatikan aspek-aspek afektif dan psikomotoriknya.[21] Dakwah model ini tidak akan mampu menjangkau sasaran yang luas dan sulit untuk dievaluasi keberhasilannya.

Metode dakwah pada konteks saat ini sebenarnya bisa dikembangkan dengan model antara lain : pendekatan persuasif dan motivatif, pendekatan konsultatif, dan pendekatan partisipatif.[22] Pendekatan persuasif dan motivatif dilakukan dengan mengajak objek dakwah dengan kesejukan dan mendorongnya dari sisi psikologis. Pendekatan konsultatif dilakukan dengan cara menjalin interaksi posiotif, dinamis, dan kreatif antara *da'i* dengan *mad'u*. Sedangkan pendekatan partisipatif menekankan pada adanya saling pengertian antara *da'i* dengan *mad'u* tidak hanya terbatas pada tingkat pertemuan langsung, melainkan diwujudkan dalam bentuk saling bekerja sama dalam proses pemecahan masalah.

f. *Atsar* (Efek Dakwah)

Sebagai sebuah proses, aktivitas dakwah pasti berupa aksi dan akan menghasilkan reaksi. Artinya setelah aktivitas dakwah dilakukan maka akan memunculkan respon dan efek dari *mad'u*. Munir dalam bukunya menyatakan

[21] Khatib Pahlawan, *Manajemen Dakwah, dari….,* (Jakarta: Amzah, 2007), 54.
[22] Ibid, 54 – 56.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bahwa efek (*atsar*) bisa disebut dengan *feedback* (umpan balik) dari proses dakwah sering dilupakan dan tidak menjadi perhatian dari para *dai'i,* padahal *atsar* sangat besar pengaruhnya dalam penentuan langkah-langkah dakwah selanjutnya. Analisis terhadap *atsar* yang dilakukan secara cermat dan tepat akan memunculkan penyempurnaan-penyempurnaan yang diperlukan dalam dakwah.[23] Pada ujungnya akan menghasilkan tindakan korektif (*corrective action*) yang menjadikan dakwah sebagai aktivitas yang *well managed*.

Jalaluddin Rahmat menyatakan bahwa efek kognitif terjadi bila ada perubahan pada apa yang diketahui, dipahami, atau dipersepsi *mad'u*. efek afektif timbul bia ada perubahan pada apa yang dirasakan, disenangi atau dibenci *mad'u*. sedangkan efek *behavioral* merujuk pada perilaku nyata yang dapat diamati, yang meliputi pola tindakan, kegiatan, atau kebiasaan berperilaku.[24]

3. Langkah-langkah Manajemen Dakwah

Seperti layaknya ilmu manajemen secara umum, pelaksanaan manajemen dakwah juga akan melalui tahapan langkah, antara lain : perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengendalian dan evaluasi dakwah.

a. Perencanaan dakwah (*Takhthith*)

Rencana adalah suatu arah tindakan yang sudah ditentukan terlebih dahulu. Dari perencanaan ini akan mengungkapkan tujuan-tujuan keorganisasian dan kegiatan-kegiatan yang diperlukan guna mencapai tujuan.[25] Secara alami, perencanaan

---

[23] M. Munir, *Manajemen*....., (Jakarta: Kencana, 2006), 34 – 35.
[24] Jalaluddin Rahmat, *Retorika Modern, Sebuah Kerangka Teori dan Praktik Berpidato*, (Bandung: Akademika, 1982), 269.
[25] Gorden B. Dafis, *Kerangka Dasar Sistem Informasi Manajemen*, (Jakarta: PT Pustaka Binaman Presindo, 1984), 118.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

merupakan bagian dari *sunatullah*, yaitu dengan melihat bagaimana Allah swt menciptakan alam semesta dengan dan perencanaan yang matang disertai dengan tujuan yang jelas.[26]

Maka dalam konteks manajemen dakwah, perencanaan dakwah memiliki kedudukan yang cukup penting agar tujuan dakwah bisa tercapai. Rasulullah sendiri mencontohkan sebagaimana sabda beliau :

> *"Jika engkau ingin mengerjakan suatu pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya, maka jika perbuatan tersebut baik, ambillah, dan jika perbuatan itu jelek, maka tinggalkanlah."*[27]

Dalam bahasa Arab perencanaan diistilahkan dengan *takhthith*.[28] Perencanaan dalam dakwah Islam bukan merupakan sesuatu yang baru, Rasulullah sendiri banyak memberikan contoh pentingnya perencanaan, misanya dalam kasus hijrahnya Rasulullah dari Mekkah ke Madinah merupakan hasil dari sebuah perencanaan yang panjang.[29]

Dalam aktivitas dakwah, perencanaan dakwah dilakukan dengan menentukan langkah dan program pada setiap sasaran dakwah (*mad'u*), menentukan sarana prasarana atau media dakwah, serta personel *da'i* yang akan diterjunkan. Sebuah perencanaan dikatakan baik jika memenuhi beberapa syarat berikut ini:[30]

1) Didasarkan pada keyakinan bahwa yang dilakukan adalah sebuah kebaikan berdasarkan ajaran Al Quran dan al Hadits.

---

[26] Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, (Jakarta: Gema Insani Press, 2002), 78.
[27] HR. Ibnul Mubarak
[28] M. Munir, *Manajemen*....., (Jakarta: Kencana, 2006), 96.
[29] Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah*….., (Jakarta : Restu Ilahi, 2004), 73 – 77.
[30] M. Munir, *Manajemen*....., (Jakarta: Kencana, 2006), 99.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Dipastikan bahwa perencanaan tersebut memiliki manfaat, tidak hanya bagi pihak yang merencanakan, melainkan juga untuk orang lain. Oleh karenanya *da'i* perlu memperhatikan asas maslahah untuk umat, terlebih dalam aktivitas dakwah.
3) Didasarkan pada ilmu pengetahuan terkait, dalam hal ini adalah ilmu manajemen. Oleh karenanya seorang *da'i* harus juga memiliki wawasan yang luas di luar pemahaman terhadap materi dakwah.
4) Dilakukan studi banding sebagai sebuah *benchmark*. *Benchmark* ini berfungsi sebagai acuan pelaksanaan dakwah dari lembaga dakwah lainnya yang sukses menjalankan aktivitasnya, sehingga bisa senantiasa melakukan perbaikan diri.
5) Dipikirkan dan dianalisis prosesnya, serta dilakukan evaluasi yang komprehensif agar dapat diketahui kontinuitas dari aktivitas yang dilakukan.

b. Pengorganisasian dakwah (*Thanzhim*)

Pengorganisasian adalah proses pengelompokkan sumber daya manusia (sdm), sarana dan prasarana, sumber daya keuangan, dan *job description* sedemikian rupa agar tercipta suatu organisasi yang dapat bergerak dalam satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[31] Definisi tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah disusun sebelumnya.[32]

Pengorganisasian (*tahnzhim*) menekankan pada aspek bagaimana sebuah pekerjaan dapat dilakukan dengan rapi, teratur, sistematis, serta sinergis antar

[31] Ibid, 117.
[32] Ahmad Fadli, *Organisasi dan Administrasi*, (Kediri: Manhalun Nasyiin Press, 2002), 30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

elemen organisasi. Seperti yang telah difirmankan Allah dalam QS Ash Shaff ayat 4 berikut ini:[33]

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَٰنٌ مَّرْصُوصٌ ٤

> 4. Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang di jalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh

Langkah-langkah dalam melakukan pengorganisasian adalah dengan menetapkan spesialisasi kerja, lalu menyusun departementalisasi, kemudian menetapkan rantai komando, menghitung rentang kendali, menetapkan sentralisasi dan desentralisasi, hingga formalisasi dakwah.[34] Oleh karenanya, pada dasarnya pengorganisasian dakwah bertujuan untuk:[35]

1) Membagi kegiatan-kegiatan dakwah menjadi departemen-departemen atau divisi-divisi dan tugas-tugas yang terperinci dan spesifik.
2) Membagi kegiatan dakwah serta tanggung jawab yang berkaitan dengan masing-masing jabatan atau tugas dakwah.
3) Mengkoordinasikan berbagai tugas organisasi dakwah.
4) Mengelompokkan pekerjaan-pekerjaan dakwah ke dalam unit-unit
5) Membangun hubungan di kalangan *da'i*, baik secara individual, kelompok, dan departemen
6) Menetapkan garis-garis wewenang formal.
7) Mengalokasikan dan memberikan sumber daya organisasi dakwah.

---

[33] Departemen Agama RI, *al Quran dan terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2005),
[34] M. Munir, *Manajemen*....., (Jakarta: Kencana, 2006), 120 – 132.
[35] Ibid, 138.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

8) Dapat menyalurkan kegiatan-kegiatan dakwah secara logis dan sistematis.

c. Penggerakan dakwah

Penggerakan dakwah adalah langkah lanjutan dari perencanaan dan pengorganisasian dakwah, setelah seluruh tindakan dakwah dipilah-pilah menurut bidang tugas masing-masing, maka selanjutnya diarahkan pada pelaksanaan kegiatan.[36] Inti kegiatan penggerakan dakwah adalah bagaimana seorang pemimpin menyadarkan seluruh elemen organisasi untuk dapat bergerak bersama dan bekerjasama secara sinergis untuk menjalankan program organisasi.

Adapun beberapa poin penggerakan dakwah yang menjadi kunci dari kegiatan dakwah antara lain: pemberian motivasi, pemberian bimbingan, penyelenggaraan komunikasi, dan pengembangan dan peningkatan kualitas pelaksana dakwah.[37] Motivasi diartikan sebagai kemampuan manajer untuk memberikan semangat dan kegairahan kepada seluruh anggota organisasi agar bekerja secara total. Sedangkan pemberian bimbingan yang dilakukan oleh manajer dakwah dilakukan dengan jalan memberikan instruksi sekaligus memberikan petunjuk bagaimana cara untuk melaksanakan instruksi tersebut, hasilnya bawahan akan merasakan kepercayaan diri dalam menjalankan amanah dari atasan karena telah mengetahui secara tepat instruksi dan cara menjalankannya.

Faktor lain yang penting dalam aspek penggerakan adalah penyelenggaraan komunikasi yang intensif. Hal ini penting karena menyangkut bagaimana manajer mentransfer pemikirannya kepada bawahan. Transfer pemikiran tersebut sebagian

---

[36] Mahmuddin, *Manajemen Dakwah Rasulullah*….., (Jakarta : Restu Ilahi, 2004), 36.
[37] M. Munir, *Manajemen*....., (Jakarta: Kencana, 2006), 140.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

besar terjadi melalui media pesan simbolis, sehingga dengan intensitas komunikasi maka akan terjadi hubungan yang mendalam antara atasan dan bawahan dan kinerja dakwah akan secara otomatis meningkat.

