MANAJEMEN STRATEGI ORGANISASI DAKWAH
(Studi pada Pimpinan Daerah 'Aisyiyah Surabaya)

TESIS
Diajukan untuk Memenuhi Sebagian Syarat Memperoleh Gelar Magister dalam
Program Studi Dirasah Islamiyah

Oleh
Anggit Rizkianto
NIM: F02916175

PASCASARJANA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA

2018

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan dibawah ini saya:

Nama: Anggit Rizkianto

NIM: F02916175

Program Studi: Dirosah Islamiyah

Insitusi: Pascasarjana Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dengan sungguh-sungguh menyatakan bahwa TESIS ini secara keseluruhan adalah hasil penelitian atau karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Surabaya, 5 Juni 2018

Saya yang menyatakan,

METERAI TEMPEL

6000

Anggit Rizkianto

PERSETUJUAN

Tesis Anggit Rizkianto ini telah disetujui

pada tanggal 25 Juni 2018

Oleh

Pembimbing

Prof. Masdar Hilmy, MA.,Ph.D.

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Tesis Anggit Rizkianto ini telah diuji

Pada tanggal 20 Juli 2018

Tim penguji:

1. Prof. Dr. H. Ma'shum Nur Alim, M.Ag
   (Ketua Penguji) .....
2. Dr. Kunawi Basyir, M.Ag (Penguji Utama) .....
3. Prof. Masdar Hilmy, MA.,Ph.D (Penguji) .....

Surabaya, 20 Juli 2018

Direktur,

Prof. Dr. H. Aswadi, M.Ag.
NIP. 195600412199403100 1

KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN
Jl. Jend. A. Yani ١١٧ Surabaya ٦٠٢٣٧ Telp. ٠٣١-٨٤٣١٩٧٢ Fax. ٠٣١-٨٤١٣٣٠٠
E-Mail: perpus@uinsby.ac.id

LEMBAR PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
KARYA ILMIAH UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademika UIN Sunan Ampel Surabaya, yang bertanda tangan di bawah ini, saya:

Nama : Angsit Rizkianto
NIM : F02916175
Fakultas/Jurusan : Pasasarjana / Dirasah Islamiyah
E-mail address : angsitrizkianto@gmail.com

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif atas karya ilmiah :
☐ Sekripsi ☑ Tesis ☐ Desertasi ☐ Lain-lain (.....)
yang berjudul :

Manajemen Strategi Organisasi Dakwah: Studi pada Pimpinan Daerah 'Aisyiyah Surabaya

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Ekslusif ini Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya berhak menyimpan, mengalih-media/format-kan, mengelolanya dalam bentuk pangkalan data (database), mendistribusikannya, dan menampilkan/mempublikasikannya di Internet atau media lain secara ***fulltext*** untuk kepentingan akademis tanpa perlu meminta ijin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan atau penerbit yang bersangkutan.

Saya bersedia untuk menanggung secara pribadi, tanpa melibatkan pihak Perpustakaan UIN Sunan Ampel Surabaya, segala bentuk tuntutan hukum yang timbul atas pelanggaran Hak Cipta dalam karya ilmiah saya ini.

Demikian pernyataan ini yang saya buat dengan sebenarnya.

Surabaya, 30 Juli 2018

Penulis

(Angsit Rizkianto)
nama terang dan tanda tangan

ABSTRAK

Nama: Anggit Rizkianto

Judul Penelitian: Manajemen Strategi Organisasi Dakwah (Studi pada Pimpinan Daerah 'Aisyiyah Surabaya)

Studi ini dilatarbelakangi oleh perubahan strategi Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA) Surabaya yang sejak pertengahan tahun 2014 mengubah strategi dakwahnya dengan *action approach* melalui berbagai program-program sosial di berbagai bidang. Strategi PDA Surabaya ini kemudian cukup membuahkan hasil dan memberikan manfaat bagi masyarakat Surabaya. Studi ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan dokumentasi, observasi partisipan serta wawancara mendalam untuk mendapatkan data. Penentuan narasumber menggunakan *purposive sampling* hingga data yang didapatkan dirasa cukup untuk menjawab rumusan masalah. Data-data yang sudah didapatkan kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Teori yang digunakan sebagai pendekatan dalam menganalisis mengacu pada konsep manajemen strategi yang secara umum berbicara tentang perencanaan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perumusan strategi PDA Surabaya didasari oleh pertimbangan nilai, visi misi serta analisis lingkungan internal dan eksternal yang cukup matang. Jihad ekonomi adalah arah pergerakan organisasi yang ditetapkan oleh PDA Surabaya untuk mencapai visi misi organisasi. Secara umum strategi yang digunakan adalah pengoptimalan seluruh sumber daya dengan sebesar-besarnya serta pemanfaatan peluang yang sebesar-besarnya pula. Dalam implementasi strateginya, PDA Surabaya memiliki struktur yang sangat kuat layaknya organisasi modern yang didukung oleh kepemimpinan dan budaya organisasi yang cukup baik. Sebagai evaluasi, implementasi strategi PDA Surabaya belum sepenuhnya melibatkan partisipasi masyarakat dalam perumusan program-programnya.

Kata Kunci: *Manajemen Strategi, Organisasi Dakwah, 'Aisyiyah*

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

ABSTRACT

Name: Anggit Rizkianto

Research Title: Manajemen Strategi Organisasi Dakwah (Studi pada Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah Surabaya)

This study is driven by the strategy change of Regional Board of Aisyiyah (PDA) Surabaya, which since mid 2014 has transformed their da’wah strategy into action approach through social programs in various sectors. Such strategy has shown results and brought benefits to the people of Surabaya. This study employed qualitative approach with documentation, participant observation as well as in-depth interview to obtain the data. The selection of the informant is based on the purposive sampling up until the data gained is considered adequate to answer the research question. The data achieved is then analyzed and interpreted. The theory which is used as the approach in the analysis process is grounded in the concept of strategy management which basically explains about strategy planning, strategy implementation, and strategy evaluation. The result shows that the formulation of PDA’s strategy is based on the consideration of value, vision and mission as well as the internal and external environment. Generally, the strategy that is implemented is the optimization of the source in addition to seizing the opportunity as much as possible. In its strategy implementation, PDA Surabaya has a strong structure like a modern organization, which is supported by good leadership and organization culture. As an evaluation, the strategy implementation of PDA Surabaya has not entirely included the involvement of society in designing the strategy.

Keywords: *Strategy Management, Da’wah Organization, ‘Aisyiyah*

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

DAFTAR ISI

SAMPUL DALAM ..... **i**

PERNYATAAN KEASLIAN ..... **ii**

PERSETUJUAN PEMBIMBING ..... **iii**

PENGESAHAN TIM PENGUJI ..... **iv**

ABSTRAK…… ..... **vi**

DAFTAR ISI……. ..... **viii**

DAFTAR TABEL…… ..... **xi**

DAFTAR GAMBAR……. ..... **xii**

BAB I: PENDAHULUAN

A. Latar Belakang 1

B. Identifikasi dan Batasan Masalah 9

C. Rumusan Masalah 11

D. Tujuan Penelitian 11

E. Manfaat Penelitian 11

F. Penelitian Terdahulu 12

G. Sistematika Pembahasan dan *Outline* Penelitian 18

BAB II: MANAJEMEN STRATEGI DAN ORGANISASI DAKWAH

A. Pengertian Manajemen Strategi 22

B. Peran Manajemen Strategi 25

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

C. Proses Manajemen Strategi

1. Perencanaan Strategi 28

a. Pertimbangan Nilai dan Visi Misi 32

b. Analisa Lingkungan Internal 34

c. Analisa Lingkungan Eksternal 36

d. Analisa SWOT 39

e. Penetapan Arah Organisasi 42

f. Formulasi Strategi 43

2. Implementasi Strategi 44

a. Struktur Organisasi 45

b. Mekanisme Kepemimpinan 46

c. Budaya Organisasi 48

3. Pengendalian dan Evaluasi Strategi 50

D. Pengertian Organisasi Dakwah 53

BAB III: METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 57

B. Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data 58

C. Teknik Uji Kredibilitas Data 60

D. Teknik Analisa Data 62

BAB IV: MANAJEMEN STRATEGI PIMPINAN DAERAH 'AISYIYAH (PDA) SURABAYA

A. Profil Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA) Surabaya 65

1. Sejarah Singkat Organisasi 65

2. Perkembangan dan Kepengurusan Organisasi 68

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. Perencanaan Strategi PDA Surabaya 71

1. Pertimbangan Nilai dan Visi Misi PDA Surabaya 71

2. Analisa Lingkungan Internal PDA Surabaya 74

3. Analisa Lingkungan Eksternal PDA Surabaya 76

4. Analisa SWOT PDA Surabaya 78

5. Penetapan Arah Organisasi PDA Surabaya 84

6. Formulasi Strategi PDA Surabaya 85

C. Implementasi Strategi PDA Surabaya 90

1. Struktur Organisasi PDA Surabaya 90

2. Mekanisme Kepemimpinan PDA Surabaya 93

3. Budaya Organisasi PDA Surabaya 94

D. Pengendalian dan Evaluasi Strategi PDA Surabaya 97

BAB V: PENUTUP 102

A. Kesimpulan 102

B. Saran 105

DAFTAR PUSTAKA 107

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

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1. Badan Pembantu/ Majelis PDA Surabaya …….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

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kerangka Teoritik Penelitian……56

Gambar 4.1. Struktur Kepengurusan PDA Surabaya ……69

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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Dakwah merupakan kewajiban umat Islam, terutama bagi siapa saja yang telah memiliki pengetahuan agama Islam, yang dilakukan berdasarkan batas kemampuan masing-masing. Dakwah sendiri merupakan upaya untuk menyampaikan ajaran agama Islam oleh seseorang atau kelompok kepada umat agar mereka memahami, meyakini dan mengamalkan ajaran Islam dengan benar. Oleh karena itu yang menjadi tujuan adalah perubahan keyakinan, pengetahuan dan perilaku sasaran dakwah yang sesuai dengan ajaran Islam. Hal ini sebagaimana perintah Allah SWT dalam Q.S. Ali imron ayat 104 yang berbunyi:

وَلۡتَكُن مِّنكُمۡ أُمَّةٞ يَدۡعُونَ إِلَى ٱلۡخَيۡرِ وَيَأۡمُرُونَ بِٱلۡمَعۡرُوفِ وَيَنۡهَوۡنَ عَنِ ٱلۡمُنكَرِۚ وَأُوْلَٰٓئِكَ هُمُ ٱلۡمُفۡلِحُونَ ١٠٤

104. Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma´ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. [1]

Sesungguhya dakwah adalah proses dan aktivitas yang terselenggara atas kesadaran, kesengajaan dan terencana. Aktivitas tersebut dilaksanakan untuk mengajak manusia ke jalan Allah swt, memperbaiki situasi ke arah yang lebih baik (sifatnya pembinaan dan pengembangan). Proses usaha/kegiatan tersebut

[1] Departemen Agama RI, *al-Qur'an dan terjemahannya*, (Bandung: Diponegoro, 2005), 63.

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

dilaksanakan untuk mencapai tujuan tertentu, yaitu kebahagiaan dan kesejahteraan hidup yang mendapat ridha dari Allah swt. Apa yang menjadi tujuan dakwah, hanya akan terwujud apabila seluruh proses kegiatan terselenggara secara terencana dan teratur. Oleh karena itu, tujuan-tujuan dakwah tersebut hanya dapat dicapai jika ada suatu gerakan yang dilakukan secara terorganisir dengan baik dalam suatu wadah organisasi dakwah. Berbicara gerakan yang terencana, terkoordinir dan sistematis maka hal ini tidak dapat dilepaskan dari manajemen dalam suatu organisasi dakwah. Dapat dikatakan manajemen dala suatu organisasi dakwah merupakan faktor kunci agar kegiatan dakwah dapat berjalan dengan baik dan mencapai tujuan-tujuannya sebagaimana ajaran Islam.

Secara prinsip manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan usaha anggota-anggota organisasi serta mendayagunakan seluruh sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan kata lain, manajemen merupakan suatu kerja sama orang-orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah disepakati Bersama dengan sistematis, efisien, dan efektif.[2] Sedangkan organisasi dakwah sendiri dapat dirumuskan sebagai wadah bagi segenap kegiatan usaha dakwah dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja diatara satuan-satuan organisasi atau petugasnya.[3] Dengan adanya manajemen dalam suatu organisasi dakwah, maka hal ini akan semakin memudahkan pencapaian tujuan-tujuan dakwah yang

[2] Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-4 (Yogyakarta: BPFE. 2000), 7.
[3] Hamriani H.M. "Organisasi dalam Manajemen Dakwah", *Jurnal Dakwah Tabligh,* Vol. 14, No. 2 (Des, 2013), 240.

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

telah ditetapkan karena adanya perencanaan yang telah rinci, adanya pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas,tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga organisasi dakwah dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai suatu tujuan yang telah ditentukan. [4]

Agar suatu organisasi dapat menetapkan tujuan, arah, strategi, pengorganisasian serta program-program yang sifatnya kongkret secara tepat maka tentu diperlukan pembacaan situasi, baik secara internal maupun eksternal dari lembaga atau organisasi dakwah itu sendiri. Para manajer organisasi dakwah perlu untuk memeriksa dan mengontrol situasi lembaga atau organisasinya secara periodik, mengevaluasi misi dan tujuanya, menilai lingkungan eksternalnya ditinjau dari sudut situasi ekonomi, perubahan struktur, kompetisi, inovasi teknologi di samping menilai kemampuannya ke dalam, seperti sumber daya manusia, kualitas produksi atau luarannya, keterampilan dan teknik-teknik pemasaran serta performa keuangan.[5] Dalam ranah keilmuan manajemen, kemampuan-kemampuan para manajer organisasi dalam membaca situasi internal serta eksternal dalam rangka menetapkan tujuan-tujuan, arah serta strategi yang digunakan sebagaimana dijelaskan di atas disebut manajemen strategi.[6] Perlu pula untuk dipahami bahwa upaya untuk memeriksa, mengontrol serta merespon berbagai situasi internal dan eksternal tersebut idealnya selalu dilakukan secara terus menerus. Oleh karena itu, tujuan dan arah organisasi dakwah pun selalu berjalan dinamis. Dengan kata lain adanya perubahan tujuan dan arah pergerakan organisasi adalah suatu kewajaran,

---

[4] Ibid., 241.
[5]Azhar Arsyad *Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan & Eksekutif, Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2003), 26.
[6] Ibid.

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

sebagai wujud respon atas perubahan situasi yang dinamis pula. Perubahan-perubahan tujuan dan arah organisasi tersebut kemudian sudah sewajarnya pula mengubah program-program yang sifatnya riil di lapangan. Prinsip tersebut sebagaimana penjelasan Argyris, Mintzberg, Steiner, dan Miner seperti yang dikutip oleh Rangkuti yang menyatakan bahwa strategi pada dasarnya respon secara terus-menerus maupun adaptif terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi. [7]

Namun, dalam lapangan dakwah yang melibatkan organisasi-organisasi dakwah, manajemen strategi seringkali dilupakan. Artinya gerakan dakwah belum dikelola dengan maksimal dengan rencana-rencana strategis baik jangka pendek maupun jangka panjang. Padahal masalah di masyarakat semakin kompleks dengan berbagai tantangan global, yang menuntut harus adanya seruan-seruan dakwah yang dilaksanakan secara profesional dengan langkah-langkah strategis[8] Akibat lain yang ditimbulkan dengan tidak adanya manajemen strategis dalam suatu gerakan dakwah adalah gerakan dakwah kebanyakan bertitik tolak dari sumber-sumber normatif, yaitu al-Qur'an dan Hadits. Organisasi dakwah belum membangun kajian yang bertitik tolak dari realitas sosial yang ada di masyarakat. Kejadian-kejadian yang menimpa umat Islam seperti kemiskinan, kerusuhan, ketidakadilan, disintegrasi dan sebagainya belum menjadi perhatian dari para

[7] Freddy Rangkuti, *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis* (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998), 4.
[8] Ristiana Kadarsih, Mohammad Zamroni, "Urgensi Manajemen Strategi dalam Pengorganisasian Organisasi Dakwah", *Jurnal MD*, Vol. 1, No.1 (Desember, 2008), 79-80.

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

pendakwah.[9] Hal ini jika dibiarkan, maka dakwah akan berjalan stagnan dan tidak akan mampu menjawab permasalahan-permasalahan riil di masyarakat.

Di tengah-tengah masih minimnya penggunaan manajemens strategi dalam gerakan dakwah, Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA) Surabaya menunjukkan keunikannya karena organisasi dakwah ini secara aktif merespon situasi-situtasi baik internal maupun eksternal organisasi sehingga perkembangan organisasinya sangat dinamis. PDA Surabaya secara dinamis cukup terlihat mengubah arah organisasinya, sehingga perubahan arah tersebut juga secara signifikan mengubah program-program yang dijalankan di lapangan. Berdasarkan pengamatan penulis, PDA Surabaya melakukan perubahan arah gerakan organisasinya sejak tahun 2014, dimana bentuk perubahan tersebut tercermin melalui berbagai kebijakan dan program yang diimplemenasikan di lapangan secara konsisten.

Sejak tahun 2014, Aisyiyah Surabaya sebagai salah satu organisasi dakwah di Surabaya secara cukup konsisten melakukan dakwahnya secara *action approach*. Tidak sebagaimana organisasi keislaman pada umumnya yang sangat kental dengan nuansa keagamaan, PDA Surabaya lebih mencitrakan dirinya sebagai organisasi sosial, dengan melaksanakan berbagai macam program kepedulian di bidang kesehatan, ekonomi, pendidikan serta kebudayaan. Namun program-program tersebut tentuya tidak keluar dari identitas 'Asiyiyah sebagai organisasi perempuan yang otonom dari Muhammadiyah sebagai organisasi induk, yang tentunya 'Aisyiyah menjadikan perempuan muslim sebagai *mad'u* atau objek dakwahnya. [10]

---

[9] Novi Maria Ulfah, "Strategi dan Manajemen Lembaga Dakwah Islam Indonesia", *Jurnal Ilmu Dakwah*, Vol. 35, No. 2 (Juli-Desember, 2015), 208.
[10] Alifah Ghozi (ketua PDA Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 juni 2017.

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

Dakwah PDA Surabaya dengan *action approach* dimulai pada tahun 2014, saat PDA Surabaya mulai melaksanakan program kepedulian terhadap penderita penyakit tuberculosis (TB) yang terus berlangsung hingga sekarang.[11] Setiap momentum peringatan Hari TB sedunia, PDA Surabaya selalu mengadakan kegiatan ketuk pintu 1.000 rumah warga dengan tujuan memberi edukasi tentang TB kepada masyarakat. Disamping itu, 'Aisyiyah juga turut memberikan pendampingan kepada penderita TB hingga mereka sembuh total. [12] Pada sektor lain PDA Surabaya juga mengembangkan dakwah secara *action approach*-nya melalui majelis ekonomi dan kewirausahaan, badan pembantu PDA Surabaya yang peduli pada persoalan ekonomi masyarakat. Melalui badan tersebut PDA Surabaya mencoba membuka badan usaha di bidang pangan, yang nantinya dapat memberdayakan masyarakat. Program ini mulai dijalankan 'Aisyiyah sejak tahun 2016.

Pada perkembangannya, kepedulian 'Aisyiyah terhadap berbagai bidang kehidupan sosial juga diperjuangkan melalui jalur-jalur politik secara struktural. PDA Surabaya juga mendorong pemerintah kota dan DPRD kota Surabaya juga turut aktif didalam memberantas HIV dan TB di kota Surabaya. 'Aisyiyah tengah memperjuangkan agar pemerintah dan DPRD segera membentuk peraturan daerah tentang penganggulan TB untuk kepentingan masyarakat di Surabaya.[13]

---

[11] Ibid.
[12] "30 Kader PDA Surabaya Ketuk 1000 Rumah Warga Surabaya", dalam: http:// jatim.tribunnews.com (20 juni 2017).
[13] "Aisyiyah Gugah Pemkot untuk Surabaya Bebas HIV dan TB", dalam: http:// www.pwmu.co (20 juni 2017).

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 arah pergerakan organisasi yang diperjuangkan PDA Surabaya ini pun kemudian terbukti membuahkan hasil. Total para penderita TB yang sudah ditangani serta dibimbing oleh 'Aisyiyah hingga sembuh dari 12 kecamatan di Surabaya kurang lebih ada 16.000 orang. Begitu pula dengan usaha PDA Surabaya di bidang pangan, PDA Surabaya telah memiliki produk roti dengan merk Maida dan telah memiliki *outlet* sendiri di Surabaya. Roti Maida juga telah diproduksi dan didistribusikan sehingga sudah dikonsumsi secara luas di Surabaya.[14] Kemudian atas dorongan 'Aisyiyah, kini peraturan daerah untuk penanggulan TB di kota Surabaya sudah ditetapkan panitia khususnya dan naskah peraturan daerah tengah disusun dan dibahas di DPRD kota Surabaya. Proses penyusunan dan pembahasan peraturan daerah tersebut telah berjalan maksimal, dan dalam waktu dekat akan segera disahkan. [15] Sebelumnya, PDA Surabaya telah berhasil melakukan advokasi melalui peraturan daerah no. 2 kota Surabaya tentang upaya kesehatan dimana perda tersebut mampu memudahkan PDA Surabaya dalam menanggulangi TB dari segi pendanaan.[16]

Sebelumnya, 'Aisyiyah tidak menjadikan dakwah dengan gerakan sosial (*bil hal*) sebagai priroitas, tetapi lebih mengandalkan dakwah bil lisan dengan mengandalkan majelis tabligh sebagai majelis/ badan pembantu di bidang dakwah, yang menjalankan berbagai macam program kajian keagamaan.[17] Selain itu, PDA Surabaya hanya mengandalkan program pendidikan sebagai kegiatan dakwah bil

---

[14] Alifah Ghozi (ketua PDA Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 juni 2017.
[15] "'Aisyiyah bersinergi dengan DPRD kota Surabaya berantas TB", dalam: http:// www.pwmu.co (20 juni 2017).
[16] Siti Maslamah (ketua TB Care 'Aisyiyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 26 Desember 2017.
[17] Alifah Ghozi (ketua PDA Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 juni 2017.

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

halnya. Organisasi ini sudah dikenal secara luas oleh masyarakat Surabaya sebagai organisasi Islam yang memiliki banyak sekolah, khususnya taman kanak-kanak. Hingga saat ini, ‘Aisyiyah sudah memiliki 68 taman kanak-kanak di kota Surabaya. [18]Taman kanak-kanak milik ‘Aisyiyah tersebut memiliki kekhasan tersendiri yang tidak dimiliki oleh taman kanak-kanak lain, karena yang menjadi fokus pendidikannya tidak hanya dibidang akademis, tetapi juga di bidang kegamaan Islam dan moral.[19]

Keberhasilan PDA Surabaya yang cukup memberikan kontribusi bagi masyarakat Surabaya dan perkembangan organisasi pada PDA Surabaya sendiri ini tentu tidak bisa dilepaskan dari keputusan-keputusan strategis yang dibuat. Keputusan-keputusan strategis yang dibuat oleh pimpinan daerah pada PDA Surabaya sangat mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki serta kondisi lingkungan, termasuk apa yang paling dibutuhkan oleh masyarakat Surabaya. Namun keputusan-keputusan strategis yang dibuat pimpinan PDA Surabaya tidak keluar dari identitas ‘Asiyiyah sebagai organisasi perempuan yang otonom dari Muhammadiyah sebagai organisasi induk, dimana ‘Aisyiyah menjadikan perempuan muslim sebagai *mad’u* atau objek dakwahnya. [20]

Keputusan-keputusan strategis sebagaimana yang dilakukan PDA Surabaya dalam gerakan dakwah merupakan bagian dari manajemen strategis yang di dalamnya tidak dapat dilepaskan dari perencanaan strategis serta implementasinya.

---

[18] Alifah Ghozi (ketua PDA Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 juni 2017.
[19] Ibid.
[20] Alifah Ghozi (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 3 Oktober 2017.

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

Agar organisasi mampu mewujudkan nilai-nilai yang diyakini dan mencapai tujuannya, maka setiap sumber daya yang dimiliki harus dikelola dan direncanakan dengan baik untuk menghasilkan keputusan-keputusan strategis yang tepat. Fred R. David dalam konsepnya menjelaskan bahwa melalui manajemen strategi pimpinan organisasi akan dibantu didalam membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai.[21] Selain itu, agar strategi-strategi yang telah dipilih dapat berjalan dengan baik, maka pimpinan organisasi juga perlu memikirkan implementasinya dimana diperlukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi sdm terhadap kinerja organisasi.[22]

B. Idenfitikasi dan Batasan Masalah

Dari uraian latar belakang di atas, maka dapat diidentifikasi permasalahan-permasalahan sebagai berikut:

1. Dakwah berjalan dengan sangat normatif, tidak memperhatikan situasi-situasi aktual yang ada di masyarakat.
2. Dakwah berjalan stagnan dan tidak mampu menjawab permasalahan-permasalahan riil di masyarakat.
3. Masih minimnya penerapan manajemen strategi dalam lapangan dakwah, termasuk dakwah yang melibatkan suatu organisasi dakwah.

[21] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 7.
[22] Ibid, 8.

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. PDA Surabaya dengan rencana-rencana strategisnya menunjukkan keunikan tersendiri sebagai suatu organisasi dakwah.

Dari beberapa identifikasi masalah di atas, tidak semua permasalahan yang ada akan diteliti. Oleh karena itu penulis merasa perlu adanya pembatasan masalah agar penelitian dapat lebih fokus dan mendalam. Penelitian ini hendak memfokuskan pada manajemen strategi yang dijalankan oleh PDA Surabaya.

Apa yang dimaksud dengan manajemen strategi dalam penelitian ini penulis merujuk pada definisi yang berkembang dalam keilmuan manajemen. Manajemen strategi berarti pengelolaan berbagai macam sumber daya untuk mengambil keputusan-keputusan strategis dalam rangka pencapaian tujuan organisasi. Sedangkan organisasi dakwah sendiri berarti sekumpulan orang/ anggota yang berada dalam suatu ikatan dan melaksanakan kegiatan-kegiatan dakwah di masyarakat.

Ruang lingkup manajemen strategi dalam penelitian mulai dari bagaimana perencanaan strategi yang dirumuskan PDA Surabaya sejak tahun 2014 hingga tahun 2017, bagaimana pelaksanaan/ implementasi strategi tersebut serta evaluasinya. Ketiga hal tersebut merupakan satu rangkaian yang tidak dapat dipisahkan pada penerapannya, karena saling memberikan pengaruh satu sama lainnya dan bergerak secara dinamis dan berkesinambungan. Kemudian untuk memfokuskan penelitian, di sini penulis juga memberikan batasan dari segi waktu terhadap manajemen strategi yang diterapkan oleh PDA Surabaya, yaitu dari tahun 2014 hingga 2017. Pembatasan waktu ini berpijak dari awal kali perubahan arah pergerakan PDA Surabaya menjadi organisasi dakwah dengan pendekatan gerakan

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

sosial yang sebelumnya didominasi dengan gerakan-gerakan dakwah dengan pendekatan dakwah *bil lisan*.

C. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian batasan masalah sebagaimana dijelaskan di atas, maka beberapa rumusan masalah yang penulis rumuskan antara lain adalah:

1. Bagaimanakah perencanaan strategi Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah (PDA) Surabaya yang dirumuskan untuk kurun waktu tahun 2014-2017?

2. Bagaimanakah implementasi atau pelaksanaan strategi Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah (PDA) Surabaya pada kurun waktu tahun 2014-2017?

3. Bagaimanakah evaluasi strategi Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah (PDA) Surabaya pada kurun waktu tahun 2014-2017?

D. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang dirumuskan sebagaimana di atas, maka beberapa tujuan penelitian dalam penelitian ini antara lain adalah:

1. Mengeksplorasi proses perencanaan strategi Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah (PDA) Surabaya dalam kurun waktu tahun 2014-2017.
2. Mengeksplorasi proses pelaksanaan strategi Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah (PDA) Surabaya dalam kurun waktu 2014-2017.
3. Mengeksplorasi evaluasi pelaksanaan strategi Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah (PDA) Surabaya dalam kurun waktu 2014-2017.

E. Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah serta tujuan penelitian sebagaimana dijelaskan diatas, maka beberapa manfaat penelitian dalam penelitian ini antara lain adalah:

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. Manfaat Teoritis :

a. Sebagai bentuk sumbangan pemikiran dalam khazanah ilmu pengetahuan, khususnya manajemen dakwah yang sangat bergantung pada perkembangan organisasi dakwah dalam menjalankan strategi dakwahnya.

b. Sebagai bahan referensi ataupun rujukan ilmu pengetahuan bidang dakwah yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi-organisasi yang bergerak di bidang dakwah ataupun sosial keagamaan yang hidup di Indonesia yang tentunya menjunjung tinggi nilai nilai demokrasi, sportifitas dan Keislaman.

2. Manfaat Praktis :

a. Sebagai bahan untuk pengembangan ilmu di UIN Sunan Ampel Surabaya, khususnya pada bidang manajemen dakwah.

b. Sebagai bentuk pembelajaran, khususnya dalam bidang dakwah, organisasi dakwah atapun organisasi sosial lainnya, yang nantinya dapat menjadi bekal penulis.

F. Penelitian Terdahulu

Secara teoritis, penelitian ini hendak mengisi kekosongan konsep atau teori manajemen strategis pada organisasi sosial, khususnya organisasi dakwah. Selama ini, kajian mengenai manajemen strategi didominasi oleh penelitian-penelitian yang menggunakan organisasi bisnis sebagai subjek penelitiannya.

Mengutip kajian yang ditulis oleh Sumengen Sutomo bahwa pada organisasi non profit banyak pimpinan kehabisan tenaga dan waktu menyelesaikan kegiatan operasional dibandingkan dengan menyelesaikan kegiatan strategis. Pimpinan tersebut tidak lagi mempunyai waktu untuk duduk, berpikir, membaca,

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

mempelajari, dan mendiskusikan isu strategis dan strategi mengembangkan organisasi yang menjadi tanggung jawabnya.[23] Padahal organiasi non profit, termasuk organisasi dakwah, sudah seharusnya memikirkan tentang bagaimana membuat keputusan-keputusan strategis dengan pertimbangan-pertimbangan yang efektif dan efisien. Mengutip hasil kajian yang ditulis Ristiana (*et al*) yang mengatakan bahwa manajemen strategis dalam pengorganisasian dakwah tidak lagi berbicara bagaimana informasi dari organisasi bisa tersebar luas kepada publik organisasi tersebut, melainkan juga bagaimana mengelola umpan-balik dari publik dan lingkungan organisasi sehingga keselarasan antara organisasi dan lingkungannya terus terjaga.[24]

Adapun beberapa kajian yang secara lebih spesifik mengkaji tentang penggunaan manajemen strategi dalam organisasi dakwah adalah kajian yang ditulis oleh Najamudin *(et al*), dalam kajiannya disimpulkan bahwa dalam menyusun strategi dakwah perlu memperhatikan aspek masyarakat (*mad'u*), pesan (*message*), da'i, dan media yang digunakan. Begitu pula dengan materi dakwah yang akan disampaikan, serta metode yang digunakan agar dapat diterima, mudah dimengerti, dipahami, dan diamalkan.[25] Hasil yang tidak jauh berbeda juga terdapat pada kajian yang ditulis oleh Hamriani H.M. yang dimana melalui kajiannya dapat disimpulkan bahwa kegiatan dakwah harus diarahkan pada pola dan proses kerja sama terpadu. Dengan demikian dapat dipahami bahwa manajemen dakwah adalah

---

[23] Sumengen Sutomo, "Manajemen Strategi Organisasi Nirlaba", *Jurnal Kesmas,* Vol.1, No. 4, (Feb, 2007), 177.
[24] Ristiana Kadarsih, Mohammad Zamroni, "Urgensi Manajemen Strategi dalam Pengorganisasian Organisasi Dakwah", *Jurnal MD,* Vol. 1, No.1 (Desember, 2008), 104.
[25] Najamudin, Hamdhani Khaerul Fikri, "Strategi dan Gerakan Organisasi Dakwah dalam Pengembangan Agama", *Komunike,* Vol. 7, No. 2, (Des 2015), 66.

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

pelaksanaan dakwah yang diatur secara sistematis, dengan arah pola kerja sama secara terpadu untuk mencapai tujuan dakwah.[26] Kemudian Abdullah melalui kajiannya yang lebih komprehensif mencoba untuk menarik kesimpulan tentang manajemen stratagis di lapangan dakwah sebagai berikut:

> Dakwah sebagai kegiatan sosialisasi Islam harus berlangsung secara terus menerus, dari satu generasi kepada negeri berikut, dari zaman ke zaman hingga akhir zaman. Karena itu, dakwah harus dirumuskan dan direncanakan untuk jangka panjang. Da'i dan organisasi dakwah memegang peranan penting dalam upaya perencanaan, pelaksanaan dan eveluasi serta mengatasi berbagai persoalan dakwah dan persoalan umat semakin komplek di era globalisasi, yang menuntut kegiatan dakwah secara profesional. Kegiatan dakwah harus mempertimbangkan berbagai faktor pendukung dan penghambat serta kemampuan menjadi penyeimbang dalam kehidupan yang terus berubah.[27]

Dari kajian-kajian di atas, diketahui bahwa pendekatan yang digunakan adalah kepustakaan, artinya konsep-konsep yang dihasilkan tidak berasal dari penelitian lapangan yang bersifat empirik. Disamping itu, hasil kajian juga tidak bertolak dari lembaga-lembaga dakwah yang ada di lapangan, yang tentunya memiliki berbagai permasalahan yang dinamis, dan untuk memahami berbagai permasalahan tersebut tentu dibutuhkan penelitian empirik dengan berbagai metode pengambilan data mulai dari obervasi partisipan, wawancara mendalam ataupun

---

[26] Hamriani H.M., "Organisasi dalam Manajemen Dakwah", *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14, No. 2 (Desember, 2013), 245.
[27] Abdullah, "Analisis SWOT Dakwah di Indonesia: Upaya Merumuskan Peta Dakwah", *Miqot*, Vol. XXXVI, No. 2 (Juli-Des, 2012), 424-425.

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

dokumentasi. Hal yang sama juga terdapat pada beberapa kajian lain, antara lain kajian dari Eko Sumadi dengan tulisannya yang berjudul Keislaman dan Kebangsaan: Modal Dasar Pengembangan Organisasi Dakwah, kajian dari Muhammad Rosyid Ridla dengan tulisannya berjudul Perencanaan Dalam Dakwah Islam dan kajian dari Muhammad Khamdi dengan tulisannya berjudul Gerakan Dakwah Rifa'iyah.[28][29][30] Oleh karena itu, melalui studi ini penulis hendak melakukan kajian manajemen strategis pada organisasi dakwah dengan pendekatan yang lebih empirik dengan melakukan penelitian yang lebih mendalam pada organisasi dakwah yang ada di lapangan secara langsung.

Adapun kajian atau penelitian yang lebih dekat terhadap penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Dewie Tri Wijayanti terhadap lembaga non profit milik pemerintah Jawa Timur. Dalam penelitian tersebut ditemukan bahwa penerapan manajemen strategik pada dinas-dinas pemerintahan Propinsi Jawa Timur sangat dipengaruhi oleh kekuasaan dan kepemimpinan yang mempunyai pengaruh yang positif dan berarti hanya jika dilakukan dengan kondisi-kondisi tertentu. Jika kekuasaan yang diterapkan lebih berdasarkan pada kekuasaan jabatan atau paksaan, maka pengaruh kekuasaan menjadi negatif. Semakin besar kekuasaan jabatan dan paksaan itu diterapkan, maka penerapan manajemen strategik tidak akan berjalan dengan baik. Tetapi bila kekuasaan yang diterapkan adalah bersumber

---

[28] Eko Sumadi, "Keislaman dan Kebangsaan: Modal Dasar Pengembangan Organisasi Dakwah", *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 1, No. 1, Juni 2016, 167-184.
[29] Muhammad Rosyid Ridla, "Perencanaan Dalam Dakwah Islam", *JURNAL DAKWAH*, Vol.IX, No.*2*, Juli-Desember 2008, 149-162.
[30] Muhammad Khamdi, "Gerakan Dakwah Rifa'iyah", *JURNAL DAKWAH*, Vol. X, No. 2, Juli-Desember 2009, 143-162.

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

pada kekuasan *referensi* (memberi teladan), maka manajemen strategik akan berjalan dengan baik.[31]

Adapun penelitian mengenai manajemen strategi yang memfokuskan kajiannya pada lembaga dakwah adalah penelitian yang dilakukan oleh Alim Puspianto mengenai strategi dakwah masjid terbesar di Jawa Timur yang kurang lebih mengambil kesimpulan bawah seluruh kegiatan kajian kajian keislaman di dalam masjid, layanan layanan kemasyarakatan dan pendirian lembaga lembaga pendukung yang dilakukan oleh masjid tersebut merupakan satu kesatuan yang tak terpisahkan. Semuannya dalam bingkai strategi masjid dalam mempersatukan umat Islam.[32] Penelitian lain yang juga memfokuskan kajian manajemen strategisnya pada lembaga masjid adalah penelitian yang dilakukan oleh Erdin Sumardianto yang meneliti salah satu masjid paling popular di Yogyakarta, yang secara umum juga menunjukkan bahwa masjid yang melakukan manajemen strategis dengan baik dapat digunakan sebagai wadah untuk memajukan peradaban masyarakat. [33] Berdasarkan ketiga penelitian yang mengkaji tentang manajemen strategis di atas, maka dapat diketahui yang menjadi subyek penelitian adalah lembaga non profit yang bukan organisasi dakwah secara lebih khusus, karena yang pertama lebih bersifat lembaga sector publik sedangkan yang kedua dan ketiga adalah lembaga masjid. Dengan demikian penelitian ini lebih mencoba untuk memfokuskan

[31] Dewie Tri Wijayanti, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No.1 (Maret, 2010), 29.
[32] Alim Puspianto, "Strategi Dakwah Masjid Nasional Al-Akbar Dalam Mempersatukan Umat Islam", (Tesis – UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2014), 107.
[33] Erdin Sumardianto, "Manajemen Strategis Masjid Jogokariyan Yogyakarta", (Tesis – UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016), 231.

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

kajiannya dengan penelitian yang lebih empirik terhadap organisasi dakwah yang merupakan bagian dari organisasi kemasyarakatan yang tentu sifatnya lebih dinamis.

Selain menelusuri kajian dan penelitian yang mengkaji tentang manajemen strategis, penulis juga mencoba untuk menelurusi penelitian yang menjadikan Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA) Surabaya sebagai subjek penelitiannya. Tujuan dari penelusuran ini antara lain adalah untuk mempertegas posisi atau kedudukan penelitian ini nantiya. Studi yang menjadikan 'Aisyiyah sebagai subjek penelitian juga masih belum benyak dilakukan, khususnya 'Aisyiyah di kota Surabaya. Namun disini penulis menemukan dua penelitian yang cukup relevan, yaitu penelitian dari Astuti Patimininingsih yang berjudul "Strategi Dakwah 'Aisyiyah Dalam Pembinaan Keluarga Sakinah" dan penelitian yang ditulis oleh Sumarlik dengan judul "Aktifitas Organisasi "Aisyiyah Cabang Wonocolo Surabaya Terhadap Pembinaan Keluarga Sakinah". Pada penelitian pertama lebih memfokuskan pada strategi dakwah secara lebih khusus di bidang pembinaan keluarga, kemudian ruang lingkup di dalam penelitian juga lebih luas, dimana penelitian tidak hanya dilakukan di tingkat pimpinan daerah Surabaya tetapi juga daerah-daerah lain di Jawa timur.[34] Sedangkan penelitian kedua, peneliti juga memfokuskan penelitian pada strategi dakwah secara lebih khusus di bidang pembinaan keluarga, namun ruang lingkup penelitian lebih kecil pada pimpinan

[34] Astuti Patimininingsih, "Strategi Dakwah 'Aisyiyah Dalam Pembinaan Keluarga Sakinah", *Jurnal Ilmu Dakwah dan Pengembangan Komunitas*, Vol. 9, No. 2 (Juli, 2014), 144.

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

cabang yang ada di kota Surabaya. [35]Maka pada studi ini penulis akan lebih memperkaya kajian mengenai PDA Surabaya sebagai lembaga dakwah, yang memfokuskan penelitian pada perencanaan, implementasi bahkan strategi PDA Surabaya dalam gerakan dakwahnya, sehingga memberikan khzanah baru terkait lembaga dakwah tersebut.

G. Sistematika Pembahasan dan *Outline* Penelitian

Ada beberapa hal penting yang harus masuk ke dalam pokok bahasan di dalam studi ini. Semua pokok bahasan tentunya memiliki keterhubungan satu sama lain. Semua pokok bahasan tersebut ditulis dalam rangka menjawab apa yang menjadi rumusan masalah penelitian.

Penelitian diawali dengan pendahuluan yang berbicara tentang apa yang menjadi masalah, identifikasi dan batasan masalah, serta apa yang menjadi pertanyaan penelitian. Untuk menjawab apa yang menjadi permasalahan penelitian, maka tentunya dibutuhkan kerangka teoritik sebagai bekal peneliti sebelum turun ke lapangan. Kerangka teoritik tentunya berangkat dari apa yang menjadi masalah, yakni mengenai manajemen strategi yang didukung dengan teori-teori lain. Disamping itu, disini juga perlu pembahasan mengenai metode penelitian, seperti halnya pendekatan yang digunakan, metode mendapatkan data, sumber data serta teknik analisis data.

---

[35] Sumarlik, "A*KTIFITAS ORGANISASI 'AISYIYAH CABANG WONOCOLO TERHADAP PEMBINAAN KELUARGA SAKINAH DI KECAMATAN WONOCOLO KODYA SURABAYA"* (Tesis – UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016), 16.

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

Hasil penelitian atau pembahasan secara umum terdiri atas bagaimana PDA Surabaya merumuskan strategi serta bagaimana pelaksanaannya. Pokok bahasan yang disusun dengan berpijak pada rumusan masalah serta teori-teori yang mendukungnya, mulai dari dasar perumusan strategi serta pelaksanaannya.

Secara umum *outline* penelitian pada studi ini adalah sebagai berikut:

BAB I. Pendahuluan

A. Latar Belakang
B. Identifikasi dan Batasan Masalah
C. Rumusan Masalah
D. Tujuan Penelitian
E. Kegunaan Penelitian
F. Penelitian Terdahulu
G. Sistematika Pembahasan

BAB II. Manajemen Strategi dan Organisasi Dakwah

A. Pengertian Manajemen Strategi
B. Peran Manajemen Strategi
C. Perencanaan Strategi
    1. Pertimbangan Nilai-nilai dan Visi misi
    2. Analisa Lingkungan Internal
    3. Analisa Lingkungan Eksternal
    4. Analisa SWOT
    5. Menetapkan Arah Organisasi

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

6. Menetapkan Strategi

D. Implementasi Strategi

1. Struktur Organisasi

2. Mekanisme Kepemimpinan

3. Budaya Organisasi

E. Pengendalian dan Evaluasi

F. Organisasi Dakwah

BAB III. Metode Penelitian

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

B. Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data

C. Teknik Uji Kredibilitas Data

1. Triangulasi Sumber

2. Triangulasi Teknik/ Metode

3. Triangulasi Waktu

D. Teknik Analisa Data

BAB IV. Manajemen Strategi PDA Surabaya

A. Profil Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah Surabaya

1. Sejarah Singkat Organisasi

2. Perkembangan dan Kepengurusan

B. Perencanaan Strategi PDA Surabaya

1. Pertimbangan Visi-misi dan Nilai

2. Analisis Lingkungan Internal

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. Analisis Lingkungan Eksternal

4. Analisis SWOT

5. Penetapan Arah Organisasi

6. Perumusan Strategi

B. Implementasi Strategi PDA Surabaya

1. Struktur Organisasi

2. Mekanisme Kepemimpinan

3. Budaya Organisasi

C. Kontrol dan Pengendalian Strategi PDA Surabaya

BAB V. Kesimpulan Dan Saran

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

BAB II

MANAJEMEN STRATEGI DAN ORGANISASI DAKWAH

A. Pengertian Manajemen Strategi

Untuk memahami manajemen strategi maka tidak dapat dilepaskan dari pengertian manajemen dan strategi itu sendiri. Hal tersebut karena manajemen strategi pada umumnya dapat diartikan sebagai penggabungan antara pola berfikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi. Manajemen pada dasarnya adalah suatu upaya atau proses upaya seorang pimpinan dengan satu kewenangan tertentu untuk mewujudkan sesuatu tujuan tertentu dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang ada dan yang sudah dikuasai pimpinan itu, terutama sumber daya manusia yang berada di bawah kekuasaannya.[1] Hal yang cukup senada juga dijelaskan oleh Hasibuan, yang menjelaskan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[2]

Strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.[3] Selanjutnya Quinn mengartikan strategi adalah suatu bentuk atau rencana yang mengintegrasikan tujuan-tujuan utama, kebijakan-kebijakan dan rangkaian

---

[1] Zainun, *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), 11.
[2] Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), 2.
[3] Stephanie K. Marrus, *Desain Penelitian Manajemen Strategik* (Jakarta: Rajawali Press. 2002), 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

tindakan dalam suatu organisasi menjadi suatu kesatuan yang utuh. Strategi diformulasikan dengan baik akan membantu penyusunan dan pengalokasian sumber daya yang dimiliki organisasimenjadi suatu bentuk yang unik dan dapat bertahan. Strategi yang baik disusun berdasarkan kemampuan internal dan kelemahan perusahaan, antisipasi perubahan dalam lingkungan, serta kesatuan pergerakan yang dilakukan oleh mata-mata musuh.[4] Kemudian Bryson memberikan penjelasan lebih lanjut bahwa strategi dapat dipandang sebagai pola tujuan, kebijakan, progam tindakan, keputusan atau alokasi sumber daya yang mendefinisikan bagaimna organisasi itu, apa yang dilakukan dan mengapa organisasi melakukannya.[5]

Dari berbagai pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai di waktu yang akan datang, selain itu suatu organisasi harus senantiasa berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan melainkan searah dan sesuai dengan kondisi lingkungan dan melihat kemampuan internal dan eksternal yang meliputi kekuatan dan kelemahan organisasinya. Oleh karena itu, strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi itu sendiri biasanya dikembangkan untuk mengatasi isu strategis, dimana strategi menjelaskan respon organisasi terhadap pilihan kebijakan pokok. Oleh karena itu, penyusunan strategi

---

[4] Robert E. Quinn, *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework* (San Francisco: Jossey-Bass, 2011), 10.
[5] John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2011), 189.

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

serta bagaimana pelaksanaannya tidak dapat dipisahkan dari aspek manajemen, karena untuk bagaimana mengelola kondisi internal dan lingkungan serta meramunya menjadi strategi yang tepat merupakan suatu aktivitas manajemen sebagaimana dijelaskan sebelumnya.

Viljoen menjelaskan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses dari pengidentifikasian, pemilihan, dan pengimplementasian aktivitas-aktivitas yang dapat memperbaiki kinerja jangka panjang dari organisasi, melalui penentuan arah disertai melanjutkan komitmen ataupun penyesuaian antara keterampilan internal dengan sarana-sarana dari organisasi berikut pula dengan lingkungan yang berubah evolutif dimana organisasi itu beroperasi.[6] Sedangkan menurut Hadari Nawawi manajemen strategi adalah suatu proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara melaksanakannya, yang dibuat oleh manajemen puncak dan dimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organiasasi, untuk mencapai tujuannya.[7] Sedangkan Barney menjelaskan bahwa manajemen strategi dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Strategi sendiri dapat dipahami sebagai pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.[8]

Robert M. Grant mencoba untuk menjelaskan pengertian strategi secara lebih spesifik, dimana staretegi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana

---

[6] John Viljoen, Susan j. Dann, *Strategic Manejement* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 76.
[7] Hadari Nawawi, *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Gadjahmada University Press, 2005), 148-149.
[8]Jay B. Barney & William S. Hesterly, *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition (New Jersey: Pearson Printice Hall, 2007), 27.

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

mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan demikian, manajamen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.[9] Banyak dari organisasi yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata.[10] Atas dasar itu, Fred R. David kemudian memberikan pengertian bahwa manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan and mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya melalui serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja organisasi dalam jangka panjang.[11]

Dengan pendekatan manajemen strategik, manajer pada semua tingkatan organisasi atau organisasi berinteraksi dalam perencanaan dan implementasinya. Sebagai akibatnya, konsekuensi perilaku manajemen strategik serupa dengan pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat mengenai dampak dari formulasi strategi terhadap kinerja organisasi tidak hanya memerlukan kriteria evaluasi keuangan, tetapi juga non keuangan dengan pengukuran dampak berbasis perilaku. [12]

B. Peran Manajemen Strategi

---

[9] Robert M. Grant, *Contemporery Strategy Analysis* (New Jersey: Blackwell Pub, 2008), 10.
[10] Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoslisson, *Strategic Management: Concepts and Cases* (Boston: Cengage Learning, 2006), 15.
[11] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 5.
[12] John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 13.