Satu hal lain yang tidak boleh dilupakan dalam proses penggerakan dakwah adalah adanya usaha meningkatkan kualitas *da'i*. Meningkatnya kualitas *da'i* akan berbanding lurus dengan kelancaran gerak dakwah di lapangan sehingga mampu meningkatkan kinerja dan hasil dakwah di masyarakat. Manajer dapat memikirkan keadaan riel sumber daya manusianya dan menetapkan model-model peningkatan kualitas seperti apa yang dibutuhkan.

d. Pengendalian dan evaluasi dakwah

Pengendalian dakwah akan membantu seorang manajer dakwah untuk memonitor efektifitas kegiatan perencanaan, pengorganisasian, serta kepemimpinan mereka.[38] Pengendalian dakwah dilakukan dengan cara menetapkan standart yang akan menjadi tolok ukur kinerja organisasi yang berjalan secara efektif, efisien dan produktif, dilanjutkan dengan proses pengukuran kinerja yang terjadi secara riel di lapangan dengan tolok ukur yang sudah ditetapkan, dari sana akan terlihat lini dakwah yang berjalan dengan baik ataukah tidak. Pada lini yang berjalan dengan baik, manajer dakwah dapat memberikan apresiasi berupa penghargaan atau *reward*, sedangkan pada lini yang mengalami kesulitan, manajer dapat langsung memberikan petunjuk sehingga kegagalan dakwah bisa dideteksi secara dini dan dihindari oleh manajer dakwah.

[38] Ibid, 169.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Setelah aktivitas pengendalian dakwah dilakukan sepanjang berjalannya aktivitas program dakwah, maka aspek penting lainnya adalah melakukan evaluasi. Langkah evaluasi dakwah ini dirancang untuk memberikan penilaian atas program dakwah yang telah dilakukan serta menjadi pertimbangan bagi pengembangan di masa depan. Evaluasi dakwah bisa dilakukan dengan menganalisis efektifitas materi dakwah, media dakwah, dan metode dakwah dalam mencapai tujuan dakwah. Aspek *da'i* juga tidak terlepas dari evaluasi dakwah dengan menganalisis kinerja dan kualitas *da'i* dalam menyampaikan materi dakwah. Sehingga bisa dikatakan bahwa evaluasi dakwah adalah proses yang komprehensif menyangkut seluruh komponen dakwah.

B. Manajemen Masjid

1. Konsep Dasar Masjid

Sebelum membicarakan lebih dalam tentang manajemen masjid, alangkah baiknya jika membahas tentang konsep dasar masjid agar dapat memberi batasan yang tegas tentang konsep masjid itu sendiri.

a. Pengertian Masjid

Istilah masjid berasal dari bahasa Arab *sajada* yang berarti tempat sujud atau tempat menyembah Allah swt.[39] Menurut Miftah Faridd, secara spesifik pembahasan mengenai masjid adalah suatu bangunan khusus yang digunakan untuk pelaksanaan terutama sholat jamaah.[40] Rumah atau bangunan tempat bersembahyang orang Islam.[41]

---

[39] Mohammad E. Ayub. *Manajemen Masjid*, (Jakarta: Gema Insani Press. 1996), 1.
[40] Miftah Faridd, *Masjid*, (Bandung: Penerbit Pustaka, 1985), 2.
[41] http://kbbi.web.id/masjid diakses pada tanggal 8 April 2017 pada pukul 09.36

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Di masa Rasulullah Muhammad saw yang diteruskan oleh para sahabat, masjid merupakan pusat kegiatan umat Islam kala itu. Berbagai bidang kegiatan dijalankan di dalamnya, antara lain ideologi, politik, ekonomi, sosial, keilmuan, bahkan latihan perang dilakukan di masjid. Berkaca dari sejarah dan perkembangannya, maka bisa dikatakan bahwa masjid adalah lembaga utama karena tugas yang diberikan Rasul kepada masjid merupakan benih yang dalam perkembangannya melahirkan dunia Islam, khususnya sebagai pusat ibadah, kebudayaan dan pusat peradaban.[42]

b. Fungsi Masjid

Masjid memiliki fungsi yang cukup strategis bagi masyarakat, diantaranya adalah sebagai tempat ibadah, tempat menuntut ilmu, tempat pembinaan jamaah, pusat dakwah dan kebudayaan, pusat kaderisasi umat, dan basis kebangkitan umat Islam.[43]

Fungsi masjid sebagai tempat ibadah berasal dari hakikat kata masjid sendiri yang berarti bersujud. Makna ibadah sendiri sangat luas, mencakup seluruh aktivitas manusia yang diorientasikan untuk mendapatkan ridha dari Allah swt. Sehingga fungsi masjid tidak hanya terbatas untuk aktivitas sholat saja, melainkan untuk seluruh aktivitas yang bernilai ibadah secara luas.

Masjid sebagai tempat menuntut ilmu karena di sanalah awal mulanya ajaran Islam disampaikan oleh Rasulullah kepada umatnya secara massif dan terbuka. Pada masa awal Islam di Madinah, umat Islam di Madinah menggunakan Masjid untuk mendengarkan ajaran Islam dari Rasul. Hal tersebut berlanjut sampai dengan

---

[42] Sidi Gazalba, *Mesjid Pusat Ibadat dan Kebudayaan Islam*, (Jakarta: Pustaka Antara, 1983), 126.
[43] Siswanto, *Panduan Pengelolaan Himpunan Jamaah Masjid*, (Jakarta: Pustaka Amani, 2002), 8 – 9.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

hari ini dimana pengajaran ilmu agama dan ilmu selainnya dilaksanakan di majelis-majelis dalam Masjid.

Pembinaan terhadap jamaah juga merupakan fungsi dari masjid, dikarenakan masjid berdiri di tengah-tengah masyarakat. Oleh karenanya salah satu fungsi masjid adalah bagaimana agar mewarnai masyarakat tersebut dan mengkoordinasi mereka melakukan sholat berjamaan di masjid maupun berbagai aktivitas ibadah lainnya.[44] Dengan fungsi ini, maka masjid tidak menjadi eksklusif dan terlepas dari umat, melainkan justru sebagai basis yang sangat kokoh untuk membangun umat.

Fungsi lainnya adalah sebagai pusat dakwah dan kebudayaan. Artinya masjid adalah pusat dimana aktivitas dakwah dan budaya Islam direncanakan, diorganisasikan, dan dilaksanakan serta dikembangkan. Maka tidak heran jika sering dijumpai berbagai aktivitas dakwah dan kebudayaan dilakukan di masjid.

Secara jangka panjang, tegaknya nilai-nilai Islam juga akan disokong oleh kader-kader Islam yang besar jumlahnya dan berkualitas tinggi. Oleh karenanya masjid juga sangat strategis perannya dalam menghasilkan kader-kader Islam sejak dini hingga usia dewasa. Adanya Taman Pendidikan Al Quran (TPA), aktifnya kegiatan Remaja Masjid (Remas), bahkan hingga Himpunan Jamaah Masjid menjadi contoh bahwa kaderisasi terus dilakukan di dalam masjid.

Masjid juga sangat strategis fungsinya bagi bangkitnya Islam dari keterpurukan yang hingga hari ini melanda. Bisa kita lihat hampir dalam berbagai bidang hari ini Islam tertinggal dibandingkan umat selainnya. Maka gerakan untuk

---

[44] Eman Suherman, *Manajemen Masjid: Kiat Sukses Meningkatkan Kualitas SDM Melalui Optimalisasi Kegiatan Umat Berbasis Pendidikan Berkualitas Unggul*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 65.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

membangkitkan Islam di mata dunia dimulai di masjid. Ajaran Islam dikaji dan ditelaah dari berbagai disiplin ilmu, baik ideologi, hukum, ekonomi, politik, sosial, budaya, dan lain sebagainya. Semuanya demi modal bagi bangkitnya Islam kelak.

2. Manajemen Kemasjidan

Manajemen masjid adalah solusi bagi pengembangan kualitas masjid karena dengan adanya manajemen masjid akan tersusun perencanaan yang baik, pelaksanaan kegiatan yang tepat, evaluasi yang benar, organisasi yang rapi, administrasi yang betul serta mekanisme kerja yang efektif dan efisien. Melalui manajemen masjid pula akan terbentuk pengurus yang profesional.[45]

a. Dinamika Problematika Masjid

Masjid tidak luput dari berbagai problematika, baik menyangkut pengurus, kegiatan, maupun yang berkenaan dengan jamaah.. Contohnya antara lain: pengurus yang tertutup, jamaah yang pasif, keberpihakan pada satu golongan saja, kegiatan yang kurang, dan tempat wudhu yang kotor.[46]

1) Pengurus tertutup

Pengurus masjid dipilih oleh jamaah dengan harapan mampu mengemban amanah jamaah. Namun tidak jarang dijumpai pengurus yang menerapkan corak kepemimpinan tertutup. Pengurus dengan corak ini biasanya tidak peduli dengan aspirasi jamaahnya. Akibatnaya masjid menjadi stagnan dan sulit berkembang.

2) Jamaah pasif

[45] Ibid, 4.
[46] Mohammad E. Ayub. *Manajemen Masjid*, (Jakarta: Gema Insani Press. 1996), 21 – 23.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Jamaah pasif juga salah satu faktor penghambat kemajuan masjid, sebab pembangunan dan pengembangan masjid akan sangat tersendat apabila jamaahnya enggan untuk turun tangan, enggan mengeluarkan zakat, atau malas menghadiri kegiatan-kegiatan yang diselenggarakan oleh masjid.

3) Berpihak pada satu golongan atau paham

Pengurus masjid yang fanatik pada satu golongan dan menolak golongan yang tidak sehaluan juga akan menghambat pengembangan masjid dan membuat kegiatan masjid kehilangan gairah. Perbedaan paham dalam masalah khilafiyah misalnya, bukan harga mati untuk menolak bekerjasama. Seharusnya pengurus masjid berngkat dari kesadaran bahwa jamaahnya beraneka ragam.

4) Kegiatan kurang

Masjid yang hanya difungsikan sebagai tempat ibadah sholat berjamaan, lebih-lebih sholat jumat saja akan menghilangkan gelora kegiatan masjid lainnya. Sehingga masjid yang seperti ini menjadi jauh dari fungsi sebenarnya, bahkan bisa dikatakan sebagai masjid “nganggur”.