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

Untuk meraih segala cita-cita atau tujuan yang diinginkan oleh suatu organisasi maka penerapan manajemen strategi justru sangat dibutuhkan guna apa yang diinginkan bersama dapat dicapai dengan sebaik mungkin. Peran manajemen strategi ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi adalah untuk menjamin setiap unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat memanfaatkan sumber daya dan peluang sebaik mungkin. Setidaknya ada terdapat beberapa manfaat manajemen strategis, misanya saja dalam melakukan identifikasi peluang, dimana setiap ancaman dari lingkungan dapat dihindari seminimal mungkin dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki organisasi, sehingga organisasi dapat memperbaiki kelemahan-kelemahannya dan memberi petunjuk untuk mengantisipasi perubahan-perubahan awal dari lingkungan eksternal. Fred David dalam bukunya menyatakan:

> Besides helping firms avoid financial demise, strategic management offers other tangible benefits, such as an enhanced awareness of external threats, an improved understanding of competitors' strategies, increased employee productivity, reduced resistance to change, and a clearer understanding of performance–reward relationships. Strategic management enhances the problem-prevention capabilities of organizations because it promotes interaction among managers at all divisional and functional levels. Firms that have nurtured their managers and employees, shared organizational objectives with them, empowered them to help improve the product or

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

service, and recognized their contributions can turn to them for help in a pinch because of this interaction.[13]

Kemudian manajemen stratategi juga dapat menjadi alat untuk membangun semangat korps, yakni mampu menciptakan sinergi dan semangat korps sehingga meningkatkan produktivitas. Hal yang tidak kalah penting dari manajamen strategi tentu adalah dalam menciptakan perubahan-perubahan strategis, yakni apabila terjadi perubahan dalam lingkungan organisasi maka dengan manajemen stretejik maka dapat menyesuaikan arah perjalanan organisasi dengan misi dan tujuan yang ingin dicapai. [14]

Mengutip pendapat Grant, setidaknya strategi memiliki tiga peranan penting dalam mengisi tujuan manajemen. *Pertama*, strategi sebagai pendukung untuk pengambilan keputusan strategis sebagai suatu elemen untuk mencapai sukses. Strategi merupakan suatu bentuk atau tema yang memberikan kesatuan hubungan antara keputusan-keputusan yang diambil oleh individu atau organisasi. *Kedua*, strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi dimana salah satu peranan penting strategi sebagai sarana koordinasi dan komunikasi adalah untuk memberikan kesamaan arah bagi perusahaan. *Ketiga*, strategi sebagai target dimana saat konsep strategi akan digabungkan dengan misi dan visi untuk menentukan di mana organisasiberada dalam masa yang akan datang. Penetapan tujuan tidak hanya

[13] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 18.
[14] J. Salusu, *Strategic Decision Making For Organizations Public and Nonprofit Organizations* (Jakarta: Grasindo, 2008), 495.

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

dilakukan untuk memberikan arah bagi penyusunan strategi, tetapi juga untuk membentuk aspirasi bagi perusahaan. [15]

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa dalam lingkungan organisasi atau perusahaan, strategi memiliki peranan yang sangat penting bagi pencapaian tujuan, karena strategi memberikan arah tindakan, dan cara bagaimana tindakan tersebut harus dilakukan agar tujuan yang diinginkan tercapai.

C. Proses Manajemen Strategi

Secara umum, proses dalam manajemen strategi terdiri atas perencanaan strategi, implementasi strategu serta evaluasi strategi. Pembuatan Strategi meliputi pengembnagan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifiksikan peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan. Selain perumusan dan implementasi strategi, juga terdapat evaluasi/kontrol strategi yang mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.[16]

1. Perencanaan Strategi

[15] Robert M. Grant, *Contemporery Strategy Analysis* (New Jersey: Blackwell Pub, 2008), 21.
[16] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 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

Perencanaan strategis merupakan langkah antisipatif sehingga sebuah organisasi tidak lagi setiap kali mengambil langkah ketika suatu permasalahan timbul. Perencanaan strategis menjadikan sebuah organisasi mulai melakukan antisipasi terhadap kemungkinan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi di masa depan bukan sekedar bereaksi terhadap perubahan-perubahan ketika itu sesudah terjadi. Prinsip-prinsip ini sebagaimana diungkap oleh Steiner, " the strategic planning process supplies the organization with tools that promote future thinking, applies the systems approach, allows for setting goals and strategies, provides a common framework for decisions and communication, and relies on measuring performance".[17]

Perencanaan strategis merupakan suatu sistem dimana manajer membuat, mengimplementasikan, dan mengendalikan keputusan penting lintas fungsi dan level dalam perusahaan. Sistem perencanaan strategis harus menjawab empat pertanyaan mendasar yaitu kemana kita pergi (misi), bagaimana kita memperolehnya (strategi), apakah cetak biru tindakan kita (anggaran), dan bagaimana kita mengetahui jalur yang kita lalui (pengendalian). Pada level organisasi, sistem perencanaan menyarankan pertimbangan manajemen tradisional berhubungan dengan maksud (tujuan dan sasaran), kebijakan dan perencanaan program, alokasi sumber daya, dan evaluasi hasil. Prinsip perencanaan strategis ini sebagaimana diungkapkan oleh Bryson yang menjelaskan bahwa strategi dapat dipikirkan sebagai suatu pola tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi sumberdaya yang menunjukkan jatidiri suatu organisasi, hal-hal yang

[17] George A. Steiner, *Strategic Planning* (New York: Free Press, 1997), 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

dilakukannya, dan alasan melakukan hal-hal tersebut. Dengan demikian, strategi merupakan perluasan dari misi untuk menjembatani antara organisasi tersebut dengan lingkungannya. Strategi umumnya dibuat untuk menanggapi isu strategis, yaitu merupakan garis besar tanggapan organisasi tersebut terhadap pilihan kebijakan yang fundamental. Bila pendekatan tujuan umum yang dipakai, maka strategi dirumuskan untuk mencapai tujuan tersebut; dan bila pendekatan visi yang dipakai, maka strategi dikembangkan untuk mencapai visi tersebut. [18]

Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi; tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajeman yang paling kritis. Perencanaan strategik penting akhir-akhir ini. Perumusan tujuan dan strategi organisasi yang baik dan jelas akan lebih dapat memberikan arah dan pedoman bagi organisasinya. Sebagai hasilnya, organisasi berfungsi lebih baik dan menjadi lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan. Dengan perancanaan strategik, konsep organisasi menjadi jelas. Sehingga memungkinkan manajer untuk merumuskan rencana-rencana dan kegiatan-kegiatan yang memberi arah organisasi mencapai tujuannya. [19]

Perencanaan strategik (*strategic planning*) adalah proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijasanaan dan program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan telah diimplementasikan. Secara lebih ringkas perencanaan strategik merupakan proses

---

[18] John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2011), 163.
[19] T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2* (Yogyakarta:BPFE Yogyakarta, 2003), 91-92.

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

perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi. Ada tiga alasan yang menunjukkan pentingnya perencanaan strategik. Pertama, perencanaan strategi memberikan kerangka dasar dalam mana semua bentuk-bentuk perencanaan lainnya harus diambil. Kedua, pemahaman terhadap perencanaan strategik akan mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya. Ketiga, perencanaan strategic sering merupakan titik permulaan bagi pemahaman dan penilaian kegiatan-kegiatan manajer dan organisasi. Perencanaan strategik tidak hanya merupakan kegiatan perencanaan suatu organisasi, tetapi perencanaan strategik lebih merupakan salah satu peranan manajemen yang paling kritis.[20] Mengutip pernyataan Haines mengenai perencanaan strategis yang secara substansi mengandung hal yang sama, "strategic planning is the major organizational intervention to develop a shared vision of your future and the values, culture, and business strategies needed to the implemented and managed to get you there".[21] Sedangkan Bryson mengungkapkan pendapat bahwa "strategic planning as disciplined effort to produce fundamental decisions and actions that shape and guide what an organization (or other entity)is, what it does, why it does it".[22]

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa perencanaan strategis merupakan bagian penting dari manajemen strategis, karena apa yang mau diimplementasikan serta mau dikontrol tergantung apakah perencanaannya telah

---

[20] Ibid.
[21] Stephen G. Haines, *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management* (London: St. Lucie Press, 2000), 55.
[22] John M. Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (New Jersey: John Wiley & Sons, 2011), 32.

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

disusun dan diproses dengan mempertimbangkan faktor lingkungan, untuk itu bahasan tentang perencanaan strategis menjadi amat penting sebagai fondasi utama bagi implementasi dan kontrol strategi dalam organisasi. Rencana strategis kadang kala disebut dengan rencana pengembangan usaha atau istitusi, yang merinci tolok ukur- tolok ukur yang kelak digunakan institusi dalam mencapai misinya.

Setidaknya ada beberapa tahapan dalam perumusan strategi oleh suatu organisasi yang perlu untuk diperhatikan antara lain:

a. Pertimbangan visi misi dan nilai-nilai

Visi adalah pandangan yang jauh tentang organisasi, tujuan-tujuan organisasi dan apa yang harus dilakukuan untuk mencapai tujuan tersebut.[23] Sementara menurut David, sebuah visi harus dijelaskan secara singkat mengenai gambaran sistem yang dituju, dikarenakan perubahan ilmu serta situasi yang tidak dapat diprediksi selama masa yang panjang, visi adalah proses awal didalam pengembangan sebuah misi organisasi dengan kata lain visi adalah suatu harapan yang ingin dicapai suatu organisasi kedepannya.[24] Selain itu visi dan misi juga dipandang sangat penting untuk menyatukan persepsi, pandangan dan cita-cita, harapan, dan bahkan impian-impian semua pihak yang terlibat didalamnya.

Keberhasilan dan reputasi organisasi sangat tergantung pada sejauh mana misi yang diembannya dapat dipenuhi. Oleh karenanya, sebuah organisasi, memerlukan visi dan misi yang jelas dan dapat memberikan motivasi dan kekuatan

[23] Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), 24.
[24] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 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

gerak untuk mencapai prestasi menuju masa depan dengan berbagai keunggulannya.Secara sederhana, visi dapat diartikan sebagai pandangan, keinginan, cita-cita, harapan dan impian-impian tentang masa depan. Statemen visi mengisyaratkan tujuan puncak dari sebuah institusi dan untuk apa visi itu dicapai. Visi harus singkat, langsung dan menunjukkan tujua puncak isntitusi. Statemen misi sangat berkaitan dengan visi dan memberikan arahan yang jelas baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang. Statemen misi membuat visi memperjelas alasan kenapa sebuah institusi bereda dari institusi-institusi yang lain. [25]

Sementara nilai-nilai dari sebuah organisasi merupakan prinsip-prinsip yang menjadi dasar operasi dan pencarian organisasi tersebut dalam mencapai visi dan misinya. Hal ini sebagaimana diungkapkan oleh Robbins bahwa nilai (value) merupakan nilai-nilai yang menjadi landasan perilaku dan motivasi karyawan serta persepsi karyawan mengenai organisasiatau organisasi.[26] Nilai-nilai tersebut mengekspresikan kepercayaan dan cita-cita institusi yang harus singkat dan padat. Statemen-statemen nilai harus mudah diingat dan harus bisa dikomunikasikan ke seluruh penuru institusi. Nilai-nilai tersebut mengemudikan organisasi dan memberikan arah dan juga menyediakan tujuan yang konsisten. Nilai-nilai yang ada dalam sebuah institusi harus disesuaikan dengan lingkungan dimana institusi tersebut beroperasi. Nilai-nilai tersebut harus menancapkan

[25] Leann. Cardani, *"Corporate Mission Statements: A Strategic Management Issue"*, White Paper for St. Francis University, dalam http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/mission.htm (1 April 2018), 1.
[26] Stephen P. Robbins, *Organizational Behavior* ((New Jersey: Prentice Hall, 2003), 64.

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

hubungan kuat baik dengan pelanggan maupun dengan para staf. Sebuah institusi harus menentukan nilai-nilai sendiri.

b. Analisis Lingkungan Internal

Analisis internal memerlukan pengumpulan dan pengolahan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta sistem informasi manajemen (SIM). Perwakilan manajer dan karyawan organisasi harus dilibatkan dalam menentukan kekuatan dan kelemahan organisasi. Proses melaksanakan analisis internal dapat memberikan peluang untuk memahami bagaimana fungsi pekerjaan, departemen dan divisi dalam organisasi.[27]

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).[28]

Secara proses, penilaian internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasional, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi

[27] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 156.
[28] Ibid., 176.

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 perusahaan/organisasi. 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 depan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur tugas dan hubungan otoritas.[29] Pemotivasian mencakup upaya-upaya menuju pembentukan perilaku manusia, sedangkan penempatan staf berpusat pada manajemen personalia atau sumber daya manusia.[30] Terakhir, pengontrolan/pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil-hasil aktualnya sesuai sejalan dengan direncanakan.[31]

Namun di sisi lain, dalam proses perumusan strategi sebuah organisasi atau organisasi perlu melakukan identifikasi dan evaluasi atas lingkungan bisnis perusahaan. Hasil dari identifikasi dan evaluasi tersebut diharapkan organisasi dapat mengetahui profil keunggulan strategi organisasiatau organisasi yang dimiliki. Sehingga dengan demikian organisasidapat mengantisipasi peluang bisnis dan menyikapi ancaman bisnis yang ada dengan cepat.[32]

Kemudian selain aspek manajemen, hal yang perlu diperhatikan dalam melakukan analisis internal adalah pemasaran dan keuangan. Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada

[29] Ibid., 193.
[30] Ibid., 194.
[31] Ibid., 106.
[32] Taufiqurohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016), 47.

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

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.[33]

Kemudian untuk aspek 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 ada dan menggeser rencana penerapan.[34] 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.[35]

c. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan diluar organisasi yang akan berpengaruh pada kelangsungan dan kelancaran aktivitas yang dijalankan organisasi. Dalam menjalankan organisasi perlu diketahui terlebih dahulu berbagai

[33] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 198.
[34] Ibid., 204.
[35] Ibid., 210.

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

variabel apa saja yang ada dalam lingkungan eksternal perusahaan, salah satunya adalah lingkungan sosial.[36]

Dalam menghadapi perubahan lingkungan, organisasi harus terus mencermati lingkungan internal dan eksternalnya. Pengamatan lingkungan merupakan proses perencanaan strategis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan internal organisasi, serta adanya peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi yang selanjutnya dapat diidentifikasi isu-isu strategis. Sehingga organisasi dapat bergerak cepat dan tepat untuk mencapai kesuksesan. Menilai lingkungan eksternal adalah tindakan mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengindetifikasi peluang dan ancaman. Lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang diluar kontrol organisasi, meliputi kecenderungan politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi, kelompok masyarakat yang harus dilayani, dan pesaing (compeItitor).

Dengan kata lain, analisis lingkungan eksternal pada dasarnya merupakan faktor di luar kendali organisasi. Penilaian lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi. Peluang dan ancaman dapat diidentifikasi melalui tiga kategori yaitu kondisi (politik, sosial, ekonomi, teknologi), pelanggan/ klien, serta para pesaing dan kolaborator.[37]

Prinsip diatas dipertegas oleh David yang menjealaskan bahwa Salah satu bagian penting dari penilaian eksternal adalah mengidentifikasi organisasipesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan

---

[36] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy* (New Jersey: Prentice Hall, 2002), 113.
[37] Taufiqurohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016), 46.

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 mereka. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi. Mengidentifikasi pesaing utama tidak mudah karena banyak organisasimemiliki 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 kemungkinan dapat merumuskan serta menerapkan program kerja yang efektif.[38]

David juga menjelaskan bahwa 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. Kemudian teknologi juga 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.[39]

---

[38] Fred R. David, *Strategic Management: Concepts and Cases* (New Jersey: Prentice Hall, 2011), 138-140.
[39] 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

d. Analisis SWOT

Analisis SWOT (SWOT *analysis*) merupakan teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari "kesesuaian" yang baik antara sumber daya internal organisasi(kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman).[40]

Analisis SWOT sudah menjadi alat yang umum digunakan dalam perencanaan strategis, namun ia tetap merupakan alat yang efektif dalam menempatkan potensi institusi. SWOT dapat dibagi ke dalam dua elemen: analisa internal yang berkonsentrasi pada prestasi institusi itu sendiri dan analisa lingkungan. Masing-masing komponen penyusun SWOT diartikan sebagai berikut: Pertama, *strengths* (kekuatan) yang berrarti sumber daya atau kapasitas organisasi yang dapat digunakan secara efektif untuk mencapai tujuan. Kedua, *weaknesses* (kelemahan) yang berarti keterbatasan, toleransi, ataupun cacat organisasi yang dapat menghambat pencapaian tujuan. Ketiga, *opportunities* (peluang) yang berrarti situasi yang mendukung dalam suatu organisasi digambarkan dari kecenderungan atau perubahan sejenis atau pandangan yang dibutuhkan untuk meningkatkan permintaan produk/jasa dan memungkinkan organisasi untuk meningkatkan posisinya melalui kegiatan suplai. Keempat, *threats* (ancaman) yang situasi tidak

[40] John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 156.

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

mendukung (hambatan, kendala, atau berbagai unsur eksternal lainnya) dalam lingkungan.[41]

Uji kekuatan dan kelemahan pada dasarnya merupakan audit internal tentang seberapa efektif performa institusi. Sementara peluang dan ancaman berkonsentrasi pada konteks eksternal atau lingkungan tepat sebuah institusi beroperasi. Analisa SWOT bertujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari hal-hal tersebut diatas: kekuatan kelemahan, peluang, dan ancaman. Tujuan pengujian ini adalah untuk memaksimalkan kekuatan, menimilkan kelemahan, mereduksi ancaman dan membangun peluang.

Faktor kekuatan dan kelemahan terdapat dalam tubuh suatu organisasi termasuk satuan bisnis tertentu, kekuatan adalah keunggulan sumber daya relatif terhadap para pesaing dan kebutuhan pasar pesaing yang dilayani atau diharapkan untuk dilayani oleh perusahaan.[42] Ketika berbicara keunggulan, organisasi akan berbicara mengenai bagaimana caranya membangun keunggulan tersebut.[43] Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok, dan faktor-faktor lain.[44] Sedangkan kelemahan organisasiadalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas suatu organisasirelatif terhadap pesaingnya yang menghambat

---

[41] Musa Hubeis dan Mukhammad Najib, *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi* (Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014), 16-17.
[42] John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Jakarta : Salemba Empat, 2014) , 157.
[43] Modrajad Kuncoro, *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?* (Jakarta: Erlangga, 2006), 74.
[44] Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi,Implementasi, dan Pengendalian* (Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997), 231.

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

kinerja efektif perusahaan.[45] Faktor peluang dan ancaman adalah merupakan faktor-faktor lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi atau satuan bisnis yang bersangkutan. Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan.[46]

Faktor peluang dan ancaman adalah merupakan faktor-faktor lingkungan yang harus dihadapi oleh organisasi iatau satuan bisnis yang bersangkutan. Peluang adalah situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Menurut S. P. Siagian, dalam bukunya berjudul Manajemen Strategik, peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis, yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain adalah kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk, identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian, perubahan dalam kondisi persaingan, perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha, hubungan dengan para pembeli yang "akrab" dan hubungan dengan pemasok yang harmonis. [47]Sedangkan ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.[48]

Aktivitas menganalisis SWOT dapat diperkuat dengan menjamin analisis tersebut berfokus pada kebutuhan pelanggan dan konteks kompetitif tempat institusi beroperasi. Ini adalah dua variable kunci dalam membangun dan mengembangkan strategi jangka panjang institusi. Strategi ini harus dikembangkan

---

[45] John A. Pearce II, Richard B. Robinson, Jr, *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (Jakarta : Salemba Empat, 2014), 157.
[46] Ibid., 156.
[47] Sondang P. Siagian, *Manajemen Strategik* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), 173.
[48] Ibid.

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

dengan berbagai metode yang dapat memungkinkan institusi mampu mempertahankan diri dalam menghadapi kompeteisi serta mampu meaksumalkan daya tariknya bagi para pelanggan. Jika pengujian tersebut dipadukan dengan pengujian misi dan nilai, maka akan ditemukan sebuah identitas institusi yang berada dari pada pesaingnya. Begitu sebuah identitas distingtif mampu dikembangkan dalam sebuah institusi, maka karakterisitik mutu dalam institusi tersebut akan menjadi lebih udah diidentifikasi.[49]

e. **Menentukan dan Menetapkan Arah Organisasi**.

Setelah melakukan analisis lingkungan eksternal dan internal diharapkan manager organisasi sudah dapat memiliki gambaran mengenai posisi organisasidalam persaingan, dimana diharapkan kita sudah mampu untuk mendefinisikan keunggulan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi organisasi (SWOT *analysis*). Berdasarkan informasi ini selanjutnya ditentukan dan ditetapkan ke arah mana organisasihendak diarahkan. Biasanya ada dua indikator utama yang digunakan untuk menentukan arah organisasi. Pertama adalah misinya, misi ini berfungsi sebagai *reison d'etre*, menjelaskan mengapa organisasi tersebut ada. Selain itu misi ini juga diharapkan dapat memberikan gambaran yang baik tentang pelanggan, pasar, filosofi, citra, yang diinginkan dari masyarakat serta teknologi yang nantinya akan digunakan oleh perusahaan. Hal yang tak kalah pentingnya dalam menentukan arah organisasi ini adalah menetapkan tujan yang diinginkan perusahaan, dimana tujuan ini biasanya merefleksikan target yang akan

[49] John M. Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations* (San Francisco: Jossey Bass, a wiley Imprint, 2004), 32.

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

dicapai oleh organisasi. Sebelum sebuah misi dan tujuan ditentukan, organisasi sebaiknya memiliki visi atau kita sebut sebagai *strategic architecture*. *Strategic architecture*, misi dan tujuan ini agar mantap dan optimal harus didorong oleh suatu *strategic intent*.[50]

f. Formulasi Strategi

Formulasi strategi adalah menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan. Aktivitas tersebut dapat dikelompokkan ke dalam 3 kelompok, yaitu: analisis strategi, perencanaan strategi, pemilihan strategi. Untuk dapat melakukan formulasi strategi dengan baik, maka ada ketergantungan yang erat dengan analisis lingkungan dimana formulasi strategi membutuhkan data dan informasi dari analisis lingkungan.[51]

Setelah melakukan analisis lingkungan dan menentukan ke mana organisasi akan diarahkan berdasarkan *strategic architecture*, misi dan tujuan yang telah ditetapkan, langkah selanjutnya adalah memastikan bahwa organisasi akan mencapai misi dan tujuan yang telah ditetapkan tadi. Untuk itulah maka perlu diformulasikan berbagai strategi atau cara untuk mencapai arah yang diinginkan tersebut. Formulasi strategi dalam hal ini adalah proses merancang dan menyeleksi berbagai strategi yang pada akhirnya menuntun pada pencapaian misi dan tujuan organisasi. Fokus utama dari strategi organisasi adalah bagaimana menyesuaikan diri agar dapat lebih baik dan cepat bereaksi dibanding pesaing dalam persaingan yang ada.

---

[50] Tedjo Tripomo & Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 28.
[51] Crown Dirgantoro, *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi* (Jakarta: Grasindo, 2002), 82.

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 akan dirumuskan melalui tahapan utama sebagai berikut: 1) Analisis Arah, yaitu untuk menentukan visi-misi-tujuan jangka panjang yang ingin dicapai organisasi. 2) Analisis Situasi, yaitu tahapan untuk membaca situasi dan menentukan Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman yang akan menjadi dasar perumusan straetegi. 3) Penetapan Strategi, yaitu tahapan untuk identifikasi alternatif dan memilih strategi yang akan dijalankan organisasi.[52]

Untuk mencapai daya saing strategis dan memperoleh hasil sesuai dalam rencana organisasi, organisasi harus menganalisa lingkungan eksternal, mengidentifikasi peluang dan ancaman dalam lingkungan tersebut, menentukan mana di antara sumber daya internal dan kemampuan yang dimiliki yang merupakan kompetensi intinya, dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan (strategic formulation). Suatu strategi merupakan sejumlah tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi yang diambil untuk mendayagunakan kompetensi inti serta memperoleh keunggulan bersaing.[53]

2. Implementasi Strategi

Setelah strategi ditentukan, maka strategi harus dipadukan ke dalam kegiatan organisasi sehari-hari. Strategi yang paling canggih dan kreatif sekalipun tidak dapat menguntungkan organisasi kecuali bila dilaksanakan. Implementasi strategi adalah proses dimana manajemen mewujudkan strategi dan kebijakannya dalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.[54]

---

[52] Tedjo Tripomo & Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 28.
[53] Amirullah dan Haris Budiono, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 118.
[54] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), 17.

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

Tindakan pengelolaan bermacam-macam sumber daya organisasi dan manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber-sumber daya organisasi (keuangan, manusia, peralatan dan lain-lain) melalui strategi yang dipilih. Implementasi strategi diperlukan untuk memperinci secara lebih jelas dan tepat bagaimana sesungguhnya pilihan strategi yang telah diambil direalisasikan.[55] Implementasi strategi bertumpu pada alokasi dan pengorganisasian sumber daya manusia yang ditampakkan melalui penetapan struktur organisasi, mekanisme kepemimpinan yang dijalankan berikut budaya organisasidan organisasi.[56]

a. Struktur Organisasi

Struktur organisasi mengikuti dan mencerminkan pertumbuhan strategi organisasi. Organisasi melewati tiga tahap perkembangan: bergerak dari satu struktur unit, menjadi struktur fungsional dan satu pembuat keputusan kewirausahaan.[57]

Struktur organisasi menunjukkan kerangka organisasi dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan diantara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur ini mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, kordinasi, sentralisasi dan desentralisasi dalam pengambilan keputusan serta ukuran satuan kerja.[58]

---

[55] Amirullah dan Haris Budiono, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 118.
[56] Muhammad Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjayakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), 92.
[57] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, *Manajemen Jilid I* (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 288.
[58] Muhammad Ismail Yusanto dan M. Karebet Widjayakusuma, *Manajemen Strategi Perspektif Syariah* (Jakarta: Khairul Bayan, 2003), 108.

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 beberapa bentuk atau tipe struktur organisasi yang dapat digunakan namun juga harus turut diperhitungkan, misalnya apakah akan mengikuti pola tradisional dalam arti menggunakan struktur yang hierarkiral dan piramidal, ataukah akan menggunakan struktur yang lebih datar dan mungkin berbentuk matriks. Strategi memerlukan pertimbangan dalam penyusunan struktur organisasi, karena keselarasan struktur dengan strategi merupakan satu hal yang penting untuk tercapainya implementasi strategi. Pertumbuhan organisasi terjadi kala skala organisasi berkembang. Pertumbuhan yang terjadi bisa vertical dan bisa juga horizontal. Pertumbuhan organisasi menghasilkan berbagai bentuk struktur organisasi seperti stuktur fungsional, divisional geografis, organisasi unit bisnis, organisasi matrik dan struktur organisasi horizontal. Masing-masing struktur tersebut mempunyai kelebihan dan kelemahan masing-masing.[59]

b. Mekanisme Kepemimpinan

Dalam konteks manajemen strategi, kepemimpinan strategi adalah kemampuan dalam mengantisipasi setiap permasalahan yang terjadi, memiliki visi, mampu mempertahankan fleksibilitas organisasi dan dapat memberikan atau mendelagasikan kuasa kepada orang lain untuk menciptakan perubahan strategis yang perlu.[60]

Manajemen strategis adalah suatu sarana dalam menyediakan kepemimpinan yang maju terkait masalah fundamental organisasi dan lingkungannya dengan cara-cara sistematis, efektif dan berorientasi pada tujuan. Ketika berhasil, manajemen

[59] Taufiqurohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016), 54.
[60] Amirullah dan Sari Budi Cantika, *Manajemen Strategik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002), 165.

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

strategis menjadi suatu jalan dalam menghadapi orang, mendapatkan komitmen, menyetir organisasi menuju masa depan, memberi kerangka kerja dalam reorganisasi dan redesain untuk efisiensi dan kualitas yang lebih baik, dan membentuk partnership dan joint venture dengan organisasi lain. Manajemen strategik telah muncul sebagai alat serbaguna dimana manajemen sektor publik harus mempunyainya agar organisasi dapt bertahan secara jangka pendek dan jangka menengah serta pembangunan jangka panjang.[61]

Leadership merupakan satu elemen kunci yang efektif dalam manajemen strategik. Pemimpin memfokuskan organisasi mereka pada arah strategik. Mereka menciptakan suatu agenda untuk perubahan strategik. Pemimpin organisasi menjaga kemajuan organisasi menuju visi strategik. Terlebih di sektor publik, di mana pemimpin (Presiden) sangat mengambil peran penting. Pemimpin memperoleh kepercayaan dari konstituen dari visi dan misi (RPJM, selama 5 tahun) yang ia usung, lalu kemudian visi misi tersebut diolah di seluruh kementerian untuk dijadikan acuan program yang akan dilaksanakan. Pemimpin-pemimpin strategik dalam sektor publik memberdayakan para atasan dan para pegawainya untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan peningkatan kinerja pelayanan publik. Berkaitan dengan hal ini, para pemimpin dalam sektor publik membutuhkan desain sistem perencanaan strategik yang tepat.[62]

Agar mencapai hasil-hasil yang diharapkan, maka pemimpin dan karyawan harus memiliki komitmen terhadap perencanaan strategik yang telah dibuat dan

[61] Taufiqurohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016), 58.
[62] Ibid., 62.

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

memberikan perhatian penuh pada implementasi dari sasaran-sasaran dan tujuantujuan. Selain itu, dalam pelaksanaannya, dibutuhkan komunikasi yang baik antara pemimpin dan pegawainya agar terjadi harmonisasi dan menghidari miskomunikasi dalam bekerja.[63]

Kepemimpinan yang baik dan efektif diperlukan untuk merumuskan dan menerapkan strategi dengan sukses. Kepemimpinan strategis mencakup kemampuan untuk mengantisipasi, memiliki visi dan mempertahankan fleksibilitas, memberi wewenang kepada orang-orang lain dalam menciptakan perubahan strategis. Tim manajemen puncak terdiri dari manajer kunci yang merumuskan dan menerapkan strategi perusahaan. Umumnya manajer adalah pejabat korporasi dan atau anggota dalam dewan direktur. Manajer menentukan arah strategis perubahan dan dengan demikian mempengaruhi daya saing strategis dan kemampuannya memperoleh keuntungan di atas rata-rata. Kepemimpinan strategis mencakup penentuan arah strategis, pemanfaatan dan pemeliharaan kompetensi inti, pengembangan modal manusia, pemeliharaan budaya korporat yang efektif, penekanan praktik–praktik etis, dan pembangunan pengendalian strategis.[64]

c. Budaya Organisasi

Kultur organisasi adalah perangkat nilai, keyakinan, sikap dan norma bersama yang membentuk tingkah laku dan harapan-harapan dari setiap anggota organisasi dan persoalan apa yang harus menjadi prioritas. Apabila kultur

[63] Ibid.
[64] Ibid., 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

organisasi sejalan dengan strateginya, maka implementasi strategi menjadi jauh lebih baik.[65]

Keberhasilan implementasi dapat dihambat oleh kendala-kendala internal lembaga seperti lembaga yang kaku ataupun kultur organisasi yang tidak sesuai. Hal ini dikarenakan kultur organisasi mempengaruhi interaksi internal. Budaya organisasi sesungguhnya tumbuh karena diciptakan dan dikembangkan oleh individu-individu yang bekerja dalam suatu organisasi, yang diterima sebagai nilai-nilai yang harus dipertahankan dan diturunkan kepada setiap anggota baru. Nilai-nilai tersebut digunakan sebagai pedoman bagi setiap anggota selama mereka berada dalam lingkungan organisasi tersebut, dan dapat dianggap sebagai ciri khas yang membedakan sebuah organisasi lainnya.[66]

Budaya organisasi memberikan konsekuensi kolektif pada interaksi social dari setiap orang di dalam organisasi. Kosekuensi kolektif ini akan berdampak pula pada pemecahan masalah organisasi dan dalam organisasi menyesuaikan diri dengan lingkungan eksternalnya. Dengan budaya organisasi, pemecahan masalah dapat dilakukan bersama dengan lebih sistematis, dan hasilnya adalah untuk semuanya yang sudah terlibat sehingga kemudian akan terbentuklah struktur kognitif bersama yang dibagikan pada seluruh karyawan yang ada di organisasidan juga para manajer. Dengan tertanamnya dan terbangunnya struktur kognitif bersama tersebut, maka para karyawan sudah memiliki arahan dan pedoman yang

[65] J.A.F. Stoner, R.E. Freeman, *Manajemen Jilid I* (Jakarta: Prenhallindo, 1996), 351.
[66] Taufiqurohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016), 58.

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

jelas di dalam menginterpretasikan lingkungan disekitar mereka dan bagaimana seharusnya mereka bersikap dan berperilaku di dalam organisasitersebut.[67]

Secara umum asumsi, nilai-nilai dan norma-norma yang di pegang organisasi secara signifikan akan membentuk pola mental, termasuk pola mental para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan organisasi. Pola mental ini akan berpengaruh pada persepsi dan interpretasi lingkungan organisasi yaitu intepretasi organisasi terhadap factor-faktor lingkungan internal dan interpretasi organisasi terhadap faktor-faktor lingkungan eksternalnya. Budaya organisasi secara tidak langsung akan berpengaruh juga terhadap para pimpinan dan para pengambil keputusan dan kebijakan baik di tingkat manajemen puncak, manajemen menengah, manajemen bawah, bahkan kepada semua karyawan di dalam organisasi itu sendiri.[68]

3. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Tahap akhir dalam manajemen strategi adalah ara manajer harus benar-benar mengetahui alasan strategi-strategi tertentu tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Dalam hal ini, evaluasi strategi adalah cara pertama untuk memperoleh informasi. Semua strategi dapat diubah sewaktu-waktu karena faktor-faktor eksternal dan internal selalu berubah. Evaluasi dan pengendalian adalah proses yang melaluinya aktifitasaktifitas organisasidan hasil kinerja dimonitor dan kinerja sesungguhnya dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Para manajer di semua level menggunakan informasi hasil kinerja untuk melakukan tindakan perbaikan dan

[67] Muksin Wijaya, "MANAJEMEN STRATEJIK DAN BUDAYA PERUSAHAAN: DAMPAK SERTA IMPLEMENTASI", *Media Informatika*, Vol.16, No.2, 2017, 4.
[68] Ibid., 8.

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

memecahkan masalah. Walaupun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen akhir yang utama dari manajemen strategis, elemen itu juga dapat menunjukkan secara tepat kelemahan-kelemahan dalam implementasi strategi sebelumnya dan mendorong proses keseluruhan untuk dimulai kembali.[69]

Pengendalian strategik merupakan pengendalian yang mengikuti strategi yang sedang diimplementasikan, mendeteksi masalah atau perubahan yang terjadi pada landasan pemikirannya, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan.[70] Tahap pengendalian strategi ini merupakan suatu jenis khusus dari pengendalian organisasi yang berfokus pada pemantauan dan pengevaluasian proses manajemen strategi, dengan maksud untuk memperbaiki dan memastikan bahwa sistem tersebut berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam tahap ini akan coba dievaluasi apakah implementasi strategi benar-benar sesuai dengan formulasi strategi atau tidak. Atau apakah asumsi-asumsi yang kita gunakan dalam analisis lingkungan masih valid atau tidak dan sebaliknya. Hasil dari tahap pengendalian strategi ini akan sangat bermanfaat dan akan menjadi input untuk proses manajemen strategi organisasi selanjutnya. Dengan demikian organisasi diharapkan akan tetap memiliki daya saing yang berkelanjutan dalam persaingan.[71] Karena strategi diimplementasikan dalam suatu lingkungan yang terus berubah, implementasi yang sukses menuntut pengendalian dan evaluasi pelaksanaan. Sehingga jika diperlukan dapat dilakukan tindakan-tindakan perbaikan yang tepat.[72]

---

[69] Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, *Strategic Management* (New Jersey: Prentice Hall, 2003), 19.
[70] Amirullah dan Haris Budiono, *Pengantar Manajemen* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004), 122.
[71] Setiawan Hari Purnomo, *Manajemen strategi* (Jakarta: FEUI, 2007), 14.
[72] Tedjo Tripomo & Udan, *Manajemen Strategi* (Bandung: Rekayasa Sains, 2005), 27.

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 evaluasi harus fokus pada pelanggan, dan mengeksplorasi dua isu. Pertama, tingkatan dimana institusi mampu memenuhi kebutuhan individual para pelanggannya, baik internal maupun eksternal. Kedua, sejauh mana insititusi mampu mencapai misi dan tujuan strategisnya. Tahap evaluasi juga meliputi kegiatan mencermati apakah strategi berjalan dengan baik atau tidak. Hal ini dibutuhkan untuk memenuhi prinsip bahwa strategi organisasi haruslah secara terus-menerus disesuaikan dengan perubahan-perubahan yang selalu terjadi di lingkungan eksternal maupun internal. Tiga kegiatan utama pada tahap ini adalah: Menganalisa faktor-faktor eksternal dan internal sebagai basis strategi yang sedang berjalan, pengukuran kinerja, dan pengambilan tindakan perbaikan.[73]

Seluruh strategi adalah subyek moditifikasi di masa mendatang, sebab berbagai aktor baik eksternal maupun internal akan terus mengalami sebuah perubahan.Oleh karenanya evaluasi Strategi meliputi beberapa hal. Pertama, mereview faktor faktor ekternal dan internal yang merupakan dasar bagi setiap strategi yang sedang dijalankan. Kedua, mengukur kinerja yang sudah dijalankan. Ketiga, mengambil sebuah tindakan perbaikan apabila terjadi ketidaksesuaian. [74]

Evaluasi strategi ini sangat dibutuhkan bagi organisasikarena suatu kesuksesan usaha yang diraih saat ini bukan menjadi keberhasilan dimasa mendatang. Bahkan seringkali kesuksesan usaha pada masa sekarang bisa memunculkan persoalan yang baru dan berbeda. Pun demikian bila mengalami kegagalan, maka persoalan yang baru muncul dan harus dihadapi supaya bisa

[73] Taufiqurohman, *Manajemen Strategik* (Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016), 28.
[74] Ibid., 32.

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

menghidupkan kembali aktivitas bisnis yang telah gagal. Di dalam organisasi besar, proses perumusan (formulasi) strategi, implementasi, pengevaluasian dan pengawsan strategi ada tiga tingkatan hierarki, tingkatan *corporate*, tingkat divisi serta tingkatan fungsional.[75]

D. Pengertian Organisasi Dakwah

Paul Preston dan Thomas Zimmemer sebagaimana dikutip Djatmiko mengemukakan bahwa organisasi adalah sekumpulan orang-orang yang tersusun dalam kelompok yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.[76] Kemudian organisasi dapat pula dipahami sebagai bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama dan terikat secara formal tercermin pada hubungan kelompok orang yang disebut pimpinan dan sekelompok orang disebut bawahan.[77] Hal itu sebagaimana penjelasan Sutarto bahwa organisasi adalah sistem yang saling berpengaruh antara orang dalam kelompok yang bekerja sama untuk tujuan-tujuan tertentu.[78] Demikian halnya Hadari Nawawi yang juga menjelaskan bahwa organisasi adalah sistem kerja sama sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama.[79]

Sementara itu S.P. Siagian memandang bahwa organisasi dapat ditinjau dari dua sudut yaitu organisasi sebagai wadah dan organisasi sebagai proses.[80] Organisasi sebagai wadah adalah tempat dimana kegiatan-kegiatan administrasi

---

[75] Ibid., 33.
[76] Yayat Hayati Djatmiko, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Alfabeta, 2002), 3.
[77] Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), 82.
[78] Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1985), 36.
[79] Hadar Nawawi, *Administrasi Pendidikan* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1984), 27.
[80] Sondang P. Siagian, *Peranan Staf dalam Manajemen* (Jakarta: PT. Gunung Agung, 1982), 10.

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

dan manajemen dijalankan dan sifatnya adalah relatif statis.[81] Dalam arti statis, organisasi sebagai wadah kerja sama sekelompok orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.[82] Sebagai proses oleh karena selalu bargerak menuju tercapainya tujuan organisasi,[83] sebagai proses dinamis karena harus mangadakan pembagian tugas kepada anggotanya juga harus membagikan tanggungjawab, wewenang dan mengadakan hubungan, baik ke dalam maupun keluar dalam rangka mencari keberhasilan organisasi, atau dinamis karena organisasi sebagi suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.[84]

Dakwah adalah suatu kegiatan ajakan baik dalam bentuk lisan, tulisan, tingkah laku dan sebagainya yang dilakukan secara sadar dan berencana dalam usaha mempengaruhi orang lain baik secara individu maupun secara kelompok agar supaya timbul dalam dirinya suatu pengertian, kesadaran, sikap penghayatan serta pengalaman terhadap ajaran agama sebagai *message* yang disampaikan kepadanya dengan tanpa adanya unsur-unsur paksaan.[85] Hal itu sebagaimana pendapat Quraish Shihab yang juga menjelaskan bahwa dakwah adalah seruanatau ajakan kepada keinsyafan atau usaha mengubah situasi yang lebih baik dan sempurna, baik terhadap pribadi maupun masyarakat.[86]

Asmuni Syukur kemudian memberikan pendapatnya bahwa istilah dakwah dapat diartikan dari dua segi atau dua sudut pandang, yakni istilah dakwah yang

---

[81] A.W. Wijaya, *Kelembagaan dan Organisasi* (Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988), 33.
[82] Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Renika Cipta, 1994), 13.
[83] Dydet Hardjono, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian* (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001) 6.
[84] Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Renika Ccipta, 1994), 13.
[85] H. M. Arifin, *Psikologi Dakwah* (Jakarta: Bumi Aksara, 1994), 6.
[86] Quraish Shihab, *Membumikan Al-Qur'an* (Bandung: Mizan, 1995), 194.

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

persifat pembinaan dan istilah dakwah yang bersifat pembangunan. Pembinaan artinya suatu kegiatan untuk mempertahankan dan menyempurnakan sesuatu hal yang telah adfa sebeluimnya.Sedangkan pengembangan berarti suatu kegiatan yang mengarah kepada pembaharuan atau mengadakan sesuatu hal yang belum ada.[87]

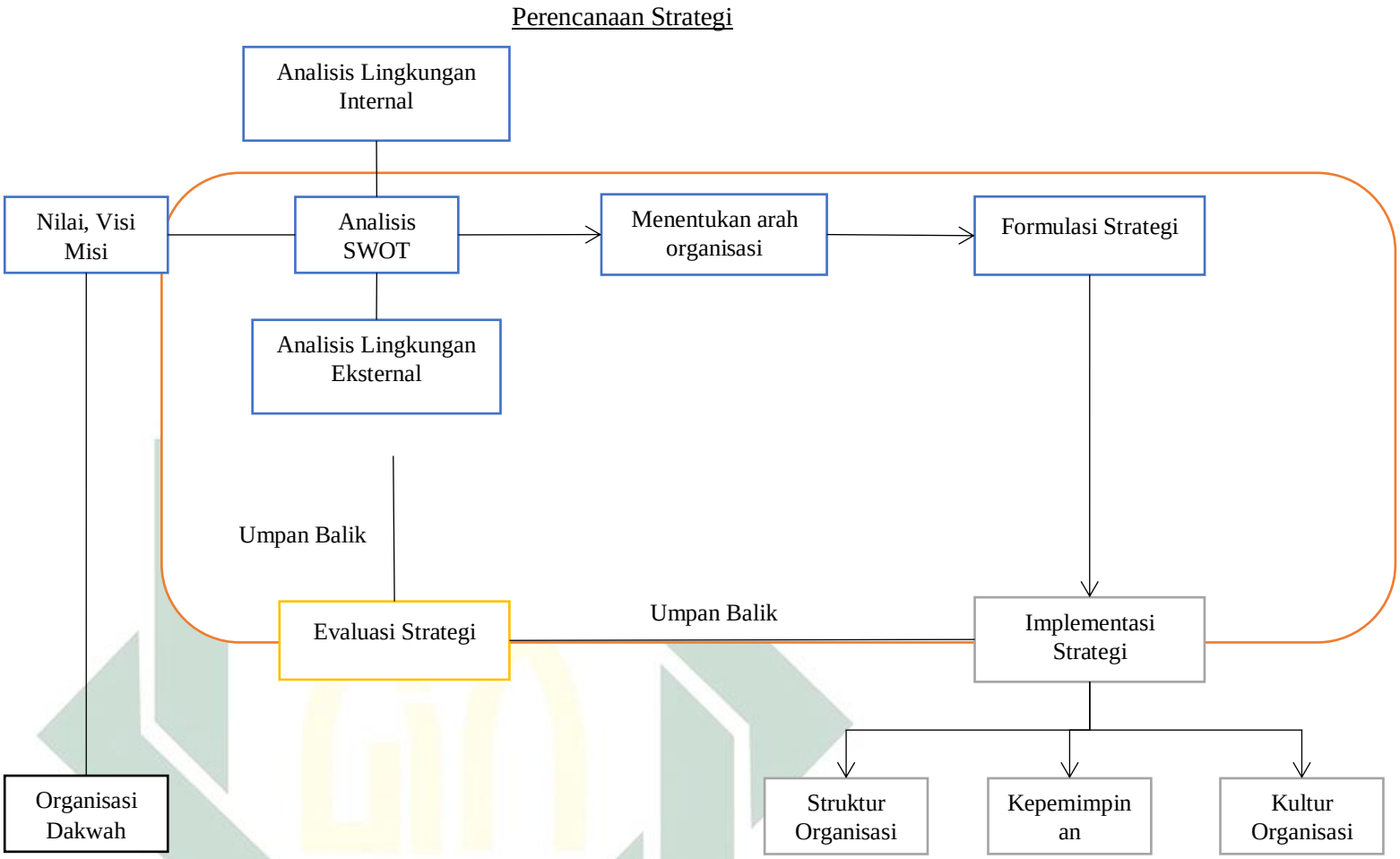
Berangkat dari penjelasan di atas, maka dapat dipahami bahwa organisasi dakwah mempunyai tujuan utama mengatur segenap komponen dan individu yang ada di dalam organisasi dakwah. Pembagian ini bisa dalam bentuk departemen-departemen atau unit-unit yang saling terkait dengan *job description* yang sudah spesifik dan tertata. Pemberian tanggung jawab ke masing-masing unit dan individu dalam unit, menjalin hubungan baik dengan da'i dan orang-orang dibelakang da'i, menata sumber daya organnisasi dakwah dengan alokasi yang tepat guna, serta menyusun kegiatan-kegiatan dakwah yang logis dan tersruktur rapi.[88] Untuk menghadapi era globalisasi, selain memodernisasi ide, organisasi dakwah juga dituntut untuk mengembangkan sikap profesionalitas, yaitu kemampuan untuk berbuat mengikuti proses manajemen yang mengandung tiga kegiatan utama, yaitu perencanaan, pelaksanaan dan penilaian.[89] Hal itu sebagaimana prinsip universal suatu organisasi, dimana setiap anggota organisasi akan melakukan aktivitas sesuai dengan apa yang telah ditentukan dalam rangka mencapai tujuan organisasi.[90]

Keseluruhan variable-variabel dalam kerangka teoritik yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat melalui gambar 2.1. sebagai berikut:

---

[87] Asmuni Syukur, *Dasar-dasar Strategi Dakwah Islam* (Surabaya: Al-Ikhlas, 1983), 20.
[88] Riza Zahriyal Falah, "MENUMBUHKAN SIKAP BERPIKIR POSITIF DALAM ORGANISASI DAKWAH", *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol I, No. 1, Juni 2016, 194.
[89] Nurul Badruttamam, *Dakwah kolaboratif Tarmizi Taher* (Jakarta: Grafindo, 2005), 160.
[90] Rusniati dan Ahsanul Haq, "PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI", *Jurnal INTEKNA*, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014, 102 - 209.