5) Tempat wudhu kotor

Tempat wudhu adalah sebuah contoh saja mengenai fasilitas yang ada di dalam sebuah masjid. jika tidak ada perawatan maka akan mengakibatkan tempat wudhu dan WC memunculkan bau yang tidak sedap. Hal ini bisa membuat orang yang hendak sholat di masjid terganggu. Pada akhirnya juga bisa mengakibatkan citra masjid menjadi negatif.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Penerapan Prinsip-Prinsip Manajemen Masjid

Seperti halnya manajemen lain, manajemen masjid dalam melakukan aktivitasnya, juga mengikuti proses manajemen yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan.[47]

1) Perencanaan (*Planning*)[48]

Perencanaan dalam konteks manajemen masjid merupakan rangkaian kegiatan yang akan dilaksanakan oleh pengelola masjid beserta sasaran kegiatan pada waktu mendatang yang disusun secara sistematis sebagai kebijakan pengurus masjid yang memberikan arah atau menjadi pedoman dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Bentuk perencanaan dibedakan dalam dua bentuk yaitu perencanaan dasar (perencanaan sebelum ada bangunan dan setelah ada bangunan) dan perencanaan pengembangan (rencana induk pengembangan dan rincian kegiatan pengembangan) dengan jangka waktu bervariasi yaitu jangka pendek, menengah, dan jangka panjang.

2) Pengorganisasian (*Organizing*)[49]

Pengorganisasian dalam konteks manajemen masjid adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan kemasjidan dalam kesatuan-kesatuan tertentu, menetapkan para pelaksana yang kompeten pada kesatuan-kesatuan tersebut serta memberikan wewenang dalam jalinan hubungan di antara mereka.

---

[47] Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid Kontemporer*, (Jakarta: Media Bangsa, 2012), 19.
[48] Eman Suherman, *Manajemen Masjid: Kiat Sukses……*, (Bandung: Alfabeta, 2012), 86 – 91.
[49] Ibid, 92.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Praktik pengorganisasian dilakukan dengan melalui tahapan analisa terhadap perencanaan yang telah disusun dan akan dilaksanakan pada periode yang bersangkutan. Lalu kemudian mengelompokkan seluruh tugas dan pekerjaan yang relatif selaras mulai dari yang global hingga yang operasional sebagai pijakan dalam menyusun struktur organisasi, *job spesification* serta *job description* yang dibutuhkan. Dari langkah tersebut lalu disusun struktur kerja dan dilakukan penempatan sdm yang sesuai agar pekerjaan bisa segera dijalankan.

3) Penggerakan (*Actuating*)[50]

Penggerakan bermakna upaya untuk menggerakkan para pengurus masjid untuk menyelenggarakan setiap kegiatan kemasjidan dengan memanfaatkan sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang maksimal.

Penggerakan pengurus masjid dapat dilakukan dengan melakukan rapat-rapat pengurus masjid, memberikan pengarahan mengenai tugas dan wewenang serta tanggung jawabnya sesuai dengan *job description*, serta menjalankan kepemimpinan yang menekankan keteladanan.

4) Pengendalian (*Controlling*)[51]

Pengendalian atau pengawasan bukan untuk mencari kesalahan, melainkan mengarahkan semua sikap dan perilaku pengurus masjid agar dapat mencapai tujuan sesuai dengan syariat Islam, peraturan, ketentuan, dan perencanaan yang telah ditetapkan.

[50] Ibid, 94.
[51] Ibid, 95.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Proses pengendalian atau pengawasan berpijak pada *jobe description* yang telah dibuat dan disepakati bersama apakah telah dilaksanakan ataukah mengalami kesulitan-kesulitan. Pimpinan harus siap menjadi konsultan yang membantu memecahkan kesulitan-kesulitan tersebut. Dengan proses tersebut, niscaya semua elemen atau unsur yang ada mampu menghayati tugasnya masing-masing dan mampu menjalankan secara profesional.

c. Materi Pokok Manajemen Masjid

1) Pemahaman visi, misi, dan langkah strategis[52]

Visi yang mantap dapat menarik umat muslim ataupun anggota jamaah masjid bersedia berkorban membantu secara modal dan material bagi perkembangan masjid. Dalam berbagai seminar dan diskusi disepakati bahwa visi mengelola masjid bermakna, "Menjadikan anggota jamaah Masjid lebih bahagia, dan sejahtera, dunia dan akhirat".

Dengan visi yang masih abstrak tersebut, maka diperlukan perumusan misi pengelolaan masjid, yakni: Meningkatkan iman, takwa, dan akhlak karimah; Meningkatkan kecerdasan umat sebagai anggota jamaah; Meningkatkan silaturahim; Meningkatkan kesejahteraan dan ekonomi anggota jamaah; Meningkatkan sosial, budaya dan peradaban.

Langkah-langkah strategis yakni satu perencanaan program jangka panjang yang menuju sasaran yang jauh, mendalam dan meluas yang disusun dalam rangka menerjemahkan visi dan misi masjid.

[52] Ahmad Sutarmadi, *Manajemen Masjid….*, (Jakarta: Media Bangsa, 2012), 27 – 30.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Manajemen Bangunan Fisik Masjid[53]

Manajemen bangunan fisik masjid dilakukan dengan cara antara lain : pengaturan tata ruang masjid; pengadaan ruangan untuk proses perkawinan; pemeliharaan ruangan; dan penilaian kelayakan bangunan.

Yang dimaksud pengaturan tata ruang masjid adalah memanfaatkan ruangan yang telah tersedia pada bangunan masjid, merancang ruangan yang diperlukan di saat akan membangun masjid, dan menambah ruangan baru bagi pengembangan sebuah masjid. Idealnya di dalam sebuah masjid terdapat ruang utama untuk sholat, ruang bersuci, ruangan kantor bagi pengurus masjid, ruangan pendidikan anak-anak seperti TKA/TPA, ruangan untuk pengajian orang dewasa, demikian seterusnya sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan masjid.

Perkembangan saat ini banyak yang menggunakan masjid untuk melaksanakan prosesi akad nikah, maka masjid sebenarnya juga bisa memanfaatkan peluang ini dengan menyediakan ruangan khusus untuk proses akad nikah. Beberapa masjid sudah memiliki hal tersebut antara lain: Masjid Al Akbar Surabaya, Masjid Pondok Indah, Masjid At Tin di TMII dan lain sebagainya.

3) Manajemen Ibadah[54]

Ibadah ritual dikelola dengan menunjuk imam sholat yang memenuhi syarat dengan penampilan yang rapi dan bersih, kemudian muadzin yang profesional, memiliki suara yang bagus, lagu yang indah dan bacaan yang benar. Berikutnya ditunjuk guru TPA dan juga penceramah yang profesional pula. Dari sisi peralatan

[53] Ibid, 35 – 38.
[54] Ibid, 43.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

juga perlu diperhatikan agar ibadah ritual bisa berjalan dengan baik, misalnya jam dinding penunjuk waktu sholat. Demikian pula dengan pembagian waktu untuk memberi kesempatan pengajian ilmu agama secara rutin dan teratur.

4) Manajemen Ibadah Sosial[55]

Ibadah sosial yaitu ibadah yang banyak berhubungan dengan umat, dengan masyarakat, meskipun tetap terkait dengan Allah swt. Ibadah zakat, infak, dan sodaqoh termasuk dalam jenis ibadah ini. Termasuk juga diantaranya adalah pendidikan, ketrampilan, dan peningkatan kemampuan berwirausaha warga sekitar. Pelaksanaannya diawali dengan membahas situasi kondisi umat yang ada, dengan meneliti secara mendalam kondisi anggota jamaah masjid, kemudian dilanjutkan dengan bermusyawarah untuk menentukan program sosial apa yang tepat.

5) Manajemen Pendidikan di Masjid[56]

Manajemen pendidikan masjid memfokuskan diri pada upaya mendidik dan melatih para pengurus masjid dengan ilmu kemasyarakatan. Topik-topik yang bisa dilatihkan antara lain: struktur sosial, proses sosial, dan perubahan sosial. Mengacu pada topik-topik tersebut, nantinya pengurus masjid dapat menelaah lebih dalam lagi dengan mempertanyakan bagaimana struktur anggota jamaah masjidnya, apa yang terjadi dengan proses sosialnya, dan perubahan-perubahan apa yang terjadi dalam anggota jamaahnya.

6) Manajemen Keuangan di Masjid[57]

---

[55] Ibid, 52.
[56] Ibid, 56.
[57] Ibid, 64 – 70.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Manajemen keuangan masjid mengatur pendanaan untuk operasional masjid yang didapatkan dari zakat, infak, sodaqoh, hibah, bantuan pemerintah, bantuan swasta dan usaha ekonomi, yang dijalankan oleh pengelola masjid.

Salah satu aspek dalam manajemen keuangan masjid adalah dengan menggunakan sistem pembukuan keuangan. Pembukuan keuangan ini dapat menggunakan sistem buku kas ganda, dan dapat menggunakan sistem buku tunggal, sesuai dengan situasi dan kondisi masjid. Dengan pembukuan keuangan yang baik, kebocoran keuangan masjid akan dapat ditutup dan pendanaan operasional masjid dapat dicapai.

Selaras dengan pembukuan keuangan, yang harus dilakukan berikutnya adalah audit keuangan. Pemeriksaan keuangan diarahkan pada pengumpulan dan penggunaan dana. Pemeriksaan keuangan dapat dilakukan oleh pemeriksa dari bagian "Pengawasan dari Kepengurusan", dan dapat dilakukan oleh Kantor Akuntan Publik jika diperlukan. Hasil audit keuangan dilaporkan kepada anggota jamaah dan ini sangat penting demi proses pengawasan dan menghindarkan dari prasangka negatif anggota jamaah terhadap pengurus masjid.

7) Manajemen Pengajian di Masjid[58]

Pengajian di masjid adalah salah satu bentuk dakwah Islamiyah. Pengajian di masjid sering disebut sebagai majelis taklim, sering juga diadakan dalam kerangka syukuran atau ada hajat khusus dari anggota pengajian, untuk menyampaikan doa selamat untuk anggota majelis taklim yang menghendaki atau untuk keselamatan

[58] Ibid, 71.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

bersama. Pasca pembacaan doa, barulah disampaikan tausiyah dengan metode ceramah dari ustad/ustadzah.

Manajemen pengajian dilakukan dengan melakukan penataan mengenai hal-hal yang dibutuhkan dalam sebuah pengajian, misalnya pembicara (ustad atau ustadzah), materi pengajian, waktu pelaksanaan, dan lain sebagainya.

8) Manajemen Anggota Jamaah Masjid[59]

Anggota jamaah masjid memiliki pengertian seseorang muslim yang sering dan gemar ke sebuah masjid, untuk mengikuti ibadah dan aktivitas keagamaan dan kemasyarakatan dari pengurus masjid. Pada umumnya bertempat tinggal di sekitar masjid. Di antara pengurus dan anggota jamaah harus terdapat hubungan yang saling menguntungkan. Bila terjadi masalah di antara anggota pengurus dengan jamaah masjid, diperlukan musyawarah, dan penyelesaian yang diatur dalam anggaran rumah tangga masjid.