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



Gambar 2.1. Sketsa Kerangka Teoritik Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dan *grounded research*, dan termasuk jenis penelitian studi kasus *(case study)*. Penelitian dengan pendekatan kualitatif yaitu suatu model penelitian dengan mencatat, mendeskripsikan dan menginterpretasikan data data yang didapat dari situasi sosial atau studi kasus (peristiwa) tertentu.[1] Strauss dan Corbin kemudian menjelaskan secara lebih spesifik bahwa yang dimaksud dengan penelitian kualitatif adalah penelitian yang temuan-temuannya tidak diperoleh melalui prosedur statistik atau bentuk hitungan lain, contohnya dapat berupa penelitian tentang kehidupan, riwayat, perilaku seseorang, peranan organisasi, pergerakan sosial, atau hubungan timbal balik. [2] Penelitian kualitatif paling sering digunakan untuk membangun teori atau konsep, terutama pada fenomena yang belum banyak terungkap, khususnya di bidang manajemen atau perusahaan sosial mendasarkan analisanya pada data-data kualitatif seperti transkrip wawancara, dokumen arsip organisasi, narasi, dan blog.[3][4]Penelitian ini cocok dilakukan dengan pendekatan kualitatif karena data yang hendak dikumpulkan bukanlah data-data angka yang harus dihitung secara

---

[1] Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 216.
[2] Anselm Strauss, Juliet Corbin, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017), 4.
[3] Pamela S. Barr, "Current and Potential Importance of Qualitative Methods in Strategy Research", *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 1 (2004), 168.
[4] Matthew Lee, Julie Battilana & Ting Wang, "Building Infrastructure for Empirical Research on Social Enterprise: Challenges and Opportunities", *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 9 (2014), 247.

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

statistik, tetapi data-data yang membutuhkan interpretasi. Jika mengacu pada pendapat Strauss dan Corbin, penelitian ini lebih mengacu pada peranan organisasi, yang secara lebih spesifik adalah organisasi dakwah.

Sedangkan pendekatan *grounded* diartikan sebagai penemuan teori dari data—yang secara sistematis digali dan dianalisa dalam penelitian sosial. [5]Tujuan utamanya adalah mengembangkan konsep atau teori yang *grounded* di lapangan, didasarkan pada prinsip perbandingan terus menerus.[6] Pendekatan *grounded* tepat untuk kajian manajemen dan organisasi karena mampu menangkap kompleksitas konteks organisasi, dan memberikan perspektif yang baru.[7]

Sedangkan yang dimaksud dengan penelitian studi kasus yaitu sebagai suatu penelitian dengan pendekatan kualitatif melalui pengumpulan data yang detail dan mendalam yang melibatkan beragam sumber informasi atau sumber informasi majemuk, dan melaporkan deskripsi kasus dan tema kasus.[8] Jenis penelitian ini dapat dikatakan penelitian studi kasus karena akan terfokus pada pengumpulan data yang sangat detail mengenai manajemen strategi yang dilaksanakan oleh suatu organisasi dakwah secara komprehensif. Manajemen strategi oleh organisasi dakwah ini dapat diposisikan sebagai tema kasus yang hendak dikumpulkan dan dianalisis datanya.

B. Teknik Pengumpulan Data dan Sumber Data

---

[5] Barney G. Glaser & Anselm L. Strauss, *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research* (New Brunswick & London: AldlineTransaction, 2006), 1.
[6] Jan Jonker & Bartjan Pennink, *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science* (London & New York: Springer, 2010), 84.
[7] Karen D. Locke, *Grounded Theory in Management Research* (London-Thousand Oaks-New Delhi: SAGE, 2001), 95.
[8] John W. Creswell, *Penelitian Kualitatif & Desain Riset* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 135.

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 umum, terdapat empat macam teknik pengumpulan data dalam penelitian kualitatif, yakni observasi, wawancara, dokumentasi, dan gabungan ketiganya [9]. Dalam Penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah wawancara mendalam, dokumentasi serta observasi partisipatif. Wawancara mendalam (*In-depth Interview*) adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (*guide*) wawancara dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.[10] Dalam proses wawancara mendalam perlu untuk menggali informasi secara mendalam, terbuka, dan bebas dengan masalah dan fokus penelitian dan diarahkan pada pusat penelitian. Dalam hal ini metode wawancara mendalam yang dilakukan perlu adanya daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya.[11] Disamping itu, teknik wawancara dimaksudkan untuk mengumpulkan data primer yang dilakukan melalui wawancara dimana narasumber diberi kebebasan yang seluas-luasnya untuk menyampaikan pendapatnya tentang sesuatu gejala, fenomena dan situasi.[12] Dalam penelitian ini, berbagai data yang didapatkan melalui wawancara mendalam tersebut tentu sangat dibutuhkan agar bagaimana manajamen strategi yang diterapkan oleh Pimpinan Daerah ‘Aisyiyah Surabaya sebagai organisasi dakwah dapat terpahami secara komprehensif.

---

[9]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 225.
[10] H.B. Sutopo, *Metodologi Penelitian Kualitatif : Dasar teori dan Terapannya dalam Penelitian* (Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006), 72.
[11] Lexy J. Moleong, *metodologi penelitian kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), 186.
[12] Djam’an Satori, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2010), 130.

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

Teknik dokumentasi dimaksudkan untuk mengumpulkan dan menggali data-data tertulis seperti studi literatur maupun dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan penelitian ini. Sedangkan observasi partisipatif yang digunakan dalam penelitian ini adalah partisipatif pasif, artinya peneliti datang ke tempat kegiatan yang sedang diteliti, tetapi tidak ikut terlibat dalam kegiatan tersebut.[13]

Sumber data utama atau primer dalam penelitian ini adalah para narasumber yang ditetapkan peneliti sebagai pihak yang akan diwawancarai, sedangkan selebihnya sebagai data pendukung dari berbagai macam dokumentasi yang dikumpulkan. Data primer atau narasumber dalam penelitian ini adalah ketua dan pengurus daerah Aisyiyah kota surabaya, juga ketua dan pengurus di tingkat cabang dan ranting Aisyiyah se-kota Surabaya. Sedangkan data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen seperti laporan tahunan dan laporan kegiatan. Selain itu pemberitaan di media terkait kegiatan ‘Aisyiyah kota Surabaya juga bisa digunakan sebagai data sekunder.

C. Teknik Uji Kredibilitas Data

Pengujian kredibilitas data dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Mengutip pernyataan Prof. Dr. Emzir:

> Peneliti kualitatif umumnya tidak menggunakan kata bias dalam penelitian; mereka akan mengatakan bahwa semua peneliti adalah interpretatif dan bahwa peneliti harus menjadi reflektif diri mengenai perannya dalam

[13] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014), 66.

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

penelitian, bagaimana dia menginterpretasikan temuan, dan sejarah personal dan politiknya yang membangun interprestasinya. Dengan demikian, akurasi dan kredibilitas temuan adalah sangat penting. Terdapat berbagai istilah yang digunakan peneliti kualitatif untuk mendiskripsikan akurasi dan kredibilitas ini (misalnya authenticity dan trustwortiness), dan strategi yang digunakan untuk validasi perhitungan kualitatif bervariasi dalam jumlah. Perhatian kita disini pada tiga bentuk yang biasa digunakan oleh peneliti kualitatif*: triangulation, member checking*, dan *auditing*.[14]

Sugiyono kemudian menjelaskan bahwa terdapat beberapa teknik untuk melakukan uji kredibilitas, namun di sini peneliti menekankan pada teknik triangulasi, yang terdiri dari triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.[15] Dalam penelitian ini peneliti mencoba untuk menggunakan ketiga teknik triangulasi tersebut.

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan beberapa sumber data. *Pertama*, yaitu dari internal Aisyiyah kota Surabaya sendiri mulai dari pimpinan hingga pengurus. *Kedua* adalah dari organisasi islam atau kewanitaan di Surabaya. *Ketiga*, adalah masyarakat muslim di Surabaya, terutama dari kalangan muslimah. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi

[14] Emzir, *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010), 79.
[15]Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D* (Bandung: Alfabeta, 2008), 273.

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

dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, pandangan yang berbeda, dan mana yang spesifik dari ketiga sumber data tersebut.

2. Triangulasi Teknik/ Metode

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya bahwa metode pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti adalah dengan cara wawancara mendalam dan dokumentasi .Bila dengan dua teknik pengujian kredibilitas data tersebut, menghasilkan data yang berbeda beda, maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara dipagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, sehingga akan memberikan data yang lebih valid dan lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi, atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga sampai ditemukan kepastian datanya.[16]

D. Teknik Analisa Data

[16] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014), 127-128.

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

Analisa data merupakan proses mengatur urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola kategori dan satuan uraian dasar, sehingga data lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Dalam penelitian kualitatif, proses penyelidikan untuk memahami masalah sosial berdasarkan pada penciptaan gambaran *holistic* lengkap yang dibentuk dengan kata-kata, melaporkan pandangan informan secara terperinci, dan disusun dalam sebuah latar alamiah.[17]

Analisa data dalam penelitian kualitatif ini tentu berbeda dengan analisis yang digunakan dalam penelitian kuantitatif yang menggunakan metode statistika yang telah memiliki rumusan yang baku. Data-data yang telah dikumpulkan dan diuji kredibelitasnya, kemudian akan dianalisis mulai dari melakukan reduksi data (*data reduction),* penyajian data (*data display*) serta penarikan kesimpulan (*conclusion*).[18] Dengan demikian, data akan lebih mudah untuk dibaca dan diinterpretasikan.

Reduksi data bukanlah suatu hal yang terpisah dari analisis. Reduksi data diartikan sebagai proses pemilihan, pemusatan perhatian pada penyederhanaan, pengabstraksian, dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis di lapangan. Kegiatan reduksi data berlangsung terus-menerus, terutama selama proyek yang berorientasi kualitatif berlangsung atau selama pengumpulan data. Selama pengumpulan data berlangsung, terjadi tahapan reduksi, yaitu membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gugus-gugus, membuat partisi, dan menulis memo.

---

[17] Ulber Silalahi, *Metode Penelitian Sosial* (Bandung: PT. Refika Aditama, 2009), 77.
[18] Sugiyono, *Memahami Penelitian Kualitatif* (Bandung: Alfabeta, 2014), 91.

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 data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah penyajian data. Penyajian data merupakan kegiatan terpenting yang kedua dalam penelitian kualitatif. Penyajian data yaitu sebagai sekumpulan informasi yang tersusun memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan. [19]

Kegiatan menarik kesimpulan adalah mencari arti benda-benda, mencatat keteraturan, pola-pola, penjelasan, konfigurasi-konfigurasi yang mungkin, alur sebab akibat, dan proposisi. Kesimpulan yang mula-mulanya belum jelas akan meningkat menjadi lebih terperinci. Kesimpulan-kesimpulan "final" akan muncul bergantung pada besarnya kumpulan-kumpulan catatan lapangan, pengkodeannya, penyimpanan, dan metode pencarian ulang yang digunakan.

[19] Ibid., 340.

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

BAB IV

MANAJEMEN STRATEGI PIMPINAN DAERAH 'AISYIYAH (PDA) SURABAYA

A. Profil Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA) Surabaya

1. Sejarah Singkat Organisasi

Berbicara 'Aisyiyah Surabaya maka tidak bisa dilepaskan dari organisasi 'Aisyiyah secara nasional. 'Aisyiyah merupakan organisasi kewanitaan Islam yang terkemuka dan tertua di Indonesia. Organisasi ini telah tersebar ke seluruh Indonesia dengan kiprah yang bisa dirasakan banyak pihak. Pada awalnya organisasi ini menjadi bagian dari Muhammadiyah, organisasi massa yang juga bersifat non-politik. Sejak tahun 1952 kedudukan 'Aisyiyah ditetapkan menjadi bagian otonom di dalam Muhammadiyah karena dipandang telah mampu mengatur rumah tangga perkumpulannya sendiri.[1] Namun, 'Aisyiyah sudah diresmikan pendiriannya sejak tanggal 19 Mei 1917.[2] 'Aisyiyah dengan motif geraknya membawa kesadaran beragama dan berorganisasi, mengajak warganya menciptakan "*Baldatun thayyibatun wa Rabbun Ghafur*", sebuah kehidupan yang bahagia dan sejahtera penuh limpahan rahmat Allah di dunia dan akhirat.[3]

Berdirinya Aisyiyah tidak dapat dilepaskan dari berdirinya Muhammadiyah yang didirikan oleh KH. Ahmad Dahlan. Sejak mendirikan Muhammadiyah, Kiai

---

[1] Adaby Dahlan, *'Aisyiyah dan Sejarah Pergerakan Perempuan Indonesia: Sebuah Tinjauan Awal* (Yogyakarta :Jurusan Sejarah FIB UGM, 201 0), 115.
[2] Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah, *Muhammadiyah 100 Tahun Menyinari Negeri* (Yogyakarta: Majelis Pustaka dan Informasi PP Muhammadiyah, 2013), 5.
[3] Adaby Dahlan, *'Aisyiyah dan Sejarah Pergerakan Perempuan Indonesia: Sebuah Tinjauan Awal* (Yogyakarta :Jurusan Sejarah FIB UGM, 201 0), 115.

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

Dahlan sangat memperhatikan pembinaan terhadap wanita. Anak-anak perempuan yang potensial dibina dan dididik menjadi pemimpin, serta dipersiapkan untuk menjadi pengurus dalam organisasi wanita dalam Muhammadiyah. Di antara mereka yang dididik Kiai Dahlan ialah Siti Bariyah, Siti Dawimah, Siti Dalalah, Siti- Busyro (putri beliau endiri), Siti Dawingah, dan Siti Badilah Zuber. Anak-anak perempuan itu (meskipun usianya baru ekitar 15 tahun) sudah diajak memikirkan soal-soal kemasyarakatan. Sebelum Aisyiyah secara kongkret terbentuk, sifat gerakan pembinaan wanita itu baru merupakan kelompok anak-anak perempuan yang senang berkumpul, kemudian diberi bimbingan oleh KH Ahmad Dahlan dan Nyai Ahmad Dahlan dengan pelajaran agama.[4]

Aisyiyah saat ini telah memiliki 33 Pimpinan Wilayah Aisyiyah (setingkat Propinsi), 370 Pimpinan Daerah Aisyiyah (setingkat kabupaten), 2.332 Pimpinan Cabang Aisyiyah (setingkat Kecamatan) dan 6.924 Pimpinan Ranting Aisyiyah (setingkat kelurahan). Selain itu, Aisyiyah juga memiliki amal usaha yang bergerak di berbagai bidang, yaitu: pendidikan, kesehatan, kesejahteraan sosial, ekonomi dan pemberdayaan masyarakat. Amal usaha Aisyiyah bidang pendidikan saat ini berjumlah 4.560, terdiri dari kelompok bermain, taman pengasuhan anak, taman kanak-kanak, sekolah dasar, sekolah menengah pertama, dan pendidikan tinggi.[5] Sedangkan amal usaha bidang kesehatan berupa rumah sakit, rumah bersalin, badan kesehatan ibu dan anak, balai pengobatan dan posyandu secara keseluruhan berjumlah 280 yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Sebagai gerakan yang

[4] Aisyiyah, Mencetak Jejak Sejarah, dalam: http://www.muhammadiyah.or.id/content-199-det-aisyiyah.html, (9 Des 2017)
[5] Ibid.

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

peduti terhadap kesejahteraan sosial masyarakat, Aisyiyah hingga kini memiliki 459 amal usaha seperti rumah singgah anak jalanan, panti asuhan, lembaga dana santunan sosial, tim pangrukti jenazah dan posyandu.[6]

'Aisyiyah berpendirian bahwa harkat martabat perempuan Indonesia tidak akan meningkat tanpa peningkatan kemampuan ekonominya. Oleh karena itu, Aisyiyah mengembangkan berbagai amal usaha pemberdayaan ekonomi ini datam bentuk koperasi (termasuk koperasi simpan pinjam), *Baitul Mal wa Tamwil*, toko/kios, Bina Usaha Ekonomi Keluarga Aisyiyah (BUEKA), home industri, kursus ketrampilan dan arisan. Jumlah amal usaha di bidang ini mencapai 503 buah.

Meskipun 'Aisyiyah merupakan organisasi yang bersifat otonom, namun organisasi ini tidak memiliki badan hukum sendiri. 'Aisyiyah hingga saat ini tetap mengikuti badan hukum Muhammadiyah.[7] Muhammadiyah sendiri secara badan hukum terdaftar sebagai ormas perkumpulan.

'Aisyiyah di Surabaya didirikan pertama kali pada tahun 1961. Secara structural, 'Aisyiyah Surabaaya berkedudukan sebagai Pimpinan Daerah 'Aisyiyah (PDA), berada dibawah Pimpinan Wilayah 'Aisyiyah (PWA) serta Pimpinan Pusat 'Aisyiyah (PPA). Secara visi atau tujuan keorganasian, 'Aisyiyah Surabaya tetap mengikuti visi misi organisasi pusat, yakni tercapainya usaha-usaha Aisyiyah yang mengarah pada penguatan dan pengembangan dakwah amar makruf nahi mungkar

[6] Ibid.
[7] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.

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 lebih berkualitas menuju masyarakat madani, yakni masyarakat Islam yang kafah (sebenar-benarnya).[8]

2. Perkembangan dan Kepengurusan Organisasi

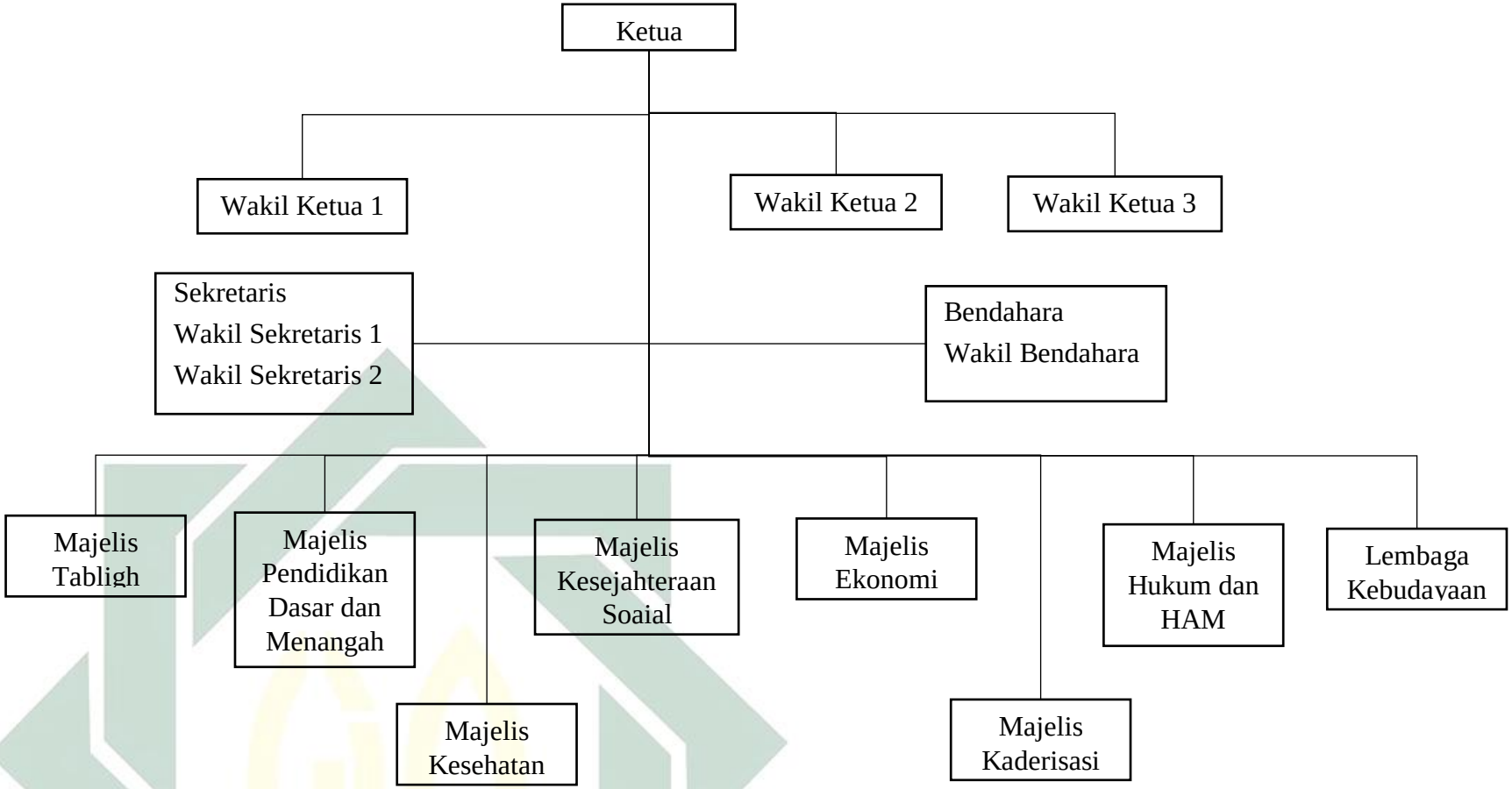
'Aisyiyah Surabaya membawahi hampir semua kecamatan dan kelurahan di kota Suarabaya, Dari total 31 kecamatan yang ada di kota Surabaya, Aisyiyah sudah memiliki 29 pimpinan tingkat kecamatan (PCM). Pada masing-masing PCM rata-rata memiliki 5-6 ranting, dimana masing-masing ranting memiliki anggota yang berkartu tanda anggota rata-rata 50 orang. Sehingga jika dikalkulasikan 'Aisyiyah sudah memiliki lebih dari 10.000 anggota di Surabaya. Jumlah tersebut tidak termasuk simpatisan, yang tentu tidak memiliki kartu tanda anggota. Namun, simpatisan 'Aisyiyah tersebut tidak bisa dilepaskan statusnya sebagai jama'ah yang juga aktif mengikuti program-program 'Aisyiyah. Kebanyakan simpatisan 'Aisyiyah berdatangan dari para wali murid dari lembaga pendidikan 'Aisyiyah, yakni TK ABA atau 'Aisyiyah Bustanul Athfal. Untuk saat ini, 'Aisyiyah sudah memiliki lembaga pendidikan TK ABA sejumlah 68 sekolah.[9]

Untuk menjalankan berbagai macam programnya secara berkelanjutan, PDA Surabaya memiliki struktur organisasi yang terdiri dari pimpinan serta pengurus. Para pimpinan dan pengurus ini dibentuk semata-mata agar roda organisasi dapat berjalan dengan baik dalam rangka mebcapai tujuan organisasi. Struktur kepengurusan PDA Surabaya dapat dilihat melalui gambar berikut:

---

[8] "Visi Misi 'Aisyiyah Surabaya", dalam: http:// aisyiyahsurabaya.sg (20 Juni 2017).
[9] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.

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



Gambar 4.1. Struktur Kepengurusan

PDA Surabaya

Total PDA Surabaya memiliki pengurus inti keorganisiasian sejumlah 85 orang mulai dari dari seorang ketua, tiga wakil ketua, sekretaris dengan dua wakil sekretaris serta bendahara dengan seorang wakil bendahara. Selain itu juga terdapat pengurus lain di tingkat Badan Pembantu Pimpinan (BPP), dimana badan ini terdiri dari berbagai majelis yang mengurusi berbagai macam urusan, yang semuanya sejalan dengan visi misi organisasi. Secara umum pengurus Pimpinan Daerah 'Aisyiyah adalah sebagai berikut:[1]

I. Ketua : Hj. Afifah Hikmawati, S.ThI
II. Wakil Ketua 1: Mardiah
III. Wakil Ketua 2: Hj. Musfirah
IV. Wakil Ketua 3: Hj. Siti Fatimah, S.Pd
V. Sekretaris: Dra. Hj. Shohifah, M.Pd.I
VI. Wakil Sekretaris 1: Dra. Hj. Nur Laila
VII. Wakil Sekretaris 3: Dra. Indria Wachid, M.Pd.I
VIII. Bendahara: Ely Cholidah
IX. Wakil Bendahara: Dra. Hj. Lailatul Amanah, M.Pd.I
X. Badan Pembantu/ Majelis
    1. Majelis Tabligh: Hj. Tsuwaibah Aslamiyah, BA
    2. Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah/ Dikdasmen: Dra. Nur Hasanah
    3. Majelis Kesehatan: Hj. Masriyah
    4. Majelis Kesejahteraan Sosial: Hj. Luluk Humaidah, S.Pd.I

[1] Surat Keputusan Pimpinan Wilayah 'Aisyiyah Jawa Timur, No. 103/SK-PWA/A/XI

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. Majelis Ekonomi: Hj. Joane Hendrawati, S.H., MBA
6. Majelis Kaderisasi: Hj. Tarsiana
7. Lembaga Kebudayaan: Mulyana
8. Majelis Hukum dan HAM: Dra. Endah Purwanti

B. Perencanaan Strategi PDA Surabaya

1. Pertimbangan Visi Misi dan Nilai

Sebagai organisasi dakwah yang berkedudukan sebagai perwakilan di tingkat daerah, PDA Surabaya secara visi misi tetap mengukuti visi misi 'Aisyiyah secara nasional.[2] Visi 'Aisyiyah Surabaya adalah tercapainya usaha-usaha Aisyiyah yang mengarah pada penguatan dan pengembangan dakwah amar makruf nahi mungkar secara lebih berkualitas menuju masyarakat madani, yakni masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Sedangkan Misi Aisyiyah diwujudkan dalam bentuk amal usaha, program dan kegiatan meliputi:

i. Menanamkan keyakinan, memperdalam dan memperluas pemahaman, meningkatkan pengamalan serta menyebarluaskan ajaran Islam dalam segala aspek kehidupan.
ii. Meningkatkan harkat dan martabat kaum wanita sesuai dengan ajaran Islam.
iii. Meningkatkan kualitas dan kuantitas pengkajian terhadap ajaran Islam.
iv. Memperteguh iman, memperkuat dan menggembirakan ibadah, serta mempertinggi akhlak.