Pembentukan anggota jamaah masjid memiliki arti membangun kepentingan bersama antara pengurus masjid dan anggota jamaah masjid. Banyak manfaat yang bisa didapatkan dari pembentukan jamaah anggota masjid ini antara lain : untuk menjalin ukhuwah Islam antara anggota jamaah masjid, untuk mampu saling mengenal agar timbul rasa saling hormat dan menghargai, untuk secara bersama-sama mendukung program-program masjid, untuk secara bersama mendukung pengembangan ajaran Islam, untuk meningkatkan persatuan dan kesatuan umat secara meluas, dan menentukan secara bersama-sama dan menjauhkan dari perpecahan sesama anggota jamaah masjid.

[59] Ibid, 80 – 83.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

9) Manajemen Perpustakaan Masjid[60]

Umat Islam, khususnya di Indonesia, perlu membudayakan baca buku secara terus-menerus, dan mengurangi budaya yang tidak ada gunanya. Penguatan membaca itu diperlukan dorongan dan latihan sehingga bangsa Indonesia menjadi bangsa yang maju dan sejahtera. Adanya perpustakaan masjid akan memberi peluang kepada anggota jamaah masjid untuk dapat membaca, belajar apa saja yang belum diketahui, dan mengulang terhadap hal-hal yang sudah diketahui, sepanjang masa, dan dari segala umur, termasuk yang sudah tua sekalipun.

Manajemen perpustakaan masjid harus berlandaskan ilmu perpustakaan yang mempelajari cara-cara pemilihan dan pengadaan koleksi perpustakaan, teknik-teknik pengolahan koleksi, dan cara-cara menyelenggarakan pelayanan kepada masyarakat pemakai. Pengumpulan buku dapat dilakukan dengan usaha sendiri, ataupun dengan permintaan buku kepada masyarakat, kepada badan dunia seperti PBB, ataupun menggalakkan gerakan wakaf buku. Segera setelah buku terkumpul, harus segera didata, dibuatkan katalog, dan dibentuk pengelola perpustakaan masjid yang diambil dari pengurus masjid itu sendiri.

10) Manajemen Komunikasi di Masjid[61]

Menjalin komunikasi yang baik dibutuhkan oleh masjid agar program yang dijalankan mendapatkan dukungan dan sambutan dari umat. Namun tidak sedikit pengurus masjid yang belum dapat berkomunikasi dengan umat sehingga yang

[60] Ibid, 91.
[61] Ibid, 119.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

terjadi adalah sebaliknya. Bila terjadi komunikasi yang kurang baik, harus segera diperbaiki.

Komunikasi diarahkan untuk dapat memperbaiki persoalan dna mengarah kepada situasi yang lebih baik. Diperlukan ketekunan pengurus masjid untuk menjalin komunikasi intensif dengan masyarakat, bahkan jika diperlukan bisa dibentuk bidang humas yang menjadi jembatan komunikasi antara pengurus masjid dengan masyarakat sekitar.

11) Manajemen Ibadah Wakaf[62]

Manajemen wakaf sangat diperlukan agar masjid dapat mengelola wakaf dari masyarakat seoptimal mungkin. Pengurus harus proaktif untuk mensosialisasikan seluk-beluk wakaf dan keabsahannya. Pengurus masjid yang bertindak sebagai pihak penerima harta wakaf disebut nazhir. Dalam perkembangannya, nazhir wakaf ini bisa perseorangan, organisasi, dan badan hukum. Nazhir wakaf berhak mendapatkan imbalan yang besarnya tidak melebihi 10% dari hasil pengelolaan dan pengembangan harta benda wakaf itu. Oleh karenanya agar profesional, nazhir wakaf mendapatkan pembinaan dan pengarahan dari Menteri Agama RI dan dari Badan Wakaf Indonesia.

Ikrar wakaf dilaksanakan oleh wakif (orang yang memberikan wakaf) kepada nazhir di depan Pejabat Pembuat Akta Ikrar Wakaf, secara lisan atau tertulis, yang kemudian dituangkan dalam akta ikrar wakaf. Hal lain yang diperlukan dalam ibadah wakaf dapat dilihat dalam Undang-Undang nomor 41 tahun 2004 tentang wakaf. Dengan undang-undang tersebut, maka diharapkan pengurus masjid bisa

[62] Ibid, 122 – 126.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

mengoptimalkan pengelolaan dana wakaf dari masyarakat untuk pengembangan masjid.

12) Manajemen Ibadah Zakat di Masjid[63]

Dari segi amalan zakat secara syar'i telah diatur dalam Al Quran dan Sunnah, serta pendapat ulama mazhab, sedangkan dari segi pelaksanaan zakat di Indonesia, diatur dengan Undang-Undang nomor 38 tahun 1999 tentang zakat, secara operasional diatur dengan Peraturan Menteri Agama nomor 373 tahun 2003, tentang pelaksanaan Undang-Undang nomor 38 tahun 1999.

Pengelola masjid sebagai salah satu lembaga pengelola zakat memiliki tugas dan kewajiban untuk mendata seluruh anggota jamaah masjid dari segi kemampuan ekonomi rumah tangganya agar dapat diketahui siapa yang wajib zakat dan siapa yang menjadi mustahiq. Pengurus juga harus membuat blanko untuk diisi anggota jamaah masjid dan berapa akan membayar zakatnya, serta blanko yang diberikan bagi warga miskin guna mendapatkan santunan sembako dan lainnya. Pengurus yang bertugas sebagai petugas unit pengumpul zakat wajib menyetorkan hasil pengumpulan zakat ke tingkat di atasnya yang berwenang, setelah itu pengurus masjid wajib melaporkan hasil pengumpulan dan pengalokasian dana zakat ke masyarakat dan instansi terkait.

C. Model Manajemen Strategis (Fred R. David)

Pada penelitian ini penulis menggunakan model manajemen strategis yang digagas oleh Fred R. David dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Strategis:*

[63] Ibid, 132 – 136.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Konsep. Pertimbangan yang penulis gunakan adalah bahwa dibandingkan dengan beberapa buku yang membahas tentang manajemen strategis, pemikiran yang dikemukakan lebih lengkap secara konseptual dan secara prosedural lebih operasional untuk digunakan sebagai pisau analisis terhadap realitas di Masjid Jogokariyan Yogyakarta yang menjadi lokasi penelitian.

1. Hakikat Manajemen Strategis

a. Pengertian Manajemen Strategis

Fred David dalam bukunya yang berjudul Manajemen Strategis: Konsep menjelaskan bahwa manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memampukan organisasi mencapai tujuannya.[64]

Menurut Alan W. Steiss dalam bukunya yang berjudul Strategic Management for Public and Non Profit Organization menjelaskan bahwa manajemen strategis berkaitan dengan sumber daya organisasi pada tantangan dan peluang dalam lingkungan yang lebih besar dan menentukan arah jangka panjang relatif terhadap sumber daya dan peluang.[65]

Sedangkan Tim Hannagan menyatakan bahwa manajemen strategis terdiri dari keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan menerapkan program kerja yang akan memberikan keunggulan kompetitif antara organisasi dan

[64] Fred R. David, Manajemen Strategis : Konsep, terj., Dono Sunardi, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 5.
[65] Alan W. Steiss, *Strategic Management for Public and Non Profit Organization*, (New York: Marcel Dekker, 2003), 1.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

lingkungannya, mengaktifkannya untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini juga dapat digambarkan sebagai proses manajemen yang diperlukan untuk memungkinkan organisasi untuk bergerak dari tempat sekarang ke tempat yang diinginkan di masa depan. Ini adalah tentang rasa arah dan menyelaraskan dengan tujuan organisasi.[66]

b. Tahap-tahap Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan program kerja, dan penilaian strategi.[67] Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, kesadaran dan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif,dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Penerapan program kerja mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Sedangkan penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis untuk mengetahui ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik.

c. Manfaat Manajemen Strategis

Marios I. Katsiolouder dalam bukunya menjelaskan manfaat manajemen strategis dan perencanaan menyediakan kerangka kerja untuk mencari cara yang

[66] Tim Hannagan, *Mastering Strategic Management*, (New York: Palgrave, 2002), 3.
[67] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

menguntungkan bagi organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan dan, dalam banyak kasus, mengantisipasi perubahan dan membuatnya bekerja untuk mereka.[68]

Sementara menurut Ismawil Nawawi, manajemen strategis memegang peranan penting dan bermanfaat dalam menghasilkan banyak hal. Manajemen strategi dapat menentukan batasan usaha/bisnis dan pelayanan publik yang akan dilakukan. Ia dapat membantu proses identifikasi, pemilihan prioritas, dan eksploitasi kesempatan sekaligus memberikan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian. Selain itu, manajemen strategi dapat mengarahkan dan membentuk kultur organisasi, menjaga kebijakan yang taat asas dan juga sesuai dengan tuntutan lingkungan eksternal. Dari sana akan membuat proses integrasi perilaku individu ke dalam perilaku koletif berjalan lancar sehingga bisa meminimalkan implikasi akibat adanya perubahan kondisi. Pada akhirnya, manajemen strategi akan menciptakan kerangka kerja dan memberikan kedisiplinan dan formalitas manajemen organisasi.[69]

d. Komponen-komponen kunci Manajemen Strategis

Sebelum membicarakan lebih dalam mengenai manajemen strategis, aspek yang perlu dielaborasi adalah mengenai sembilan komponen kunci dalam ilmu manajemen strategis.