[2] Ibid.

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

v. Meningkatkan semangat ibadah, jihad zakat, infaq, shodaqoh, wakaf, hibah, serta membangun dan memelihara tempat ibadah, dan amal usaha yang lain.

vi. Membina remaja puteri untuk menjadi pelopor, pelangsung, dan penyempurna gerakan Aisyiyah.

vii. Meningkatkan pendidikan, mengembangkan kebudayaan, mempertuas ilmu pengetahuan dan teknologi, serta menggairahkan penelitian.

viii. Memajukan perekonomian dan kewirausahaan ke arah perbaikan hidup yang berkualitas.

ix. Meningkatkan dan mengembangkan kegiatan dalam bidang-bidang sosial, kesejahteraan masyarakat, kesehatan, dan lingkungan hidup

x. Meningkatkan dan mengupayakan penegakan hukum, keadilan, dan kebenaran serta memupuk semangat kesatuan dan persatuan bangsa.

xi. Meningkatkan komunikasi,ukhuwah, kerjasama di berbagai bidang dan kalangan masyarakat dalam dan luar negeri.[3]

Untuk mengidentifikasi apa yang menjadi nilai (*value*) yang dijunjung tinggi dan menjadi pertimbangan dalam perencanaan strategi PDA Surabaya sebetulnya cukup sulit. Namun berdasarkan fakta serta pernyataan-pernyataan ‘Aisyiyah Surabaya kepada masyarakat yang disampaikan melalui berbagai macam media, maka setidaknya ada beberapa pernyataan yang begitu melekat dengan pergerakan ‘Aisyiyah Surabaya yang mencerminkan nilai-nilai yang diperjuangkan oleh ‘Aisyiyah serta menjadi identitas secara keorganisasian. Nilai (*value*) paling kental

[3] “Visi Misi ‘Aisyiyah Surabaya”, dalam: http:// aisyiyahsurabaya.sg (20 Juni 2017).

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

disampaikan kepada khalayak antara lain adalah *amar makruf nahi munkar* dan *tajdid* (pembaharuan) yang berlandaskan Al-Qur'an dan Sunnah. Nilai-nilai ini kemudian melahirkan identitas 'Aisyiyah sebagai "Gerakan Perempuan Muslim Berkemajuan". Statement ini sebagai upaya 'Aisyiyah Surabaya untuk mengidentifikasikan dirinya sebagai organisasi perempuan muslim yang berupaya untuk membawa perempuan muslim menjadi masyarakat yang madani dan maju di berbagai bidang.[4]

Tidak hanya itu, Melalui komunikasi serta program-program yang dilaksanakan, maka 'Aisyiyah Surabaya lebih menekankan visi misi sebagai brand value yang digunakan untuk merekrut kader ataupun simpatisan. Hal ini dapat terlihat berbagai macam program yang dilaksanakan. Misalnya saja 'Aisyiyah Surabaya melaksanakan program dakwah multimedia dilakukan dengan beberapa sasaran, antara lain: menerbitkan buletin dakwah (brosur) secara berkala, mengadakan kerjasama penyuluhan melalui televisi dan RRI, menghidupkan pengajian anggota atau ranting, memiliki home page di internet. Program dakwah bidang pembentukan dan pengembangan laboratorium dakwah sebagai pusat pengembangan dan pembinaan dilakukan dengan beberapa sasaran, antara lain: menyiapkan kantor dan perlengkapan, membuat peta dakwah, membuat chard data mubalighat dan membentuk *chard mubalighot*, mengadakan TOT (*Training of Trainer*) *mubaligha*t, mengadakan penelitian dakwah dan memahami fenomena masyarakat, mendirikan biro konsultasi dakwah. Meningkatkan fungsi masjid dan mushalla sebagai sarana penyiaran terprogram dilakukan dengan beberapa sasaran,

[4] Ibid.

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

antara lain: mengikutsertakan atau memberdayakan ‘Aisyiyah dalam kepengurusan masjid dan mushalla pada bagian wanita, membentuk kelompok majlis taklim wanita di masjid dan mushalla, meningkatkan kegiatan ubudiyah dan sosial masyarakat masjid dan mushalla.[5]

Untuk menjaga identitas organisasi yang telah ditetapkan sejak organisasi didirikan, maka dalam setiap merencanakan strategi visi misi dan nilai-nilai yang diyakini selalu menjadi pertimbangan utama. Apapun yang menjadi keputusan strategis tetap tidak akan menghilangkan identitas PDA Surabaya sebagai organisasi dakwah yang bertujuan membentuk masyarakat Islam yang sebenar-benarnya.[6]

2. Analisa Lingkungan Internal

Dalam memandang lingkungan Internal, PDA Surabaya memandang apa yang menjadi sumber daya cukup kompetitif, utamanya dari SDM-SDM yang dimiliki dan pengalaman-pengalaman yang selama ini telah dimiliki oleh organisasi khususnya di Surabaya. Pengalaman-pengalaman tersebut bahkan membentuk ciri khas tersendiri yang mungkin tidak dimiliki oleh organsiasi dakwah yang lain. Sebagaimana yang telah disinggung sebelumnya, di kota Surabaya ‘Aisyiyah telah berkembang cukup pesat dengan Pimpinan Cabang yang telah berdiri di hampir semua kecamatan begitu pula dengan sekolah-sekolah yang berdiri atas nama ‘Aisyiyah. Perkembangan pesat tersebut tentu linier dengan jumlah pengurus,

[5] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.
[6] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 6 Nopember 2017.

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

anggota dan simpatisan ‘Aisyiyah. ‘Aisyiyah di Surabaya setidaknya telah memiliki Setidaknya PDA Surabaya telah memiliki 85 orang pengurus, 10.000 ribu anggota dan ada 68 taman kanak-kanak di Surabaya.[7]

Ciri khas yang dimiliki oleh PDA Surabaya tentu bersumber dari nilai-nilai yang dianut dalam organisasi. Sebagai organisasi dakwah, PDA Surabaya menjadikan AQ dan Sunnah sebagai sumber ajaran dan pergerakan dakwahnya. Maka dari itu, PDA Surabaya pun tidak mengenal *taqlid*. [8] Semua pengurus serta anggota benar-benar menjadikan nilai-nilai ajaran Islam sebagai motivasi atas segala tindakannya dalam organisasi.[9]

Dari segi pendanaan untuk menjalankan roda organisasi, selama ini PDA Surabaya tidak memiliki permasalahan yang berarti. Sumber pendanaan berasal dari internal dan eksternal organisasi. Sebagai organisasi dengan badan hukum organisasi kemasyarakatan, PDA Surabaya juga menerima pemasukan dana melalui iuran dari para anggota. Tidak hanya itu, sumber pendanaan internal juga berasal dari amal usaha yang didirikan oleh PDA Surabaya. Amal usaha yang dimiliki oleh PDA Surabaya antara lain adalah koperasi dengan nama As-Sakinah. Melalui koperasi tersebut ‘Aisyiyah Surabaya membantu perekonomian ibu-ibu ‘Aisyiyah dengan menjual berbagai kebutuhan pokok dengan harga yang relatif murah. [10] Kemudian PDA Surabaya juga memilik amal usaha di bidang pangan, yang nantinya dapat memberdayakan masyarakat. PDA Surabaya telah memiliki

[7] Ibid.
[8] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.
[9] Ibid.
[10] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 9 Agustus 2017

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

produk roti dengan merk Maida dan telah memiliki *outlet* sendiri di Surabaya. Roti Maida juga telah diproduksi dan didistribusikan sehingga sudah dikonsumsi secara luas di Surabaya. [11] Sedangkan untuk amal usaha di bidang pendidikan PDA Surabaya sudah dikenal secara luas oleh masyarakat Surabaya sebagai organisasi Islam yang memiliki banyak sekolah, khususnya taman kanak-kanak. Hingga saat ini, 'Aisyiyah sudah memiliki 68 taman kanak-kanak di kota Surabaya. [12]Taman kanak-kanak milik 'Aisyiyah tersebut memiliki kekhasan tersendiri yang tidak dimiliki oleh taman kanak-kanak lain, karena yang menjadi fokus pendidikannya tidak hanya dibidang akademis, tetapi juga di bidang keagamaan Islam dan moral.[13]

3. Analisa Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal yang menjadi sorotan para pimpinan PDA Surabaya adalah pemerintah, masyarakat atau civil society dan organisasi-organisasi dakwah yang berkembang di Surabaya. Pemerintah sejauh ini senantiasa merespon positif setiap kegiatan dakwah PDA Surabaya. PDA Surabaya juga sering melakukan kerjasama dengan dinas kesehatan dan pihak puskesmas. Saat melakukan pelatihan dan pembinaan kader untuk program pemberantasan HIV dan tuberculosis misalnya, maka pihak dari pemerintah tersebut selalu diundang. Pihak pemerintah pusat sangat merasa terbantu, karena pemberantasan HIV dan tuberculosis merupakan bagian dari tanggung jawab dinas kesehatan. Puskesmas atau rumah sakit dijadikan sebagai pusat data untuk mencari suspect oleh para kader/ relawan Pihak puskesmas serta dinas kesehatan juga turut memberikan materi, motivasi

[11] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.
[12] Ibid.
[13] Ibid.

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

ataupun pengalaman-pengalaman dalam menangani penyakit HIV dan tuberculosis.[14]

Begitu juga dengan civil society yang sejauh ini banyak yang menjalin hubungan baik dengan PDA Surabaya. Misalnya saja pengalaman PDA Surabaya yang bekerja sama dengan Global Fund, organisasi kesehatan Internasional. Global Fund adalah organisasi kesehatan yang berinvestasi di banyak negara serta bekerjasama baik dengan pemerintah maupun *civil society*. Prioritas Global Fund saat ini adalah memberantas HIV, *tuberculosis* dan malaria. [15] Kerjasama tersebut terjalin karena adanya keprihatinan, dimana Indonesia sebagai negara dengan penderita tuberculosis terbesar kedua di seluruh dunia dan Surabaya termasuk kota dengan pengidap tuberculosis sangat besar.[16]

Maka satu hal yang menarik dari pegerakan dakwah yang dilakukan 'PDA Surabaya adalah pihak yang terlibat tidak hanya 'Aisyiyah sendiri sebagai agen pendakwah, tetapi juga ada keterlibatan dari organisasi lain. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, ada keterlibatan dari Global Fund di dalam perjuangan 'Aisyiyah Surabaya melalui program-programnya. Global Fund sendiri bukanlah organisasi dakwah, tetapi organisasi kesehatan yang tegah focus memberantas HIV, TB dan malaria.[17]

---

[14] Ibid.
[15] "The Global Fund Overview", dalam: http: // www.theglobalfund.org (8 September 2017)
[16] Siti Maslamah (Koordinator TB care 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 10 September 2017.
[17] Ibid.

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

Bebicara bagaimana PDA Surabaya melihat organisasi dakwah atau dakwah itu sendiri yang tengah berkembang di kota Surabaya, maka PDA Surabaya melihat kurangnya perhatian dari pihak manapun terhadap berbagai persoalan sosial yang tengah dihadapi masyarakat. Perhatian tersebut merupakan kepedulian hingga aksi nyata yang dilakukan di lapangan. Oleh karena itu, tidak sebagaimana organisasi keislaman pada umumnya yang sangat kental dengan nuansa keagamaan, 'Aisyiyah Surabaya lebih mencitrakan dirinya sebagai organisasi sosial, dengan melaksanakan berbagai macam program kepedulian di bidang kesehatan, pendidikan serta kebudayaan.[18]

4. Analisis SWOT

Setidaknya ada beberapa hal yang menjadi perhatian pimpinan PDA Surabaya terhadap kondisi internal maupun eksternal organisasi. Hal ini nantinya sangat menentukan penilaian pimpinan terhadap apa yang menjadi keunggulan, kelemahan, peluang ataupun ancaman bagi organisasi. Namun penilaian-penilaian oleh pimpinan PDA Surabaya ini sebatas bersifat kualitatif dan cenderung masih "abu-abu", artinya penilaian yang dilakukan tidak sampai terukur dengan angka-angka yang bersifat kuantitatif.

Beberapa pimpinan menganggap bahwa yang menjadi keunggulan dari PDA Surabaya adalah kultur keorganisasian yang sangat tertib dan profesional jika dibandingkan dengan organsiasi-organisasi Islam lain yang ada di Surabaya. Kultur profesional tersebut terlihat dimana PDA Surabaya selalu menempatkan sumber

[18] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 1 Mei 2018.

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 manusia (SDM) yang dimiliki berdasarkan posisi dan kewenangannya dalam setiap kegiatan atau program. Sikap ini selalu dijaga secara konsisten, bahkan saat PDA Surabaya berhubungan dengan pihak eksternal sekalipun. Ketika PDA Surabaya harus berhubungan dengan masyarakat atau pihak pemerintah, misalnya saat ada program kesehatan yang dilaksanakan oleh dinas kesehatan maka pihak yang mewakili dari PDA Surabaya adalah pimpinan atau wakil pimpinan dari majelis kesehatan yang dimiliki oleh PDA Surabaya. Hal ini lah yang menurut para pimpinan PDA Surabaya yang masih belum mampu dilaksanakan oleh organisasi dawah Islam yang lain yang ada di Surabaya. Kultur profesional semacam itu merupakan hal yang sangat penting bagi PDA Surabaya, karena sangat menentukan keberhasilan dan kesuksesan dari suatu program. Disamping itu, kultur ini juga dipandang sebagai bagian dari jati diri PDA Surabaya yang sangat mengutamakan kemajuan umat.[19]

Disamping itu, hal yang dirasa menjadi keunggulan kompetitif lain dari PDA Surabaya adalah *positioning* organisasi. Secara umum *positioning* merupakan bagian terpenting dalam pemasaran sebagai strategi untuk mengambil posisi dalam ingatan/benak pasar, sehingga mengalahkan para pesaing dan akhirnya menjatuhkan pilihannya kepada produk yang ditawarkan. Tanpa *positioning* yang baik, maka tentu suatu organisasi akan kesulitan memasarkan produk-produknya sehingga akan tergerus oleh pesaing-pesaingnya dalam suatu persaingan. Hal tersebut karena pentingnya suatu posisi produk *(product's position*), dimana produk

[19] Ibid.

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

didefinisikan oleh pasar terhadap atribut penting, tempat dimana produk berada dalam pikiran pasar yang dibidik dibandingkan produk pesaing.[20]

Sebetulnya cukup sulit untuk menemukan *positioning* secara nyata di lapangan yang digunakan oleh PDA Surabaya untuk membangun positioningnya. Karena statement-statement yang seringkali digunakan serta dikomunikasikan kepada khalayak tidak banyak yang dijalankan paling konsisten. Namun menurut pandangan penulis, hal tersebut bukanlah tanpa sebab. Pergerakan PDA Surabaya melalui pidato-pidato pimpinannya serta berbagai macam komunikasinya melalui saluran media yang dimiliki oleh PDA Surabaya, hal tersebut sudah cukup menciptakan preposition yang cukup kuat, sehingga *brand value* begitu bermakna bagi pasar yang dibidik sehingga mereka berbondong-bondong bergabung dengan PDA Surabaya. [21]

Namun jika kembali melihat fakta pernyataan-pernyataan PDA Surabaya kepada masyarakat yang disampaikan melalui berbagai macam media, maka setidaknya ada beberapa pernyataan yang begitu melekat dengan pergerakan PDA Surabaya, mereka menyebutnya dengan semboyan-semboyan. Semboyan yang paling kental disampaikan kepada khalayak antara lain adalah ‘Aisyiyah sebagai “Gerakan Perempuan Muslim Berkemajuan”. Statement ini sebagai upaya PDA Surabaya untuk mengidentifikasikan dirinya sebagai organisasi perempuan muslim

[20] Philip Kotler, *Prinsip-prinsip Pemasaran* (Jakarta: Erlangga, 2008), 247.
[21] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 1 Mei 2018.

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

yang berupaya untuk membawa perempuan muslim menjadi masyarakat yang madani dan maju di berbagai bidang.[22]

Keberhasilan *positioning* PDA Surabaya pun dapat dilihat dari perkembangan organisasi dan perektutan anggota yang ada pada PDA Surabaya. Sebagai gambaran seara perkembangan keorganisasiannya di Surabaya, Aisyiyah hampir menguasai semua kecamatan dan kelurahan di kota Suarabaya, Dari total 31 kecamatan yang ada di kota Surabaya, Aisyiyah sudah memiliki 29 pimpinan tingkat kecamatan (PCM). Pada masing-masing PCM rata-rata memiliki 5-6 ranting, dimana masing-masing ranting memiliki anggota yang berkartu tanda anggota rata-rata 50 orang. Sehingga jika dikalkulasikan 'Aisyiyah sudah memiliki lebih dari 10.000 anggota di Surabaya. Jumlah tersebut tidak termasuk simpatisan, yang tentu tidak memiliki kartu tanda anggota. Namun, simpatisan 'Aisyiyah tersebut tidak bisa dilepaskan statusnya sebagai jama'ah yang juga aktif mengikuti program-program 'Aisyiyah.[23] Kebanyakan simpatisan 'Aisyiyah berdatangan dari para wali murid dari lembaga pendidikan 'Aisyiyah, yakni TK ABA atau 'Aisyiyah Bustanul Athfal. Untuk saat ini, 'Aisyiyah sudah memiliki lembaga pendidikan TK ABA sejumlah 68 sekolah.[24]

Adapun yang menjadi kelemahan dari PDA Surabaya secara keorganisasian adalah kapasitas sdm yang dimiliki. Kapasitas yang dimaksud di sini adalah kemampuan sdm dalam bekerja dari segi waktu yang dimiliki. Mayoritas dari sdm yang dimiliki oleh PDA Surabaya, baik dari pimpinan harian, pengurus di tingkat

[22] Ibid.
[23] Ibid.
[24] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.

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

majelis atau badan pembantu maupun anggota yang biasa aktif membantu di organisasi, adalah orang-orang yang memiliki pekerjaan lain yang bersifat tetap. Kebanyakan sdm-sdm tersebut adalah pegawai negeri maupun swasta yang tentu memiliki jam kerja tertentu yang hampir setiap hari.[25] Maka hal ini pun kemudian menjadi penghambat untuk bagaimana sdm-sdm tersebut dapat aktif berkerja secara optimal dalam menjalankan roda organisasi di PDA Surabaya. Oleh karena itu, para pimpinan PDA Surabaya pun kemudian harus memikirkan solusi atas permasalahan itu. Solusi yang kemudian diputuskan agar masalah tersebut tidak berlarut-larut adalah dengan menyediakan *back up* jika sewaktu-waktu sdm yang menempati posisi tersebut berhalangan untuk menjalankan tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Mekanisme *back up* itu dengan selalu menempatkan wakil bahkan beberapa wakil dalam tiap staf dan lini yang ada pada PDA Surabaya. Misalnya saja sekretaris dan bendahara, setidaknya ada satu atau dua wakil. Begitu pula dengan badan pembantu atau majelis, dimana PDA Surabaya setidaknya memiliki delapan badan pembantu atau majalis yang membidangi urusan tertentu dan memiliki program masing-masing, setidaknya memiliki seorang ketua dan wakil, serta beberapa anggota yang siap menjadi back up dalam menjalankan tugas yang dibutuhkan berdasarkan fungsi dari masing-masing badan pembantu atau majelis terkait.[26]

Jika menganalisis kondisi eksternal, maka pimpinan PDA Surabaya banyak melihat bahwa berbagai kondisi lingkungan terutama menyangkut pemerintah

[25] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 1 Mei 2018.
[26] Ibid.

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

sebagai peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi. Sejauh ini PDA Surabaya memandang bahwa pemerintah kota selalu mendukung eksistensi ‘Aisyiyah dengan berbagai program dan kegiatannya. Tidak hanya itu, pemerintah kota cenderung memberikan *support*, baik dalam hal dana ataupun fasilitas, utamanya sejak pemerintah kota dipegang Ibu Tri Rismaharini.[27]

Hal yang mungkin dirasa sebagai tantangan tersendiri terkait kondisi lingkungan adalah pada bagaimana kondisi umat Islam yang terus berkembang. Para pimpinan PDA Surabaya memandang bahwa cara pandang umat Islam secara keagamaan terpecah-pecah mengarah pada titik yang cenderung ekstrem. Pada satu sisi ada kelompok masyarakat yang cenderung radikal dalam beragama Islam, namun disisi lain ada pula yang cenderung “abangan”, yang mengaku Islam namun tidak melaksanakan ajaran-ajaran Islam.[28] Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi PDA Surabaya, bagaimana kemudian organisasi itu menempatkan dirinya di tengah-tengah masyarakat yang cenderung terpolarisasi secara pemikiran. Disamping itu, sebagai organisasi yang mencita-citakan kemajuan bagi umat, maka kondisi perekonomian yang berkembang juga menjadi tantangan tersendiri. Berdasarkan pengamatan internal ‘Aisyiyah, perekonomian Indonesia sejauh ini didominasi oleh kelompok non muslim. Dalam lapangan bisnis, pelaku usaha di segala sektor mayoritas dikuasai oleh kalangan non muslim, apabila hal ini terus

[27] Ibid.
[28] Shohifah (Sekretatis PDA Surabaya, Wawancara, Surabaya, 20 Mei 2018.

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

dibiarkan maka umat Islam akan sulit untuk bangkit karena terus menjadi penonton, bukan sebagai pelaku utama. [29]

5. Menentukan Arah Organisasi

Semua arah organisasi yang ada di 'Aisyiyah ditetapkan oleh pusat hingga wilayah, kemudian daerah/ PDA menyesuaikan sesuai kondisi yang ada di daerah, hal ini berlaku untuk semua 'Aisyiyah di tingkat daerah yang ada di Indonesia. Untuk periode 2015-2020, dari semua program-program yang ada di semua majelis, yang dipriotitaskan adalah ekonomi. Dapat dikatakan bahwa jihad ekonomi adalah arahan atau tujuan periode saat ini. Hal ini atas pertimbangan karena ekonomi Indonesia saat ini dikuasai oleh non muslim. Selain itu, juga atas pertimbangan bahwa ekonomi adalah pilar yang hingga saat ini belum dikuasai oleh Muhammadiyah dan semua organisasi otonom di bawahnya. Sejauh ini Muhammadiyah telah berhasil membangun pilar lain yaitu akhidah dan pendidikan, namun ekonomi masih belum menjadi fokus selama ini. Hal ini juga sebagaimana yang dicontohkan Nabi Muhammad SAW, dimana perjuangan beliau dikuatkan secara ekonomi yang banyak dilakukan secara berwirausaha.[30]

Oleh karena itu, semua program-program di badan pembantu/ majelis diarahkan pada jihad ekonomi. Misalnya saja program pemberantasan tuberculosis diarahkan agar masyarakat bisa sembuh dan bisa bekerja. Begitu pula dengan penyantunan anak terlantar dan pembangunan panti asusan yatim piatu yang

[29] Ibid.
[30] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 1 Mei 2018.

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

dimiliki oleh ‘Aisyiyah, harapannya agar anak-anak tersebut bisa mandiri dengan berwirausaha sehingga bisa mengangkat derajatnya secara ekonomi.[31]

Wujud riel dari jihad ekonomi adalah bagaimana segala kebutuhan pokok umat islam dapat dipenuhi oleh umat Islam sendiri, sehingga dengan sendirinya dapat mengalahkan atau mendominasi dunia usaha/ ekonomi yang selama ini dikuasai oleh pihak non muslim. Misalnya saja saat umat islam ada sebuah event atau hajatan, maka semua konsumsinya disediakan oleh amal usaha makanan yang dimiliki oleh umat Islam. Perlu jadi catatan, amal usaha tersebut tidak harus dimiliki oleh orang Muhammadiyah, bisa saja miliki orang NU, namun prinsipnya berasal dari umat Islam.[32]

6. Formulasi Strategi

Secara umum strategi yang digunakan oleh PDA Surabaya adalah pengoptimalan seluruh sumber daya sebesar-besarnya serta pemanfaatan peluang yang sebesar-besarnya pula. Hal ini atas pertimbangan kekuatan yang dimiliki sehingga cukup mampu untuk bersaing serta lingkungan makro organisasi yang dirasa cukup mendukung. Strategi-strategi itu diwujudkan ke dalam berbagai program dan tindakan secara riel dalam badan pembantu atau majelis yang dimiliki oleh PDA Surabaya yang diarahkan ke dalam tujuan atau visi misi organisasi.[33]

---

[31] Ibid.
[32] Shohifah (Sekretatis PDA Surabaya, Wawancara, Surabaya, 20 Mei 2018.
[33] Ibid.

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

‘Aisyiyah menginginkan di Surabaya adalah sekolah unggulan. Sebetulnya ‘Aisyiyah juga menginginkan di Surabaya memiliki SD namun karena SD itu sudah ada dan sudah dibawah naungan Muhammadiyah maka target tersebut ditiadakan.

Kemudian untuk di bidang kesehatan ‘Aisyiyah menginginkan agar di Surabaya harus tuntas dalam hal pemberantasan penyakit TB dan katarak hingga tahun 2020. Hal ini mengingat karena banyaknya penderita TB dan katarak di Surabaya. Oleh karena itu setidaknya ‘Aisyiyah harus mampu menenmukan kurang lebih 720 penderita katarak dan disembuhkan. Untuk itu, ‘Aisyiyah pun bekerja sama dengan puskesmas dan rumah sakit yang ada di kota Surabaya, dan hingga kini telah ditemukan kurang lebih 1500 penderita TB dan ditangani oleh ‘Aisyiyah.[34]

Kemudian di bidang dakwah yang dihandel oleh Majelis tabligh ‘Aisyiyah, PDA Surabaya tetap memiliki target bagaimana mengembalikan ajaran Islam di masyarakat yang sudah tercampur baur dengan berbagai paham atau ajaran. PDA Surabaya secara ajaran tetap mastahon, artinya berada di tengah-tengah, tidak berada di posisi ekstrem sebagai ajaran radikal tetapi juga tidak berada di posisi ekstrem sebagai ajaran Islam yang abangan. PDA Surabaya mencoba untuk memurnikan ajaran Islam sebagaimana ajaran Islam saat awal kali berdirinya Muhammadiyah. Semangat dicapai dengan secara rutin mengadakan pengajian-pengajian hingga ke akar rumput di tingkat kecamatan dan kelurahan.[35]

---

[34] Siti Maslamah (ketua TB Care ‘Aisyiyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 26 Desember 2017.
[35] Shohifah (Sekretatis PDA Surabaya, Wawancara, Surabaya, 20 Mei 2018.

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

Untuk di bidang ekonomi, PDA Surabaya berusaha untuk bagaimana melakukan jihad ekonomi. Jihad ekonomi dilkasanakan dengan berusaha untuk memberdayakan perempuan muslim di Surabaya. Apa yang dilakukan oleh Surabaya bukanlah untuk membunuh usaha atau ekonomi orang-orang diluar Islam. ‘Aisyiyah berusaha untuk menggiatkan produk-produk kaum muslim, yang tentunya bukan hanya dari ‘Aisyiyah tetapi dari kaum muslim dari luar ‘Aisyiyah pun tetap dirangkul. Kemudian agar usaha jihad ekonomi ini berjalan dengan maksimal dan terkoorganisir dengan baik, PDA Surabaya kemudian mendirikan Ikatan Pengusaha ‘Aisyiyah Surabaya (IPAS).[36] Saat ini PDA Surabaya telah memiliki brand/ merk roti atau bakery tersendiri dengan nama maida, roti maida ini telah dipasarkan secara luas di Surabaya. Umumnya produk-produk yang dimiliki oleh pengusaha-pengusaha tersebut ditunjukkan ketika ‘Aisyiyah sedang mengadakan event tertentu, di mana akan diberikan kepasa kesempatan kepada pengusaha ‘Aisyiyah tersebut menunjukkan produknya misalnya saja dengan menyediakan konsumsi. Selain produk pangan, pengusaha ‘Aisyiyah ada juga yang memiliki produk batik. Bahkan PDA Surabaya saat ini telah memiliki sekolah batik, untuk mewadahi para kader atau anggota yang ingin memiliki keterampilan khusus dalam membatik.Untuk menguatkan jihad ekonomi ini PDA Surabaya bahkan memberikan instruksi kepada ‘Aisyiyah di tingkat kecamatan dan kelurahan bahwa dalam setiap event atau acara internal organisasi sekalipun, agar tidak menggunakan produk-produk yang dikeluarkan oleh non muslim, sekalipun itu hanya produk makanan atau minuman untuk konsumsi. Jihad ekonomi ini dapat

[36] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 1 Mei 2018.

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

dikatakan sudah menjadi ikon PDA Surabaya untuk tahun 2015 sampai dengan tahun 2020.[37]

Untuk bidang sosial, PDA Surabaya berupaya untuk menekan angka pernikahan dini dan penggunaan narkoba pada remaja di Surabaya. Melalui majelis sosial PDA Surabaya banyak mengadakan pembinaan remaja kepada remaja-remaja yang tinggal di stren kali jagir dan wulayah Jembatan Merah Surabaya. Begitu pula dengan remaja-remaja yang tinggal di wilayah eks Dolly, juga sering dilakukan pembinaan remaja di sana oleh PDA Surabaya. Untuk menunjang program ini, PDA Surabaya kemudian bekerjasama dengan BNN Surabaya. Disamping itu, majelis sosial ini juga memiliki dua panti asuhan di Surabaya agar pembinaan kepada anak dan remaja ini terlembagakan sehingga program dapat berjalan dengan lebih maksimal. Panti asuhan yang dimiliki oleh PDA Surabaya berada di daerah kebon sari dan barata jaya. [38]

Kemudian untuk majelis kesehatan, program-program yang dilaksanakan tetap pada penanggulangan dan pencegahan penyakit yang sekiranya menjadi masalah di masyarakat Surabaya. Mulai dari penanggulangan dan pencegahan tuberculosis, katarak hingga kanker Rahim. PDA Surabaya seringkali mengadakan pemeriksaaan kesehatan secara gratis bagi masyarakat Surabaya, Disamping itu, PDA Surabaya juga bekerjasama dengan berbagai NGO yang bergerak di bidang kesehatan, misalnya saja dengan Global Fund yang fokus pada penanggulangan malarian, HIV dan tuberculosis atau dengan Yayaysan Kanker Indonesia. Dalam

[37] Shohifah (Sekretatis PDA Surabaya, Wawancara, Surabaya, 20 Mei 2018.
[38] Ibid.

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

berbagai program kesehatan ini PDA Surabaya bahkan merekrut kader-kader yang tidak hanya berasal dari anggota ‘Aisyiyah tetapi juga masayarakat umum untuk turut membantu program kesehatan ini. [39]Hal yang secara rutin dilaksanakan oleh PDA Surabaya melalui majelis kesehatan ini juga adalah program imuninasi dan vaksinasi untuk mencegah berbagai macam penyakit yang dapat menjadi masalah di kemudian hari.[40]

Untuk masalah kader sendiri, PDA Surabaya memfokuskan pada pembinaan dan pengkaderan angkata muda baik untuk pengurus ‘Aisyiyah maupun para anggotanya. Pembinaan tersebut dilaksanakan melalui *darul arqom*[41]. *Darul arqom* dilaksanakan oleh ‘Aisyiyah setiap tahun dengan berbagai macam tiper, ada yang sifatnya dasar, menengah dan *darul arqom* untuk kader yang sudah lama berada di ‘Aisyiyah. Untuk perekrutan kader atau anggota, majelis kader ini melaksanakannya dengan berbagai metode, ada perekrutan yang memanfaatkan orang-orang yang sebelumnya memang sudah menjadi anggota atau pengurus, di mana memanfaatkan orang-orang tersebut untuk kemudian merekrut anggota keluarga, kerabat dekat atau bahkan tetangga. Ada pula perekrutan yang memang dilaksanakan dengan cara-cara khsusus kepada orang-orang yang belum ada kedekatan dengan ‘Aisyiyah. Disamping itu, majelis kader juga melaksanakan berbagai pelatihan untuk kader yang bekerjasama dengan majelis lainnya, misalnya

[39] Siti Maslamah (ketua TB Care ‘Aisyiyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 26 Desember 2017.
[40] Shohifah (Sekretatis PDA Surabaya, Wawancara, Surabaya, 20 Mei 2018.
[41] *Darul Arqom* adalah bagian utama sistem perkaderan di Muhammadiyah yang diselenggarakan dalam kesatuan waktu tertentu dan berjenjang. Nama Darul Arqam asalnya berarti rumah Arqam, dinisbatkan kepada pemilik Arqam Ibnu Abil Arqam yang digunakan oleh Rasulullah SAW. Sebagai tempat perkaderan Islam di masa-masa pertama. Dari *Darul Arqam* itulah lahir tokoh-tokoh Islam generasi pertama seperti Abu Bakar, Ali Ibnu Thalib, Aisyah, dan lain-lain.

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

melaksanakan pelatihan *public speaking* yang bekerjasama dengan majlis tabligh atau pelatihan kewirausahaan yang bekerjasama dengan mejelis ekonomi. Sehingga secara prinsip PDA Surabaya selalu melaksanakan sinergisitas badan pembantu atau majelis.[42]

Sedangkan untuk majelis hukum dan ham dioptimalkan oleh PDA Surabaya sebagai badan untuk menindaklanjuti berbagai perjuangan PDA Surabaya diberbagai bidang sehingga dapat menjadi produk hukum yang berlaku di masyarakat. Misalnya saja dengan mengajukan peraturan daerah terkait dengan kesehatan sehingga penyembuhan TB atau katarak dapat lebih maksimal di masyarakat. Kemudian majelis hukum dan ham juga dimaksimalkan untuk membantu kader atau anggota yang bermasalah dengan hukum. Misalnya saja saat ada anggota atau pengurus yang keluarganya bermasalah karena keluarganya menjadi tersangka atau korban kasus terorisme, maka majelis hukum dan ham bekerjasama dengan psikiater untuk melakukan *trauma healing*. [43][44]

C. Implementasi Strategi Pimpinan Daerah 'Aisyiyah Surabaya

Sebagaimana dijelaskan pada bab kerangka teoritik, setidaknya ada tiga hal yang dapat dipahami dalam implementasi strategi, tak terkecuali dalam PDA Surabaya selaku organisasi dakwah. Ketiga hal tersebut antara lain adalah struktur organisasi, mekanisme kepemimpinan dan budaya organisasi.

1. Struktur Organisasi

[42] Ibid.
[43] Ibid.
[44] *Trauma healing* adalah suatu tindakan yang dilakukan untuk membantu orang lain untuk mengurangi bahkan menghilangkan gangguan psikologis yang sedang dialami yang diakibatkan syok atau trauma.

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

PDA Surabaya memiliki struktur yang sangat kuat dan layaknya organisasi modern. Pada masing-masing tingkatan, mulai dari daerah, cabang hingga ranting semua memiliki struktur yang sama yang terdiri dari pimpinan dan pengurus harian. Semua struktur organisasi di tiap-tiap tingkatan tersebut bersinergi menjadi satu didalam badan organisasi Pimpinan Daerah 'Aisyiyah kota Surabaya.[45]

Di tingkat pimpinan, struktur organisasi 'Aisyiyah Surabaya terdiri dari seorang ketua, tiga wakil ketua, sekretaris dengan dua wakil sekretaris serta bendahara dengan seorang wakil bendahara. Sehingga total ada sembilan pimpinan di masing-masing tingakatan organisasi. Sembilan pimpinan tersebut menjalankan tugas dan wewenangnya masing-masing dimana semua bekerja dibawah instruksi seorang ketua. Sedangkan sekretaris bekerja membantu ketua menjalan fungsi-fungsi organisasinya. Bendahara bertanggung jawab untuk semua urusan keuangan organisasi. Fungsi wakil-wakil di setiap struktur adalah membantu pekerjaan baik untuk ketua, sekretaris maupun bendahara. [46]

Sedangkan untuk pengurus harian, 'Aisyiyah Surabaya menggunakan istilah Badan Pembantu Pimpinan (BPP), dimana badan ini terdiri dari berbagai majelis yang mengurusi berbagai macam urusan, yang semuanya sejalan dengan visi misi organisasi. Masing-masing majelis tersebut bekerja dengan bertanggungjawab kepada ketua selaku pimpinan. [47]Kemudian untuk menunjang profesionalitas dalam bekerja, masing-masing majelis tersebut juga memiliki ketua majelis, sekretaris dan

[45] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.
[46] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.
[47] Ibid.

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

pemegang kas. Dengan demikian setiap majelis dapat menjalankan fungsinya dengan baik demi mencapai visi misi 'Aisyiyah.[48]

Setidaknya terdapat delapan majelis yang dimiliki oleh 'Aisyiyah Surabaya yang berkedudukan sebagai Badan Pembantu Pimpinan yang dapat dilihat pada tabel berikut[49]:

No	**Majelis/ Badan**	**Tugas**
1.	Majelis Tabligh	Badan Pembantu di bidang dakwah, menjalankan berbagai macam program kajian keagamaan.
2.	Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah/ Dikdasmen.	Badan yang menaungi berbagai macam sekolah untuk tingkat sekolah dasar dan menengah yang didirikan oleh 'Aisyiyah.
3.	Majelis Kesehatan	Badan yang bergerak di bidang kesehatan, menjalankan berbagai macam penyuluhan dan kepedulian terkait masalah kesehatan.
4.	Majelis Kesejahteraan Sosial	Badan yang berkonsentrasi pada masalah-masalah sosial, memberikan pendidikan, pelatihan, dan berbagai keterampilan pada masyarakat Surabaya.

[48] Ibid.
[49] Ibid.

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.	Majelis Ekonomi	Badan yang bergerak di bidang ekonomi, mulai dari memberikan bantuan usaha, mengembangkan bisnis dan lapangan pekerjaan.
6.	Majelis Kaderisasi	Badan yang melakukan kaderisasi kepemimpinan di internal organisasi ‘Aisyiyah Surabaya.
7.	Lembaga Kebudayaan	Badan yang turut berpartisipasi dalam melestarikan seni dan budaya kota Surabaya
8.	Majelis Hukum dan HAM	Badan yang memberikan bantuan hukum kepada masyarakat.

Tabel 4.1. Badan Pembantu/ Majelis PDA Surabaya

2. Mekanisme Kepemimpinan.

Kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan atau ketua dari PDA Surabaya sangat mengedepankan keterbukaan dan profesionalitas. Hal ini dibuktikan dengan komunikasi yang terus dijalin dan ketertiban dalam memegang teguh AD ART organisasi. Setiap sabtu pertama di tiap bulan adanya rapat rutin untuk semua pengurus harian yang berjumlah Sembilan orang. Agenda rapat terdiri dari mulai adanya instruksi dari pusat maupun wilayah. Kemudian setiap jum’at kedua di tiap bulan akan ada rapat yang mengikutsertakan pengurus harian dan ketua dari masing-masing majelis atau badan pembantu. Namun jika ada masalah-masalah yang sifatnya mendesak maka tidak menutup kemungkinan akan adanya rapat yang sifatnya insidentil yang mungkin hanya melibatkan salah satu pengurus harian

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

beserta satu atau beberapa badan pembantu atau majelis saja. Kemudian PDA Surabaya juga ada agenda rapat yang juga rutin dilaksanakan setiap bulan Bersama Cabang yang biasa dilaksanakan pada hari minggu di tiap Bulan. Rapat tersebut biasanya dilaksanakan oleh pimpinan harian PDA Bersama dengan ketua cabang 'Aisyiyah di kota Surabaya.[50]

Dalam setiap perumusan program pun, pimpinan atau ketua PDA Surabaya selalu terbuka kepada pengurus harian yang lain karena program senantiasa diputuskan melalui rapat pimpinan (rapim) yang biasanya juga dihadiri oleh ketua badan pembantu atau majelis. Dalam masalah-masalah yang sifatnya kasuistik tertentu, biasanya untuk memecahkan atau memutuskan suatu persoalan maka pimpinan akan mengacu pada AD ART organisasi, namun jika persoalan terkait tidak ada ketentuannya dalam AD ART maka pimpinan akan membicarakannya kepada pengurus harian beserta ketua badan pembantu untuk bagaimana kemudian persoalan tersebut diputuskan bersama.[51]

3. Budaya Organisasi

Ada satu nilai yang ditekankan di dalam internal organisasi, yaitu bagaimana bagaimana senantiasa memiliki rasa kepedulian yang dilandasi cita-cita mewujudkan Islam yang kafah/ sebenar-benarnya. Nilai ini mulai dibangun saat PDA Surabaya memulai program kepedulian terhadap penderita, dimana 'Aisyiyah memiliki program "Indonesia *zero* TB". Program Indonesia zero TB merupakan hasil kerjasama 'Aisyiyah dengan Global Fund, organisasi kesehatan Internasional.

[50] Shohifah (Sekretatis PDA Surabaya, Wawancara, Surabaya, 20 Mei 2018.
[51] Alifah Himawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 9 Agustus 2017

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

Global Fund adalah organisasi kesehatan yang berinvestasi di banyak negara serta bekerjasama baik dengan pemerintah maupun *civil society*. Prioritas Global Fund saat ini adalah memberantas HIV, tuberculosis dan malaria. [52] Kerjasama tersebut terjalin karena adanya keprihatinan, dimana Indonesia sebagai negara dengan penderita TB terbesar kedua di seluruh dunia.[53]

Program pusat tersebut kemudian diturunkan ke wilayah, kemudian wilayah menurunkannya ke tingkat daerah. Hal ini karena *grass root*[54] yang bergerak di lapangan semuanya ada di tingkat daerah. Kemudian daerah meminta bantuan ke tingkat cabang atau kecamatan. Setelah program di turunkan, 'Aisyiyah Surabaya sebagai organisasi tingkat daerah melakukan rekrutmen kader untuk menjalankan program pemberantasan TB tersebut. Untuk menjalankan rekrutmen di lapangan, 'Aisyiyah Surabaya memberikan instruksi kepada Pimpinan Cabang 'Aisyiyah (PCA) agar membuka rekrutmen secara terbuka, artinya siapapun bisa menjadi kader untuk program pemberantasan TB, tidak hanya anggota maupun simpatisan 'Aisyiyah.[55]

Rata-rata ada 80 kader di masing-masing kecamatan yang bekerja secara total, semuanya adalah relawan yang bekerja bukan untuk mendapatkan kompensasi finassial. Semuanya bekerja secara social, sekalipun ada *reward* namun

---

[52] "The Global Fund Overview", dalam: http: // www.theglobalfund.org (8 September 2017)
[53] Alifah Himawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 9 Agustus 2017
[54] *Grass root adalah* masyarakat akar rumput, masyarakat atau kelompok masyarakat yang berada pada tingkat bawah.
[55] Alifah Hikmawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 9 Agustus 2017

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

hal tersebut nilainya sangat sedikit.[56] Pemberantasan TB yang diperjuangkan ‘Aisyiyah Surabaya ini sebagaimana sabda Rasulullah:[57]

وَاللهُ فِي عَوْنِ الْعَبْدِ مَا كَانَ الْعَبْدُ فِي عَوْنِ أَخِيْهِ

“Allah senantiasa menolong hamba selama hamba itu menolong saudaranya” (H.R. Imam Muslim).

Untuk mendorong kinerja para kader, ‘Aisyiyah Surabaya juga mengikutkan semua pihak serta kader yang terlibat dalam program pemberantasan TB ke dalam *baitul arqam*. *Baitul arqam* adalah peneguhan ideologi Muhammadiyah yang dilakukan secara periodik dan dilaksanakan diawal periode kepengurusan organisasi. Dengan kata lain, *baitul arqam* merupakan upaya pengkaderan, dengan harapan kader-kader tersebut dapat menjadi kader dengan sebenar-benarnya Islam. [58] Karena sebagaimana visi ‘Aisyiyah, bahwa yang menjadi tujuan perjuangan organisasi tersebut adalah menciptakan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya/ kafah. Artinya Islam tidak hanya hidup dalam ruang lingkung ritual atau bahkan simbol saja, tetapi Islam juga dihidupkan di segala ruang, termasuk dalam bidang kesehatan serta ekonomi.[59]

Lembaga kebudayaan senantiasa membantu untuk menghidupkan nilai dan budaya organisasi di ‘Aisyiyah melalui berbagai macam media yang nantinya akan disebarluaskan di segala lini organisasi. Media-media tersebut baik online maupun

---

[56] Ibid.
[57] Ibid.
[58] “Sistem Pengkaderan Muhammadiyah”, dalam: http: // www.Muhammadiyah.or.id (8 September 2017)
[59] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 9 Agustus 2017

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

non online. Cara penyampaiannnya dengan berupa artikel ataupun tulisan-tulisan, dapat pula berupa foto atau gambar. LK juga aktif dengan membuat program literasi misalnya saja dengan membuat blog. Hal ini sangat membantu untuk menjaga nilai atau bidaya yang dibangun di PDA Surabaya. Secara prinsip lembaga kebudayaan ini memang berfungsi untuk memberikan support, sebagaimana fungsi dari budaya itu sendiri yang berfungsi untuk memberikan support sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

D. Pengandalian dan Evaluasi Strategi Pimpinan Daerah 'Aisyiyah Surabaya

Sistem pengendalian yang dilaksanakan oleh pimpinan PDA Surabaya sejatinya cukup seerhana, karena hal ini menyatu dengan sangat erat dengan mekanisme kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, semua bersifat terbuka dan profesinal. Sehingga melalui rapat internal yang dijanlakan secar rutin di tiap bulan dirasa sudah cukup mampu untuk mengendalikan segala keputusan strategis di organisasi. [60]

Dalam setiap persoalan melencengnya implementasi dari perencanaan strategis, pimpinan atau ketua PDA Surabaya selalu terbuka kepada pengurus harian yang lain karena program senantiasa diputuskan melalui rapat pimpinan (rapim) yang biasanya juga dihadiri oleh ketua badan pembantu atau majelis. Dalam masalah-masalah yang sifatnya kasuistik tertentu, biasanya untuk memecahkan atau memutuskan suatu persoalan maka pimpinan akan mengacu pada AD ART organisasi, namun jika persoalan terkait tidak ada ketentuannya dalam AD ART

[60] Ibid.

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

maka pimpinan akan membicarakannya kepada pengurus harian beserta ketua badan pembantu untuk bagaimana kemudian persoalan tersebut diputuskan bersama.

Terkait masalah evaluasi strategi, melalui komunikasi serta program-program yang dilaksanakan, maka 'Aisyiyah Surabaya lebih menekankan visi misi sebagai brand value yang digunakan untuk merekrut kader ataupun simpatisan. Hal ini dapat terlihat berbagai macam program yang dilaksanakan. Tujuan 'Aisyiyah sejalan dengan tujuan Muhammadiyah yakni mewujudkan masyarakat Islam yang sebenarnya. Strategi dakwah 'Aisyiyah juga memberi tekanan pada pemberdayaan ummat, penekanan pada memperkuat keluarga Islami yang mampu memenuhi kebutuhan hidupnya, punya kesadaran untuk saling berbagi dan membantu yang kekurangan dengan cara memberikan santunan kepada para keluarga dhuafa. Beberapa asas yang diterapkan dalam strategi dakwah, yaitu : merumuskan tujuan, keahlian dan kemampuan da'i, kondisi mad'u, psikologis mad'u dan efektif serta efisiensi.[61]

Program-program tersebut tentunya sejalan dengan prinsip yang dibangun dalam visi misi 'Aisyiyah. Visi misi tersebut secara substantif mengacu pada pembentukan perempuan muslim agar mereka menjadi muslimah yang berkemajuan di segala bidang, baik kehidupan sosial maupun keagamaan.[62]

'Aisyiyah Daerah Surabaya dengan berbagai majelis yang berupaya pencapaian visi misi melalui program-programnya juga sangat identik dengan ilmu

[61] Ibid.
[62] Ibid.