1) Keunggulan kompetitif

[68] Marios I. Katsioloudes, *Strategic Management: Global Cultural Perspective for Profit and Non-Profit Organizations*, (Oxford: Elsevier Butterworth Heinemann, 2006), 6.
[69] Ismail Nawawi, *Manajemen Strategik Sektor Publik*, (Surabaya: Putra Media Nusantara, 2010), 5 – 6.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Secara substansial, ilmu manajemen strategis berbicata tentang bagaimana mendapatkan dan mempertahankan *sustainibility* dari keunggulan kompetitif. Istilah ini dapat diartikan sebagai "segala sesuatu yang dapat dilakukan dengan jauh lebih baik oleh sebuah perusahaan bila dibandingkan dengan perusahaan-perusahaan saingan".[70]

Pada komponen ini, perusahaan/organisasi akan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya keuangan, manusia, dan fisik perusahaan. Hal tersebut berguna bagi perusahaan/organisasi dalam membandingkan keberhasilan masa lalu perusahaan serta titik perhatian tradisionalnya dengan kemampuan perusahaan/organisasi saat ini guna mengidentifikasi kemampuan masa depan perusahaan/organisasi.[71]

2) Penyusun strategi

Penyusun strategi adalah individu-individu yang paling bertanggung jawab bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi. Para penyusun strategi memiliki berbagai sebutan dan jabatan, seperti pejabat eksekutif kepala, presiden, pemilik, ketua dewan direksi, direktur eksekutif, penasihat, dekan, atau wirausahawan.[72]

Dari literatur lainnya, penulis menemukan penjelasan bahwa general manajer merupakan pemain utama dalam proses manajemen strategis. General manajer suatu perusahaan adalah eksekutif yang berada di puncak perusahaan dan yang bertanggung jawab atas kelangsungan hidup dan keberhasilan perusahaan. Mereka

---

[70] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 11.
[71] John A. Pearce & Richard Robinson, *Manajemen Strategik*, terj. Agus Maulana, (Tangerang: Binarupa Aksara, tt), 35.
[72] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 15.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memegang jabatan seperti ketua (*chairman*), dewan komisaris, direktur utama perusahaan, wakil direktur senior, wakil direktur pelaksana dan wakil direktur.[73]

3) Pernyataan visi dan misi

Fred David menjelaskan dalam bukunya bahwa visi adalah pernyataan yang dibuat untuk menjawab pertanyaan, "Kita ingin menjadi seperti apa?" Sedangkan misi menjawab pertanyaan: "Apakah bisnis kita?" Sebuah pernyataan misi (*mission statement*) adalah sebuah deklarasi tentang "alasan keberadaan" suatu organisasi.[74]

Serupa dengan penjelasan di atas, John A Pearce menjabarkan bahwa misi suatu perusahaan adalah tujuan (*purpose*) unik yang membedakannya dari perusahaan-perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi cakupan operasinya.[75]

4) Peluang dan ancaman eksternal

Peluang dan ancaman eksternal merujuk pada berbagai tren dan kejadian ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan hidup, politik, hukum, pemerintahan, teknologi, dan kompetitif yang dapat secara signifikan menguntungkan atau merugikan suatu organisasi di masa yang akan datang. Sebagian besarnya berada di luar kendali organisasi, oleh karenanya kata *external* dipilih.[76] Model manajemen strategik memperlihatkan lingkungan ekstern ini sebagai tiga segmen yang berinteraksi: lingkungan operasional, industri, dan lingkungan yang jauh.[77]

---

[73] Lawrence R. Jauch & William F Glueck, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*, terj. Murad, (Jakarta: Erlangga, 1993), 47.
[74] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 16.
[75] John A. Pearce & Richard Robinson, *Manajemen Strategik*, terj. Agus Maulana, (Tangerang: Binarupa Aksara, tt), 34.
[76] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 17.
[77] John A. Pearce, *Manajemen Strategik*…, (Tangerang: Binarupa Aksara, tt), 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Kekuatan dan kelemahan internal

Kekuatan dan kelemahan internal merupakan aktivitas suatu organisasi yang mampu dijalankan dengan sangat baik dan buruk. Dua hal ini muncul dalam manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan aktivitas sistem informasi suatu bisnis. Organisasi berjuang untuk menjalankan strategi yang mampu menggandakan kekuatan internal sekaligus meniadakan kelemahan internal.[78]

6) Tujuan jangka panjang

Tujuan dapat dipahami sebagai hasil-hasil spesifik yang ingin diraih oleh suatu organisasi terkait dengan misi dasarnya. *Jangka panjang* berarti lebih dari satu tahun. Tujuan sangat penting bagi keberhasilan organisasi sebab ia menyatakan arah; membantu dalam evaluasi; menciptakan sinergi; menjelaskan prioritas; memfokuskan koordinasi; dan menyediakan landasan bagi aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, serta pengontrolan. Tujuan sebaiknya menantang, terukur, konsisten, masuk akal, serta jelas.[79]

Pada literatur lain, penulis menemukan penyebutan tujuan jangka panjang dengan istilah sasaran jangka panjang, namun dengan pengertian yang kurang lebih sama yaitu hasil yang giharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun, biasanya mnimal 5 tahun. Sasaran ini meliputi *profitabilitas*, leba investasi, posisi bersaing, kepemimpinan teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial, dan pengembangan karyawan.[80]

---

[78] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 18.
[79] Ibid, 18.
[80] John A. Pearce, *Manajemen Strategik*…, (Tangerang: Binarupa Aksara, tt), 35.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

7) Strategi

Aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan, biasanya untuk lima tahun ke depan, dan karenanya berorientasi ke masa yang akan datang.[81] Ada 14 varian pada strategi ini antara lain: konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, usaha petungan, aliansi strategik, konsorsium, diversifikasi konsentrik, diversifikasi konglomerat, pembenahan diri, investasi, dan likidasi.[82]

8) Tujuan tahunan

Tonggak jangka pendek yang mesti dicapai organisasi untuk meraih tujuan jangka panjangnya. Tujuan tahunan juga harus terukur, kuantitatif, menantang, realistis, konsisten, dan terprioritas.[83] Sasaran seperti ini mencakup bidang-bidang yang sama dengan bidang yang dicakup dalam sasaran jangka panjang. Perbedaannya terletak pada rincian yang lebih besar dan diperlukan dalam sasaran jangka pendek.[84]

9) Kebijakan

Kebijakan adalah keputusan bersifat umum yang telah ditetapkan sebelumnya yang menjadi pedoman atau menjadi pengganti bagi pengambilan keputusan manajerial yang bersifat repetitif (berulang).[85] Senada dengan penjelasan di atas,

---

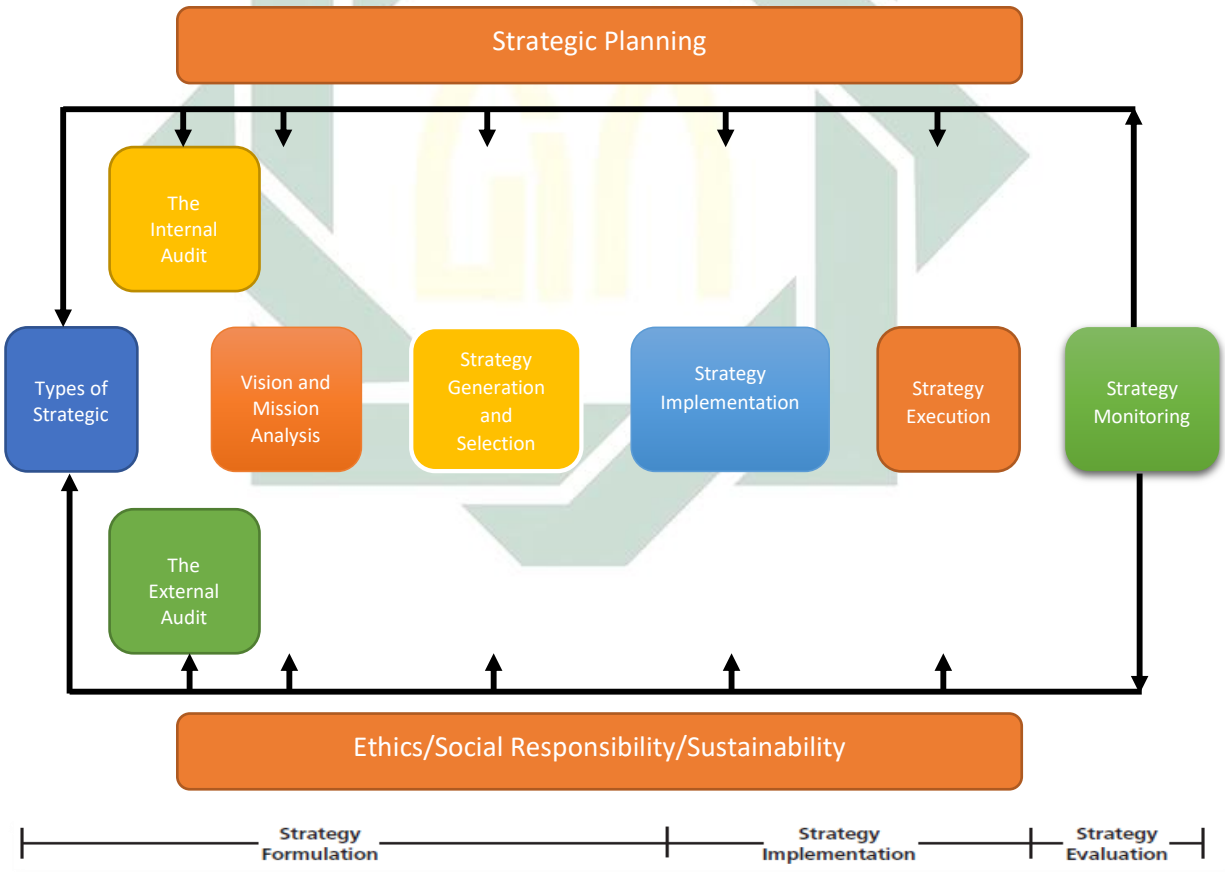
[81] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 19.
[82] John A. Pearce, *Manajemen Strategik*…, (Tangerang: Binarupa Aksara, tt), 36.
[83] Fred R. David, *Manajemen Strategis*….., (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 20.
[84] John A. Pearce, *Manajemen Strategik*…, (Tangerang: Binarupa Aksara, tt), 36.
[85] Ibid, 36.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Fred David menjelasiakn kebijakan sebagai sarana yang dengannya tujuan tahunan akan dicapai. Meliputi pedoman, aturan, dan prosedur yang ditetapkan untuk mendukung upaya-upaya pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Menjadi panduan untuk mengambil keputusan dan menangani situasi-situasi yang repetitif.[86]

e. Model Manajemen Strategis

Untuk menjelaskan fenomena manajemen strategis yang dilakukan di Masjid Jogokariyan Yogyakarta penulis menggunakan model yang dikemukakan oleh Fred R. David di bawah ini:[87]



Gambar 1 Model Manajemen Strategis Komprehensif

[86] Fred R. David, *Manajemen Strategis…..*, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 20.
[87] Fred R. David, *"How Companies Define Their Mission*," *Long Range Planning* 22 dikutip dari Fred R. David, Manajemen Strategis : Konsep, terj., Dono Sunardi, (Jakarta : Salemba Empat, 2009), 21

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Model manajemen strategis komprehensif di atas menjelaskan tentang proses manajemen strategis yang diterima secara luas. Terdiri dari tiga tahapan umum yaitu, *pertama*, tahapan perumusan strategi, *kedua*, tahapan penerapan program kerja, dan *ketiga*, tahapan penilaian/evaluasi program kerja.

2. Perumusan Strategi

a. Visi dan Misi Organisasi

Visi dan misi yang baik harus memiliki ikatan emosional dan kesadaran misi antara organisasi dan karyawannya. Oleh sebab itu dalam proses perumusannya biasanya melibatkan banyak stakeholder dari organisasi tersebut. Pernyataan visi harus menjawab pertanyaan mendasar ingin menjadi seperti apakah organisasi. pernyataan visi haruslah singkat, dalam satu kalimat dan sebanyak mungkin manajer diminta masukannya dalam proses pengembangannya.[88]

Pernyataan misi harus menjawab pertanyaan penting mengenai apa bisnis kita. Ia menjadi identitas, pernyataan maksud, filosofis, kepercayaan, prinsip-prinsip bisnis, dan sebuah pernyataan yang menentukan bisnis kita. Pernyataan misi menjelaskan ingin menjadi apa suatu organisasi dan siapa sajakah yang coba dilayaninya.[89] Misi adalah fondasi bagi prioritas, strategi, rencana, dan penugasan kerja di sebuah organsiasi. Dari misilah titik awal perencanaan tugas-tugas manajerial dan perancangan struktur manajerial ditata.

Dalam proses pengembangan visi dan misi biasanya organisasi akan menggunakan kelompok diskusi manajer untuk mengembangkan serta

[88] Ibid, 82 – 83.
[89] Ibid, 84.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

memodifikasi pernyataan yang sudah ada. Bahkan terkadang mendatangkan ahli sebagai konsultan yang dipandang tidak bias dalam memahami keinginan seluruh stakeholder ketika merumuskan visi dan misi.

1) Manfaat pernyataan visi dan misi

Mengutip King dan Cleland dari buku yang ditulis oleh Fred David mengatakan bahwa pernyataan visi dan misi dapat memberikan keuntungan-keuntungan antara lain: memastikan kepaduan tujuan dalam organisasi; menyediakan landasan atau standart untuk mengalokasikan sumber daya organisasional; membangun iklim organisasional yang padu; menjadi titik fokus bagi individu agar sejalan dengan maksud dan arah organisasi; memfasilitasi translasi dari tujuan menjadi struktur kerja yang melibatkan pembagian tugas ke elemen-elemen organisasi; menjelaskan maksud-maksud organisasional ke dalam tujuan dimana parameter biaya, waktu, dan kinerja dapat dikontrol.[90]

2) Karakteristik pernyataan misi

Pernyataan misi lebih dari sekedar pernyataan detail-detail spesifik; pernyataan misi merupakan deklarasi sikap dan pandangan.[91] Pernyataan misi biasanya luas cakupannya karena dapat memungkinkan penciptaan dan pertimbangan beragam tujuan dan strategi alternatif tanpa kemudian menghambat kreatifitas manajemen. Spesifikasi yang berlebihan dapat membatasi potensi pertumbuhan kreatif organisasi, namun jika terlalu umum juga akan menyebabkan strategi menjadi

[90] Ibid, 89.
[91] Ibid, 92.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

disfungsi. Keseimbangan yang sempurna antara kekhususan (spesifitas) dan keumuman (generalitas) sulit untuk dicapai, namun patut untuk diperjuangkan.

Pernyataan misi yang baik juga mampu mendeskripsikan maksud dan memenuhi keinginan konsumen. Pernyatan misi tersebut mengidentifikasi manfaat produk perusahaan/organisasi bagi pada konsumennya. Alasan terpenting mengembangkan pernyataan misi adalah menarik konsumen yang memberi makna pada suatu organisasi.[92]

Selain hal tersebut di atas, sebuah pernyataan misi organisasi harus juga merupakan deklarasi sosial. Artinya perusahaan/organisasi harus berusaha untuk terlibat dalam aktivitas-aktivitas sosial untuk memperoleh keuntungan. Para penyusun misi harus mencermati masalah-masalah sosial dalam pengertian biaya dan keuntungan potensial bagi organisasi, dan mereka perlu menangani berbagai masalah sosial yang dapat memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan/organisasi.[93]

3) Komponen-komponen pernyataan misi

Sebagian besar praktisi dan akademisi manajemen strategis sepakat bahwa suatu pernyataan misi yang efektif menampilkan sembilan karakteristik atau komponen. Sembilan komponen penting tersebut, yaitu: (1) konsumen: siapa konsumen perusahaan anda; (2) produk: apa produk atau jasa utama perusahaan; (3) pasar: secara geografis, di mana perusahaan bersaing; (4) teknologi: apakah perusahaan canggih secara teknologi; (5) fokus pada kelangsungan hidup,

[92] Ibid, 96.
[93] Ibid, 98 – 99.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pertumbuhan, dan profitabilitas: apakah perusahaan memiliki komitmen terhadap pertumbuhan dan kondisi keuangan yang sehat; (6) filosofi organisasi: apakah keyakinan, nilai, aspirasi, dan prioritas etis dasar perusahaan; (7) konsep diri organisasi: apakah kompetensi khusus atau keunggulah kompetitif utama perusahaan; (8) fokus pada citra publik: apakah perusahaan responsif terhadap masalah-masalah sosial, komunitas, dan lingkungan hidup; (9) fokus pada karyawan: apakah karyawan dipandang sebagai aset perusahaan yang berharga.[94]

b. Penilaian Eksternal

1) Hakikat penilaian eksternal

Tujuan yang ingin dicapai penilaian eksternal adalah untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan/organisasi dan ancaman yang harus dihindarinya. Perusahaan/organisasi harus dapat merespon secara ofensif atau defensif terhadap berbagai faktor tersebut dengan merumuskan strategi yang bisa mengambil keuntungan dari peluang eksternal atau yang meminimalkan dampak dari ancaman eksternal.[95]

Kekuatan-kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi 5 kategori yaitu: (1) kekuatan ekonomi; (2) kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan; (3) kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum; (4) kekuatan teknologi; (5) kekuatan kompetitif.[96]

[94] Ibid, 102
[95] Ibid, 120.
[96] Ibid, 120.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Semakin berkembangnya tingkat perekonomian membuat konsumen menuntut layanan yang lebih baik, ketersediaan yang cepat, operasi produk yang bebas masalah, serta perawatan dan layanan perbaikan yang andal menjadi semakin penting.[97]

3) Kekuatan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variabel sosial, budaya, demografis, dan lingkungan.[98]

4) Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum, karenanya, dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar. Untuk perusahaan yang sangat bergantung pada kontrak atau subsidi pemerintah, ramalan politik bisa menjadi bagian terpenting dari penilaian eksternal.[99]

5) Kekuatan teknologi

[97] Ibid, 124.
[98] Ibid, 127.
[99] Ibid, 131.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Perubahan dan penemuan teknologi yang revolusioner memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi. Kekuatan teknologi merepresentasikan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara signifikan mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses, produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif organisasi. Ia dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk baru, mengubah posisi biaya kompetitif relatif dalam suatu industri, serta mengakibatkan produk dan jasa yang ada saat ini menjadi usang. Perubahan teknologi juga bisa mengurangi atau meniadakan hambatan biaya antarbisnis, menciptakan masa hidup produk yang lebih pendek, menciptakan kelangkaan dalam ketrampilan teknis, serta mengakibatkan perubahan dalam nilai dan harapan karyawan, manajer, dan konsumen. [100]

6) Kekuatan kompetitif

Salah satu bagian penting dari penilaian eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi. Mengidentifikasi pesaing utama tidak mudah karena banyak perusahaan memiliki divisi-divisi yang bersaing di industri yang berbeda. Oleh karenanya dibutuhkan kerja-kerja intelejen kompetitif untuk memecahkan masalah tersebut. Intelejen kompetitif adalah upaya perusahaan/organisasi untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin dari pesaingnya. Semakin banyak informasi yang bisa diperoleh, semakin besar

[100] Ibid, 135 – 136.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kemungkinan ia dapat merumuskan serta menerapkan program kerja yang efektif.[101]

c. Penilaian Internal

1) Hakikat penilaian internal

Penilaian internal dilakukan atas dasar kesadaran bahwa tidak semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan dalam area fungsionalnya. Kekuatan dan kelemahan internal, ditambah dengan peluang dan ancaman eksternal dan pernyatan misi yang jelas, memberi landasan untuk menetapkan tujuan dan strategi. Keduanya dilakukan dengan cara mendayagunakan kekuatan serta mengatasi kelemahan internal. Kekuatan sebuah perusahaan/organisasi yang tidak dapat dengan mudah ditandingi atau ditiru oleh pesaing dinamakan kompetensi khusus (*distinctive competencies*).[102]

Secara proses, penilaian internal sangat mirip dengan penilaian eksternal. Audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan/organisasi.

2) Manajemen

Salah satu kekuatan internal yang perlu diaudit adalah aspek manajemen. Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas manajerial yang terkait dengan persiapan di masa

[101] Ibid, 138 – 140.
[102] Ibid, 176 – 177.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

depan.[103] Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas.[104] Pemotivasian mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia, sedangkan penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia.[105] Terakhir, pengontrolan/pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hasil aktualnya sesuai sejalan dengan direncanakan.[106]

3) Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada setidaknya 7 fungsi pemasaran pokok, yaitu: (1) analisis konsumen; (2) penjualan produk/jasa; (3) perencanaan produk dan jasa; (4) penetapan harga; (5) distribusi; (6) riset pemasaran; (7) analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi di atas akan sangat membantu para perumus strategi mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.[107]

4) Keuangan

Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, modal kerja, profitabilitas, utilitas aset, arus kas, dan ekuitas dapat mengeliminasi strategi-strategi tertentu sebagai alternatif yang mungkin. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang

[103] Ibid, 190.
[104] Ibid, 193.
[105] Ibid, 194.
[106] Ibid, 196.
[107] Ibid, 198.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

ada dan menggeser rencana penerapan.[108] Penting untuk menyadari bahwa kondisi keuangan sebuah perusahaan/organisasi tidak bergantung hanya pada fungsi-fungsi keuangan, tetapi juga pada banyak faktor lain seperti: (1) keputusan manajemen, pemasaran, produksi/operasi, litbang, serta sistem informasi manajemen; (2) tindakan pesaing, pemasok, distributor, kreditor, konsumen, dan pemegang saham; (3) tren ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, dan teknologi.[109] Jadi analisis rasio keuangan, seperti semua alat analisis yang lain, harus digunakan secara bijak.

d. Strategi-strategi dalam Tindakan

1) Tujuan jangka panjang

Tujuan jangka panjang merepresentasikan hasil-hasil yang diharapkan dari pelaksanaan strategi tertentu. Tujuan harus kuantitatif, dapat diukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, hierarkis, mungkin untuk dicapai, dan kongruen antarunit organisasional. Tujuan jangka panjang diperlukan di tingkat perusahaan, divisional, dan fungsional dari suatu organisasi. banyak praktisi dan akademisi meyakini bahwa salah satu penyebab utama penurunan daya saing industri adalah orientasi strategi jangka pendek.[110]

Dua jenis tujuan yang lazim ditemui di sebuah organisasi adalah tujuan keuangan dan tujuan strategis.[111] Tujuan keuangan mencakup hal-hal yang berkaitan dengan pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan laba, dividen yang lebih

[108] Ibid, 204.
[109] Ibid, 210.
[110] Ibid, 244.
[111] Ibid, 246.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

tinggi, margin laba yang lebih besar, dll. Sementara tujuan strategis meliputi pangsa pasar yang lebih besar, waktu pengiriman yang lebih cepat, dsb.