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

pengetahuan yang bertujuan menciptakan kemajuan peradaban. Majelis pendidikan, kesejahteran, ekonomi, kebudayaan serta hukum dan HAM, semuanya selalu berpijak pada ilmu pengetahuan. Satu hal yang membedakan ‘Aisyiyah dengan organisasi lain yang sejenis adalah ‘Aisyiyah tidak mengenal *taqlid*, tetapi semuanya bersifat profesional. [63]Profesionalitas yang dibangun tentunya berbasis ilmu pengetahuan dan sikap ilmiah. Oleh karena itu, semua program seperti kajian keislaman, penyuluhan kesehatan, pengembangan bisnis, maupun perjuangan secara politik dan hukum semuanya dilakukan dengan pendekatan ilmu pengetahuan. Inilah yang pada akhirnya membuat ‘Aisyiyah cukup berhasil mengidentifikasikan dirinya sebagai organisasi perempuan muslim yang membawa kemajuan sebagaimana *positioning* Islam yang dijelaskan dalam Al-Qur’an.[64]

Ada beberapa hal yang mungkin menjadi catatan dalam strategi PDA Surabaya, Implementasi h strategi PDA Surabaya belum sepenuhnya menjalankan teknik partisipasi. Masyarakat sudah terlibat secara langsung, dimana keterlibatan masyarakat tersebut baik berasal dari anggota, simpatisan bahkan masyarakat yang sama sekali belum begitu mengenal ‘Aisyiyah. Namun yang menjadi catatan adalah masyarakat cenderung hanya menjalankan program yang sudah dirancang oleh ‘Aisyiyah. Masyarakat yang berpartisipasi menjadi kader TB atau pimpinan TB care misalnya, secara prinsip hanya menjalankan program-program yang telah disusun oleh ‘Aisyiyah dalam rangka pemberantasan TB. Para kader serta pimpinan TB Care bekerja secara profesional berdasarkan ilmu pengetahuan dan keahliannya,

[63] Alifah Hikmawati (ketua ‘Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 19 Juni 2017.
[64] Ibid.

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

namun tidak secara aktif ikut merancang program-program untuk pemberdayaan masyarakat.[65]

Begitu pula halnya dengan dakwah strategi PDA Surabaya di bidang ekonomi dengan menciptakan produk roti/ bakery Maida. Semua anggota dan simpatisan 'Aisyiyah hanya berpartisipasi dalam upaya pengembangan produk. Dalam hal ini masyarakat, baik anggota dan simpatisan hanya mengikuti program yang sudah diputuskan oleh pengurus 'Aisyiyah di dalam majelis ekonomi 'Aisyiyah. Program-program tersebut diarahkan untuk pemberdayaan ekonomi masyarakat 'Aisyiyah, namun masyarakat 'Aisyiyah sendiri masih belum secara aktif terlibat dalam perencanaan program atau bahkan evaluasi program. [66]

Ada beberapa hal yang menyebabkan PDA Surabaya belum sepenuhnya memberlakukan teknik partisipasi masyarakat dalam strateginya. Pertama, PDA Surabaya harus menjaga kesatuan program 'Aisyiyah secara nasional. Kedua, terkait dengan dakwah bil hal 'Aisyiyah Surabaya di sector ekonomi, banyak program yang dibuka oleh PDA Surabaya baru langkah awal 'Aisyiyah untuk memberdayakan ekonomi masyarakat, sehingga benar-benar membuka partisipasi masyarakat belum bisa diterapkan. Namun, 'Aisyiyah akan terus mengembangkan usahanya tersebut, sehingga membuka partisipasi masyarakat dalam perumusan kebijakan atau program nantinya akan realistis untuk diterapkan.[67]

---

[65] Ibid.
[66] Alifah Himawati (ketua 'Aisyiyah Surabaya), Wawancara, Surabaya, 9 Agustus 2017
[67] Ibid.

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

Meskipun strategi PDA Surabaya masih dengan non partisipasi, namun PDA Surabaya tidak ada upaya untuk melakukan manipulasi untuk bagaimana merencanakan dan melaksanakan program-programnya. Hal ini tentu karena dasar pemikiran program ‘Aisyiyah untuk pemberdayaan masyarakat lebih banyak didorong oleh motivasi dakwah. Artinya apa yang dilakukan ‘Aisyiyah untuk menyukseskan programnya benar-benar untuk orentasi kebaikan masyarakat, menciptakan masyarakat yang berkemajuan sebagaimana ajaran ‘Aisyiyah. Di dalam prinsip dakwah ‘Aisyiyah, ada semangat untuk membenahi pemikiran masyarakat yang keliru, maka masyarakat harus diberikan informasi yang benar terkait apa yang diperjuangkan ‘Aisyiyah. [68]

[68] Ibid

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

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan pemaparan data beserta analisa pada bab sebelumnya, maka setidaknya ada beberapa hal yang dapat ditarik sebagai simpulan dari studi ini. Simpulan-simpulan ini diambil setelah ditemukannya temuan-temuan dalam proses penelitian serta hasil analisa menggunakan pendekatan teori dalam penelitian ini.

Pertama, dalam perencanaan strategi oleh PDA Surabaya visi misi serta nilai yang dianut dalam organisasi menjadi pertimbangan dalam perumusan strategi. PDA Surabaya secara visi misi tetap mengukuti visi misi 'Aisyiyah secara nasional. Kemudian ada beberapa hal yang menjadi perhatian pimpinan PDA Surabaya terhadap kondisi internal maupun eksternal organisasi. Hal ini nantinya sangat menentukan penilaian pimpinan terhadap apa yang menjadi keunggulan, kelemahan, peluang ataupun ancaman bagi organisasi. Ketika menganalisis kondisi eksternal, maka pimpinan PDA Surabaya banyak melihat bahwa berbagai kondisi lingkungan terutama menyangkut pemerintah sebagai peluang yang harus dimanfaatkan oleh organisasi. Semua arah organisasi yang ada di 'Aisyiyah ditetapkan oleh pusat hingga wilayah, kemudian daerah/ PDA menyesuaikan sesuai kondisi yang ada di daerah, hal ini berlaku untuk semua 'Aisyiyah di tingkat daerah yang ada di Indonesia. Pegerakan PDA Surabaya dalam kurun waktu 2014-2017, dari semua program-program yang ada di semua majelis, yang dipriotitaskan adalah ekonomi. Dapat dikatakan bahwa jihad ekonomi adalah arahan atau tujuan periode

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

saat ini. Untuk mencapai arah organisasinya itu, Secara umum strategi yang digunakan oleh PDA Surabaya adalah pengoptimalan seluruh sumber daya sebesar-besarnya serta pemanfaatan peluang yang sebesar-besarnya pula. Hal ini atas pertimbangan kekuatan yang dimiliki sehingga cukup mampu untuk bersaing serta lingkungan makro organisasi yang dirasa cukup mendukung. Strategi-strategi itu diwujudkan ke dalam berbagai program dan tindakan secara riel dalam badan pembantu atau majelis yang dimiliki oleh PDA Surabaya yang diarahkan ke dalam tujuan atau visi misi organisasi.

Kedua, dalam implementasi strateginya, PDA Surabaya memiliki struktur yang sangat kuat dan layaknya organisasi modern. Pada masing-masing tingkatan, mulai dari daerah, cabang hingga ranting semua memiliki struktur yang sama yang terdiri dari pimpinan dan pengurus harian. Semua struktur organisasi di tiap-tiap tingkatan tersebut bersinergi menjadi satu didalam badan organisasi Pimpinan Daerah 'Aisyiyah kota Surabaya**.** Kemudian kepemimpinan yang dijalankan oleh pimpinan atau ketua dari PDA Surabaya sangat mengedepankan keterbukaan dan profesionalitas. Hal ini dibuktikan dengan komunikasi yang terus dijalin dan ketertiban dalam memegang teguh AD ART organisasi. Dalam hal budaya, ada satu nilai yang ditekankan di dalam internal organisasi, yaitu bagaimana bagaimana senantiasa memiliki rasa kepedulian yang dilandasi cita-cita mewujudkan Islam yang kafah/ sebenar-benarnya, dan lembaga kebudayaan senantiasa membantu untuk menghidupkan nilai dan budaya organisasi di 'Aisyiyah melalui berbagai macam media yang nantinya akan disebarluaskan di segala lini organisasi.

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

Ketiga**,** pengendalian yang dilaksanakan oleh pimpinan PDA Surabaya sejatinya cukup seerhana, karena hal ini menyatu dengan sangat erat dengan mekanisme kepemimpinan yang dilaksanakan oleh pimpinan. Sebagaimana dijelaskan sebelumnya, semua bersifat terbuka dan profesional. Sehingga melalui rapat internal yang dijanlakan secar rutin di tiap bulan dirasa sudah cukup mampu untuk mengendalikan segala keputusan strategis di organisasi. Hal yang mungkin menjadi catatan dalam strategi PDA Surabaya, implementasi strategi PDA Surabaya belum sepenuhnya melibatkan partisipasi masyarakat dalam perumusan keputusan-keputusan strategisnya.

Berdasarkan simpulan-simpulan sebagaimana dijelaskan diatas harapannya tentu bisa memberikan manfaat terhadap lapangan dunia dakwah, utamanya dakwah yang dilakukan oleh suatu organisasi secara profesional tanpa melupakan aktivitas-aktivitas manajemen didalamnya. Manajemen organisasi yang tentunya selalu mempertimbangkan aspek-aspek starategis dalam menetapkan tujuan serta langkah-langkah kinerjanya, maka tentunya akan memandang manajemen strategi sebagai suatu hal yang penting, mulai dari merencanakan strategi, mengimplementasikannya hingga melakukan kontrol dan pengendalian. Dewasa ini, organisasi-organisasi dakwah yang hidup di Indonesia cukup berkembang. Artinya orang-orang yang memiliki kesadaran untuk menyeru pada kebaikan berdasarkan agama Islam yang ingin bekerja secara profesional cukup banyak dan tentunya menginginkan hasil kinerja yang sangat baik sehingga benar-benar dapat membawa pada perubahan sebagaimana yang diharapkan. Manajemen strategi yang diterapkan oleh PDA Surabaya sebagaimana diekplorasi dalam penelitian ini

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

tentunya menjadi pelajaran berharga bagi organisasi-organisasi dakwah Islam yang ada sekarang. Dengan mempelajari bagaimana strategi-strategi dakwah PDA Surabaya yang diterapkan dengan mengelola berbagai sumber daya dan menganalisis berbagai aspek baik internal maupun eksternal, maka hal ini bisa menjadi refrensi bagi organisasi-organisasi Islam saat ini yang tentunya juga dihadapkan dengan berbagai dinamika baik dari dari sisi internal maupun eksternal organisasi. Dunia dakwah islam saat ini tentunya juga memiliki tantangan persaingan, dan untuk menciptakan kompetisi yang sportif sekalipun itu dengan organisasi-organisasi non islam maka manajemen strategi yang baik dengan basis nilai-nilai Islam mutlak dibutuhkan. Tanpa manajemen strategi yang baik maka tentunya organisasi dakwah Islam akan tergerus oleh persaingan, dimana hal tersebut tentu akan menghambat dakwah karena minimnya anggota atau orang-orang yang mau berkontribusi besar dalam dunia dakwah Islam.

B. Saran

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen strategi yang diterapkan oleh PDA Surabaya membuahkan hasil yang cukup baik dengan capaian-capaian yang didapat oleh PDA Surabaya, dan dapat menjadi pelajaran atau referensi bagi organisasi dakwah lain untuk menerapkan manajemen strategi dakwah. Oleh karena itu, bagi organisasi-organisasi dakwah yang saat ini tengah berkembang di Indonesia, diharapkan dapat mempelajari manajemen strategi yang diterapkan oleh PDA Surabaya ini. Organisasi lain dapat mengambil factor-faktor keberhasilan dari manajemen strategi PDA Surabaya, dan dapat memperbaiki apa yang menjadi evaluasinya. Dengan demikian, organisasi dakwah lain dapat dapat mencapai

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

kesuksesan pada level yang sama dengan PDA Surabaya atau bahkan lebih baik lagi.

Selain itu, diharapkan pula pada peneliti-peneliti lain yang memiliki minat atau konsetrasi pada bidang dakwah, agar mengkaji lebih lanjut mengenai manajamen strategi yang diterapkan pada organisasi dakwah. Kajian mengenai manajemen strategi ini akan lebih baik lagi jika kedepannya dikaji dengan kefokusan penelitian yang lebih mendalam, misalnya saja memfokuskan kajiannya pada aspek perumusan visi misi, formulasi strategi, atau mungkin pengendalian atau kontrol strategi.

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

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah, Haris Budiono. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2004.

Amirullah, Sari Budi Cantika. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Graha Ilmu, 2002.

Anderson. *Public Policy Making: An Introduction Fifth Edition*. Boston: Houghton Mifflin Company, 2003.

Arifin, H. M. *Psikologi Dakwah.* Jakarta: Bumi Aksara, 1994.

Arsyad, Azhar. *Manajemen Pengetahuan Praktis Bagi Pimpinan & Eksekutif, Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2004.

Badruttamam, Nurul. *Dakwah kolaboratif Tarmizi Taher*. Jakarta: Grafindo, 2005.

Barney, Jay B. & William S. Hesterly. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition. New Jersey: Pearson Printice Hall, 2007.

Barney, Jay B. & William S. Hesterly. *Strategic Management and Competitive Advantage*. 2nd Edition. New Jersey: Pearson Printice Hall, 2007.

Bryson, John M. *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. New Jersey: John Wiley & Sons, 2011.

Creswell, John W. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar, *2015*.

Dahlan, Adaby. '*Aisyiyah dan Sejarah Pergerakan Perempuan Indonesia: Sebuah Tinjauan Awal.* Yogyakarta :Jurusan Sejarah FIB UGM, 2010.

David, Fred R. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

David, *Fred R*. *Manajemen Strategis: Konsep*. Jakarta : Salemba Empat, *2005*.

David , Hunger, J., Wheelen, Thomas L. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Departemen Agama RI. *Al-Quran dan Terjemahannya*. Bandung: Diponegoro, 2005.

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

Dirgantoro, Crown. *Manajemen Strategik Konsep, Kasus, dan Implementasi.* Jakarta: Grasindo, 2001.

Djatmiko, Yayat Hayati. *Perilaku Organisasi.* Bandung: Alfabeta, 2002.

Dunn, William N. *Pengantar Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadja Mada University Press, 2003.

Emzir. *Metode Penelitian Kualitatif Analisis Data*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2010.

Glaser, Barney G., & Anselm L. Strauss. *The Discovery of Grounded Theory – Strategies for Qualitative Research.* New Brunswick & London: AldlineTransaction, 2006.

Grant, Robert M. *Contemporery Strategy Analysis*. New Jersey: Blackwell Pub, 2008.

Haines, Stephen G. *The System Thinking Approach to Strategic Planning and Management.* London: St. Lucie Press, 2000.

Handoko, T. Hani. *Manajemen Edisi 2.* Yogyakarta:BPFE Yogyakarta, 2003.

Hardjono, Dydet. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian.* Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2001.

Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara, 2002.

Hitt , Michael A. & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson. *Strategic Management: Concepts and Cases*. Boston: Cengage Learning, 2006.

Hubeis, Musa, Mukhammad Najib. *Manajemen Strategik dalam Pengembangan Daya Saing Organisasi.* Jakarta: Elex Media Komputindo, 2014.

Jonker , Jan, Bartjan Pennink. *The Essence of Research Methodology: A Concise Guide for Master and PhD Students in Management Science.* London & New York: Springer, 2010.

Kuncoro, Modrajad. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif?.* Jakarta: Erlangga, 2006.

Locke, Karen D. *Grounded Theory in Management Research.* London-Thousand Oaks-New Delhi: SAGE, 2001.

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

Marrus, Stephanie K.. *Desain Penelitian Manajemen Strategik*. Jakarta: Rajawali Press, 2002.

Martoyo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-4. Yogyakarta: BPFE, 2000.

Moleong, Lexy J. *metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005.

Mubarok, Achmat. *Psikologi Dakwah.* Jakarta: Prenada media, 2006.

Munir, dkk. *Metode Dakwah*. Jakarta: Kencana, 2009.

Nasir, Haedar. *Islam dan Prilaku Umat di Tengah Perubahan*. Yogyakarta: Pustaka SM, 2002.

Nawawi, Hadari. *Manajemen Strategik*. Yogyakarta: Gadjahmada University Press, 2005.

Pearce II, John A. P, Richard B. Robinson, Jr. *Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta : Salemba Empat, *2014.*

Purnomo, Setiawan Hari. *Manajemen strategi*. Jakarta: FEUI, 2007.

Quinn , Robert E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

Rangkuti, Freddy. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 1998.

Robbins, Stephen P. *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall, 2003.

Robinson, Pearce. *Manajemen Strategik Formulasi,Implementasi, dan Pengendalian.* Jakarta: Bina Rupa Aksara, 1997.

Salusu, J. *Strategic Decision Making For Organizations Public and Nonprofit Organizations*. Jakarta: Grasindo, 2008.

Saputra, Wahidin. *Pengantar Ilmu dakwah,*. Jakarta: Raja Gafindo Persada, 2012.

Satori, Djam'an. *Metode Penelitian Kualitatif* . Bandung: Alfabeta, 2010.

Shihab, Quraish. *Membumikan Al-Qur'an*. Bandung: Mizan, 1995.

Siagian, Sondang P. *Manajemen Strategik*. Jakarta : Bumi Aksara, 1995.

Silalahi, Ulber. Metode Penelitian Sosial. Bandung: PT. Refika Aditama, 2009.

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

Spencer, Lyle & Signe M. Spencer. *Competence at Work, Models For Superior Performance*. Canada : John Wiley & Sons Inc, 1993.

Steiner, George A. *Strategic Planning*. New York: Free Press, 1997.

Strauss, Anselm, Juliet Corbin. *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2017.

Stoner, .A.F, R.E. Freeman. *Manajemen Jilid I*. Jakarta: Prenhallindo, 1996.

Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2008.

Sutarto. *Dasar-dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1985.

Sutopo, H.B. *Metodologi Penelitian Kualitatif : Dasar teori dan Terapannya dalam Penelitian*. Surakarta: Universitas Sebelas Maret, 2006.

Sutoro, Eko. *Reformasi Politik dan Pemberdayaan Masyarakat.*Yogyakarta: APMD Press, 2004.

Syamsi, Ibnu. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen.* Jakarta: Renika Cipta, 1994.

Syukur, Asmuni. *Dasar-Dasar Strategi Islam.* Surabaya: Al Ikhlas, 1983.

Taufiqurohman. *Manajemen Strategik*. Jakarta: FISIP Univ. Dr. Mustopo, 2016.

Tripomo, Tedjo & Udan. *Manajemen Strategi*. Bandung: Rekayasa Sains, 2005.

Viljoen, John, Susan j. Dann. *Strategic Manejement*. New Jersey: Prentice Hall, 2011.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall, 2002.

Wijaya, A.W. *Kelembagaan dan Organisasi.* Jakarta: PT. Bina Aksara, 1988.

Yusanto, Muhammad Ismail, M. Karebet Widjayakusuma. *Manajemen Strategis Perspektif Syari'ah*. Jakarta: Khairul Bayan, 2003.

Zainun. *Administrasi dan Manajemen Sumber Daya Manusia Pemerintah Negara Indonesia.* Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004.

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

Abdullah, "Analisis SWOT Dakwah di Indonesia: Upaya Merumuskan Peta Dakwah", *Miqot*, Vol. XXXVI, No. 2 (Juli-Des, 2012).

Arnstein. A Ladder of Citizen Participation. *JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969.*

Barr, Pamela S. "Current and Potential Importance of Qualitative Methods in Strategy Research", *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 1 (2004).

Cardani, Leann. *"Corporate Mission Statements: A Strategic Management Issue",* White Paper for St. Francis University, dalam http://www.stfrancis.edu/ba/ghkickul/stuwebs/btopics/works/mission.htm (1 April 2018),

Faizal, "Dakwah Bil-Hal dalam perspektif al-Qur'an", Jurnal Ilmu Dakwah dan Pengembangan Komunitas, Vol. VIII No. 2 Juli 2013.

Falah, Riza Zahriyal "MENUMBUHKAN SIKAP BERPIKIR POSITIF DALAM ORGANISASI DAKWAH", *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol I, No. 1, Juni 2016.

Hamriani H.M., "Organisasi dalam Manajemen Dakwah", *Jurnal Dakwah Tabligh*, Vol. 14, No. 2 (Des, 2013).

Kadarsih, Ristiana Mohammad Zamroni, "Urgensi Manajemen Strategi dalam Pengorganisasian Organisasi Dakwah", *Jurnal MD*, Vol. 1, No.1 (Desember, 2008).

Khamdi, Muhammad, "Gerakan Dakwah Rifa'iyah", *JURNAL DAKWAH*, Vol. X, No. 2, Juli-Desember 2009.

Lee, Matthew, Julie Battilana & Ting Wang, "Building Infrastructure for Empirical Research on Social Enterprise: Challenges and Opportunities", *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 9 (2014).

Najamudin, Hamdhani Khaerul Fikri, "Strategi dan Gerakan Organisasi Dakwah dalam Pengembangan Agama", *Komunike*, Vol. 7, No. 2, (Des 2015).

Patiminingsih,, Astuti, "Strategi Dakwah 'Aisyiyah Dalam Pembinaan Keluarga Sakinah", *Jurnal Ilmu Dakwah dan Pengembangan Komunitas*, Vol. 9, No. 2 (Juli, 2014).

Puspianto, Alim ,"Strategi Dakwah Masjid Nasional Al-Akbar Dalam Mempersatukan Umat Islam", (Tesis – UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2014).

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

Suisyanto, "Dakwah Bil-Hal (Suatu Upaya Menumbuhkan Kesadaran dan Mengembangkan Kemampuan Jamaah)", *Aplikasia, Jurnal Aplikasi llmu-ilmu Agama*. Vol. Ill, No. 2 Desember 2002.

Sumadi,, Eko, "Keislaman dan Kebangsaan: Modal Dasar Pengembangan Organisasi Dakwah", *TADBIR: Jurnal Manajemen Dakwah*, Vol. 1, No. 1, Juni 2016.

Sumarlik, "A*KTIFITAS ORGANISASI 'AISYIYAH CABANG WONOCOLO TERHADAP PEMBINAAN KELUARGA SAKINAH DI KECAMATAN WONOCOLO KODYA SURABAYA"* (Tesis – UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016).

Sutomo, Sumengen "Manajemen Strategi Organisasi Nirlaba", *Jurnal Kesmas*, Vol.1, No. 4, (Feb, 2007).

Rusniati, Ahsanul Haq, "PERENCANAAN STRATEGIS DALAM PERSPEKTIF ORGANISASI", *Jurnal INTEKNA*, Tahun XIV, No. 2, Nopember 2014.

Ridla, Muhammad Rosyid, "Perencanaan Dalam Dakwah Islam", *JURNAL DAKWAH*, Vol.IX, No.*2*, Juli-Desember 2008.

Sumardianto, Erdin, "Manajemen Strategis Masjid Jogokariyan Yogyakarta", (Tesis – UIN Sunan Ampel, Surabaya, 2016).

Supiyanto, Yudi "Pengaruh Kompensasi, Kompetensi dan Komitmen Organisasional Terhadap Kepuasan dan Kinerja", *Jurnal Economia Vol 11 no 2*, oktober 2015.

Wijaya, Muksin, "MANAJEMEN STRATEJIK DAN BUDAYA PERUSAHAAN: DAMPAK SERTA IMPLEMENTASI", *Media Informatika*, Vol.16, No.2, 2017.

Wijayanti, Dewie Tri, "Faktor-faktor yang Mempengaruhi Manajemen Strategik pada Organisasi Non Profit", *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No.1 (Maret, 2010).

Internet:

'Aisyiyah Surabaya, "Visi Misi 'Aisyiyah Surabaya", dalam: http:// aisyiyahsurabaya.sg

Muhammadiyah, "Sistem Pengkaderan Muhammadiyah", dalam: http: // www.Muhammadiyah.or.id

Yustinus Paat, "Program unggulan Haedar Nashir di Muhammadiyah", dalam: http: // www.berisatu.com

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

‘Aisyiyah Surabaya, “Aisyiyah Gugah Pemkot untuk Surabaya Bebas HIV dan TB”, dalam: http:// www.pwmu.co

‘Aisyiyah Surabaya, “’Aisyiyah bersinergi dengan DPRD kota Surabaya berantas TB”, dalam: http:// www.pwmu.co

‘Aisyiyah Surabaya, “30 Kader ‘Aisyiyah Surabaya Ketuk 1000 Rumah Warga Surabaya”, dalam: http:// jatim.tribunnews.com

Global Fund, “The Global Fund Overview”, dalam: http: // www.theglobalfund.org,

PWM Jawa Timur, “Aisyiyah Gugah Pemkot untuk Surabaya Bebas HIV dan TB”, dalam: http:// www.pwmu.co,

PWM Jawa Timur, “’Aisyiyah bersinergi dengan DPRD kota Surabaya berantas TB”, dalam: http:// www.pwmu.co,

“30 Kader ‘Aisyiyah Surabaya Ketuk 1000 Rumah Warga Surabaya”, dalam: http:// jatim.tribunnews.com

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