Seorang pendidik anonim pernah menyatakan bahwa jika anda berpikir bahwa pendidikan itu mahal, maka terimalah kebodohan. Inti dari pesan tersebut juga berlaku untuk penetapan tujuan. Jika ada yang menganggap bahwa penetapan tujuan terlalu mahal, maka harus bersiap-siap untuk merasakan kondisi keterpurukan akibat dari strategi yang gagal dijalankan.

2) Jenis-jenis srategi

a) Strategi-strategi integrasi

Salah satu strategi dalam opsi alternatif-alternatif yang tersedia adalah strategi integrasi yang melakukan integrasi ke segala arah, yaitu integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal. Strategi integrasi ke depan berkaitan dengan usaha untuk memperoleh kepemilikan atau kendali yang lebih besar ataas distributor.[112] Integrasi ke belakang adalah sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan.[113] Integrasi horizontal mengacu pada strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan.[114]

b) Strategi-strategi intensif

Penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk kadang disebut sebagai strategi intensif sebab hal-hal tersebut mengharuskan adanya

[112] Ibid, 253.
[113] Ibid, 255.
[114] Ibid, 256.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi penetrasi pasar mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar.[115] Strategi intensif lainnya yaitu pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.[116] Sedangkan pengembangan produk adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.[117]

c) Strategi diversifikasi

Terdapat dua jenis strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi terkait, dan diversifikasi tidak terkait. Strategi diversifikasi terkait bermakna rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif. Sedangkan dikatakan diversifikasi tidak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.[118]

d) Strategi defensif

Strategi defensif dijalankan dengan cara melakukan penciutan, divestasi, dan likuidasi. Penciutan terjadi ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.[119] Di sisi lain, divestasi dijalankan dengan menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi, strategi ini sering dipakai untuk mendapatkan modal guna

[115] Ibid, 257.
[116] Ibid, 258.
[117] Ibid, 259.
[118] Ibid, 260.
[119] Ibid, 267.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

akuisisi atau investasi strategis lebih jauh.[120] Sedangkan likuidasi dijalankan dengan menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah untuk kekayaan berwujudnya, likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi opsi strategi yang cukup sulit secara emosional.[121]

3) Hakikat analisis dan pilihan strategi

Analisis dan pemilihan strategi berusaha menentukan tindakan alternatif yang paling baik dalam membantu perusahaan mencapai misi dan tujuannya. Strategi, tujuan, dan misi perusahaan, ditambah dengan informasi penilaian internal dan eksternal memberikan landasan untuk menciptakan serta mengevaluasi program kerja alternatif yang masuk akal. Para perumus strategi tidak pernah mempertimbangkan seluruh alternatif strategi yang ada karena akan sangat tidak efisien. Oleh karena itu serangkaian strategi alternatif yang paling menarik yang akan dikembangkan.[122]

Mengidentifikasi dan mengevaluasi program kerja alternatif hendaknya melibatkan banyak elemen organisasi yang sebelumnya merumuskan pernyataan visi dan misi organisasi, melakukan penilaian eksternal dan internal. Seluruh pihak yang terlibat harus memiliki informasi penilaian eksternal dan internal di hadapan mereka. Informasi ini akan membantu para partisipan merumuskan strategi di benak mereka. Kreatifitas sangat dianjurkan dalam proses pemikiran ini. Seluruh strategi aternatif yang muncul harus didiskusikan dalam serangkaian rapat dan lalu

[120] Ibid, 270.
[121] Ibid, 273.
[122] Ibid, 320.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

diperingkat. Proses ini akan menghasilkan skala prioritas strategi terbaik yang mencerminkan pemikiran seluruh anggota kelompok.[123]

3. Penerapan program kerja

a. Menerapkan program kerja sesuai isu-isu strategis manajemen

Proses manajemen strategis tidak berakhir ketika perusahaan memutuskan strategi-strategi apa yang akan dijalankan. Dibutuhkan perwujudan pemikiran strategis ke dalam tindakan stategis. Penerapan program kerjas mempengaruhi suatu organisasi dari atas ke bawah; penerapan program kerjas mempengaruhi seluruh area fungsional dan divisional sebuah bisnis.[124]

1) Hakikat penerapan program kerja

Perumusan strategi yang berhasil tidak menjamin penerapan program kerja yang juga berhasil. Penerapan program kerja selalu lebih sulit daripada mengatakan akan melakukan sesuatu (perumusan strategi). Penerapan program kerja membutuhkan tindakan-tindakan seperti pengalihan wilayah penjualan, penambahan departemen baru, penutupan fasilitas, perekrutan karyawan baru, pengubahan strategi penetapan harga dalam organisasi, pengembangan anggaran keuangan, pengembangan tunjangan karyawan yang baru, penetapan prosedur pengendalian biaya, pengubahan strategi iklan, pembangunan fasilitas baru, pelatihan karyawan baru, pentransferan manajer antardivisi, dan pembentukan sistem informasi manajemen yang lebih baik.[125]

[123] Ibid, 323.
[124] Ibid, 386.
[125] Ibid, 388.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

2) Tujuan tahunan

Penetapan tujuan tahunan merupakan aktivitas terpusat yang secara langsung melibatkan seluruh manajer dalam suatu organisasi. Tujuan tahunan harus terukur, konsisten, masuk akal, menantang, dan jelas, dikomunikasikan di segenap organisasi, dicirikan oleh dimensi waktu yang sesuai. Tujuan tahunan harus sesuai dengan nilai-nilai karyawan dan manajer serta harus didukung oleh kebijakan yang dinyatakan secara jelas.[126]

3) Kebijakan

Dalam kenyataanya, kebijakan dibutuhkan untuk membuat suatu strategi berjalan. Secara umum, kebijakan mengacu pada pedoman, metode, prosedur, aturan, bentuk, dan praktik administratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong upaya menuju pencapaian tujuan tersurat. Kebijakan merupakan instrumen untuk penerapan program kerja. Kebijakan menetapkan batas-batas, hambatan, dan limit atas beragam jenis tindakan administratif yang dapat diambil untuk memberi penghargaan dan sanksi atas perilaku. Kebijakan mengklarifikasi apa yang dapat dan tidak dapat dilakukan dalam mencapai tujuan suatu organisasi.[127]

4) Alokasi sumber daya

Alokasi sumber daya merupakan aktivitas utama manajemen yang memungkinkan pelaksanaan strategi. Pada organisasi yang tidak menggunakan pendekatan manajemen strategis dalam pengambilan keputusan, alokasi sumber

[126] Ibid, 391.
[127] Ibid, 392.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

daya sering kali didasarkan pada aspek politis atau personal. Manajemen strategis memungkinkan sumber daya dialokasikan berdasarkan prioritas yang ditetapkan dalam tujuan tahunan.[128]

Setiap organisasi memiliki setidaknya 4 jenis sumber daya yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan, yaitu: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi. Nilai nyata dari program alokasi sumber daya terletak pada pencapaian tujuan suatu organisasi. manajem strategis sendiri terkadang disebut sebagai "proses alokasi sumber daya".[129]

5) Mengelola konflik

Konflik dapat didefinisikan sebagai perselisihan kedua belah pihak atau lebih mengenai satu atau beberapa isu/masalah. Menetapkan tujuan bisa menimbulkan konflik karena manajer dan penyusun strategi harus melakukan kompromi, seperti apakah mereka hendak menekankan pada laba jangka pendek atau pertumbuhan jangka panjang, margin laba atau pangsa pasar, penetrasi atau pengembangan pasar, pertumbuhan atau stabilitas, risiko tinggi atau risiko rendah, dan tanggung jawab sosial atau memaksimalkan laba.[130]

Konflik tak terhindarkan dalam organisasi dan tidak selamanya konflik buruk. Ada 3 pendekatan dalam mengelola konflik yaitu: penghindaran, defusi, dan konfrontasi. Penghindaran meliputi berbagai tindakan seperti mengabaikan persoalan dengan harapan bahwa konflik tersebut akan selesai dengan sendirinya.

[128] Ibid, 395.
[129] Ibid, 396.
[130] Ibid, 396.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Defusi meliputi sikap yang tidak terlalu menekankan perbedaan antarpihak yang berkonflik tetapi mengutamakan kesamaan dan kepentingan bersama. Sedangkan konfrontasi ditunjukkan dengan pertukaran anggota pihak-pihak yang berkonflik sehingga masing-masing bisa memberi apresiasi mengenai sudut pandang lain.[131]

6) Menata struktur

Oleh karena dua alasan utama, perubahan dalam strategi seringkali mengharuskan adanya perubahan dalam struktur. Pertama, struktur sangat menentukan bagaimana tujuan dan kebijakan ditetapkan. Kedua, karena struktur mendikte bagaimana sumber daya akan dialokasikan. Perubahan dalam strategi menyebabkan perubahan dalam struktur organisasi sebab struktur seharusnya dirancang untuk memfasilitasi upaya-upaya strategis sebuah perusahaan dan karenanya mengikuti strategi tersebut.[132]

7) Mengelola resistensi terhadap perubahan

Resistensi terhadap perubahan dianggap sebagai ancaman terbesar bagi keberhasilan penerapan program kerja. Pihak yang menolak perubahan karena mereka tidak mengerti apa yang sedang terjadi atau mengapa perubahan tersebut muncul. Resistensi terhadap perubahan bisa muncul di tahap atau tingkat manapun dari proses penerapan program kerja.[133]

Tiga strategi yang lazim digunakan untuk mengatasinya adalah strategi perubahan paksa, strategi perubahan edukatif, dan strategi perubahan rasional.

[131] Ibid, 397.
[132] Ibid, 397.
[133] Ibid, 419.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Strategi perubahan paksa meliputi dikeluarkannya perintah dan kewajiban untuk menjalankan perintah tersebut, keunggulannya dari sisi kecepatan tapi negatifnya adalah sisi rendahnya komitmen dan tingginya resistensi.[134] Strategi perubahan edukatif adalah strategi yang menyajikan informasi untuk meyakinkan orang akan perlunya perubahan, kelemahannya pada proses yang lama, namun bisa menyebabkan tingginya komitmen. Strategi perubahan rasional adalah strategi yang berusaha meyakinkan individu-individu bahwa perubahan itu perlu demi keuntungan atau kepentingan pribadi mereka.[135]

8) Menciptakan budaya yang mendukung strategi

Para penyusun strategi harus berupaya keras untuk melestarikan, menekankan, dan membangun berdasarkan aspek-aspek budaya yang ada yang mendukung strategi baru yang diusulkan. Aspek-aspek budaya saat ini yang bertentangan dengan strategi yang diusulkan harus diidentifikasi dan diubah. Mengubah budaya sebuah perusahaan agar sesuai dengan strategi baru dipandang lebih efektif daripada mengubah strategi agar sesuai dengan budaya yang ada. Beragam teknik tersedia untuk mengubah budaya suatu perusahaan, diantaranya rekrutmen, pelatihan, transfer, promosi, restrukturisasi rancangan organisasi, model peran, dan penegasan positif.[136]

b. Menerapkan program kerja per bidang kerja

Penerapan program kerja tidak hanya untuk menyelesaikan isu-isu manajemen, melainkan juga untuk menyelesaikan isu-isu tiap bidang kerja

---

[135] Ibid, 419.
[136] Ibid, 425.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

organisasi/perusahaan. Setidaknya ada beberapa isu tiap bidang dalam sebuah organisasi/perusahaan, antara lain: (1) Isu-isu bidang pemasaran; (2) Isu-isu bidang keuangan; (3) Isu-isu bidang penelitian dan pengembangan (litbang); (4) dan isu-isu bidang sistem informasi manajemen. Masing-masing isu di bidang tersebut juga harus ditetapkan perencanaan strateginya.[137]

1) Strategi pemasaran

Dua variabel yang sangat penting dalam penerapan program kerja pemasaran adalah segmentasi pasar dan pemosisian produk. Segmentasi pasar dan pemosisian produk dianggap sebagai kontribusi terpenting pemasaran bagi manajemen strategis. Segmentasi pasar menjadi variabel penting dalam penerapan program kerja karena dibutuhkan untuk melakukan pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, dan diversifikasi. Alasan berikutnya adalah dengan segmentasi pasar maka perusahaan dapat beroperasi dengan sumber daya yang terbatas karena produksi massal, distribusi massal, dan iklan massal tidak diperlukan. Alasan terakhir adalah karena segmentasi pasar mempengaruhi secara langsung variabel-variabel bauran pemasaran.[138]

Setelah segmentasi pasar, langkah berikutnya adalah mencari tahu apa yang diinginkan serta diharapkan oleh konsumen. Mengidentifikasi konsumen target yang menjadi landasan bagi fokus upaya-upaya pemasaran menyediakan dasar untuk memutuskan bagaimana memenuhi kebutuhan serta keinginan kelompok konsumen tertentu. Pemosisian produk digunakan secara luas untuk maksud ini.

[137] Ibid, 452.
[138] Ibid, 454.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Pemosisian produk mencakup pengembangan representasi skematis yang mencerminkan bagaimana produk atau jasa anda dibandingkan produk atau jasa pesaing dalam dimensi-dimensi terpenting bagi keberhasilan dalam industri.[139]

2) Strategi keuangan

Isu-isu keuangan yang dianggap penting dalam penerapan program kerja adalah pengupayaan modal yang diperlukan, pengembangan perhitungan laporan keuangan, pembuatan anggaran keuangan, dan pengevaluasian nilai atau kelaikan bisnis. [140]

Pengupayaan modal yang diperlukan didapatkan dari luar laba bersih operasi dan penjualan aset, dua sumber modal utama adalah utang dan ekuitas.[141] Sedangkan analisis perhitungan laporan keuangan adalah sebuah teknik penerapan program kerja yang penting sebab analisis tersebut memungkinkan sebuah organisasi untuk mengamati hasil-hasil yang diharapkan dari berbagai tindakan dan pendekatan.[142] Isu keuangan lainnya adalah pada aspek pembuatan anggaran keuangan yaitu dokumen yang merinci bagaimana dana akan diperoleh dan dihabiskan untuk kurun waktu tertentu.[143] Bagian terakhir dari isu keuangan adalah evaluasi nilai suatu bisnis yang sangat penting bagi penerapan program kerja karena strategi integratif, intensif, dan diversifikasi seringkali diterapkan dengan mengakuisisi perusahaan lain.[144]

---

[139] Ibid, 458.
[140] Ibid, 461.
[141] Ibid, 461.
[142] Ibid, 473.
[143] Ibid, 478.
[144] Ibid, 479.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

3) Strategi litbang

Penelitian dan pengembangan (litbang) dapat memainkan peran yang integral dalam penerapan program kerja. Bagian ini secara umum bertanggung jawab untuk mengembangkan berbagai produk baru dan memperbaiki produk-produk lama sedemikian rupa sehingga memungkinkan penerapan program kerja yang efektif. Karyawan dan manajer litbang menjalankan tugas yang mencakup transfer teknologi kompleks, penyesuaian proses dengan bahan mentah yang tersedia, adaptasi proses dengan pasar lokal, serta penyesuaian produk dengan selera pasar dan spesifikasi tertentu.[145]

4) Strategi sistem informasi manajemen

Proses manajemen strategis sangat terbantu dengan adanya sistem informasi manajemen yang efektif. Sistem informasi yang baik memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya. Pengumpulan, pencarian, dan penyimpanan informasi dapat digunakan untuk menciptakan keunggulan kompetitif seperti penjualan lintas ke konsumen, pemonitoran pemasok, penyediaan informasi bagi manajer dan karyawan, aktivitas koordinasi antardivisi, dan pengelolaan keuangan. Seperti persediaan dan sumber daya manusia, informasi kini diakui sebagai aset organisasi yang berharga yang bisa dikendalikan dan dikelola.[146]

[145] Ibid, 485.
[146] Ibid, 488.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Penilaian dan Evaluasi program kerja

a. Hakikat evaluasi program kerja

Evaluasi program kerja sangat vital bagi kebaikan suatu organisasi, evaluasi yang sesuai bisa menyadarkan manajemen akan masalah atau potensi masalah sebelum situasi menjadi krisis. Evaluasi program kerja penting untuk memastikan bahwa tujuan yang tersurat dapat tercapai. Di banyak organisasi, evaluasi program kerja tidak lebih dari sekedar penilaian tentang seberapa baik kinerjanya.[147]

b. Proses evaluasi program kerja

Evaluasi program kerja perlu untuk segala jenis dan ukuran organisasi. Aktivitas evaluasi program kerja harus dijalankan secara kontinu, alih-alih pada akhir suatu periode waktu atau hanya setelah persoalan muncul. Menunggu sampai akhir tahun, misalnya, bisa membuat usaha evaluasi sia-sia. Mengevaluasi program kerja secara kontinu memungkinkan penolokukuran kemajuan dan pemonitoran yang lebih efektif. Dalam evaluasi program kerja, seperti juga perumusan strategi dan penerapan program kerja, oranglah yang membuat perbedaan. Maka melalui keterlibatan dalam proses evaluasi program kerja, manajer dan karyawan berkomitmen untuk terus mendorong perusahaan maju meraih tujuan yang diinginkan.[148]

c. Kerangka kerja evaluasi program kerja

1) Mengkaji ulang landasan strategi

[147] Ibid, 500.
[148] Ibid, 505.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Mengkaji ulang landasan strategi dapat dilakukan dengan mengembangkan revisi matriks faktor eksternal dan matriks faktor internal. Revisi matriks faktor internal berfokus pada perubahan-perubahan dalam kekuatan dan kelemahan manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, litbang, dan sistem informasi manajemen organisasi. Revisi matriks faktor eksternal mengindikasikan seberapa efektif strategi suatu perusahaan merespons berbagai peluang dan ancaman utama.[149]

Banyak faktor eksternal dan internal dapat menghambat perusahaan/organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang dan tujuan tahunannya. Secara eksternal, langkah pesaing, perubahan permintaan, perubahan teknologi, perubahan ekonomi, pergeseran demografis, dan tindakan pemerintah bisa menghambat pencapaian objektif. Secara internal, strategi yang tidak efektif mungkin telah dipilih atau aktivitas penerapannya buruk.[150]

2) Mengukur kinerja organisasi

Aktivitas evaluasi program kerja lain yang penting adalah mengukur kinerja organisasi. Aktivitas ini mencakup pembandingan hasil yang diharapkan dengan hasil yang sebenarnya (aktual), penyelidikan terhadap penyimpangan dari rencana, evaluasi kinerja individual, dan pengamatan kemajuan yang telah dibuat ke arah pencapaian tujuan yang tersurat. Tujuan tersebut haruslah terukur dan mudah diverifikasi. Persoalan yang ditemukan bisa muncul dari ketidakefektifan (tidak

[149] Ibid, 506.
[150] Ibid, 507.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

melakukan hal yang benar) atau ketidakefisienan (melakukan hal yang benar secaara buruk).[151]

Evaluasi program kerja didasarkan pada kriteria kuantitatif dan kualitatif. Kriteria kuantitatif yang lazim digunakan adalah rasio keuangan dengan membuat tiga perbandingan penting: (1) perbandingan kinerja perusahaan dari waktu ke waktu; (2) perbandingan kinerja perusahaan dengan kinerja pesaing; (3) perbandingan kinerja perusahaan dengan rata-rata industri. Sementara kriteria kualitatif berfokus pada faktor manusia seperti tingkat kemangkiran kerja dan perputaran karyawan yang tinggi, tingkat kualitas dan kuantitas produksi yang buruk, atau kepuasan karyawan yang rendah bisa menjadi penyebab yang melandasi penurunan kinerja.[152]

3) Mengambil tindakan korektif

Aktivitas evaluasi program kerja yang terakhir adalah mengambil tindakan korektif yang dilakukan dengan melakukan perubahan secara menyeluruh untuk memposisikan ulang perusahaan/organisasi demi masa depan. Tindakan korektif harus membawa organisasi ke posisi yang lebih baik untuk memanfaatkan kekuatan internal; mengambil keuntungan dari peluang eksternal utama; menghindari, mengurangi, atau menangkal ancaman eksternal; dan memperbaiki kelemahan internal. Bisa dikatakan, yang terpenting dari tindakan korektif adalah memperkuat posisi kompetitif sebuah organisasi pada industri dasarnya.[153]

---

[151] Ibid, 509 – 510.
[152] Ibid, 510.
[153] Ibid, 512 – 513.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id