

**STRATEGI KETAHANAN ORGANISASI PADA MASJID
NASIONAL AL AKBAR SURABAYA**

SKRIPSI

**Diajukan Kepada Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Memperoleh
Gelar Sarjana Sosial (S.Sos)**



Disusun Oleh:

**Laelatus Saadah
B74214043**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAKWAH
JURUSAN DAKWAH
FAKULTAS DAKWAH DAN KOMUNIKASI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
2018**

**PERNYATAAN KEASLIAN
PERNYATAAN OTENTISITAS KEASLIAN**

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : Laelatus Saadah
NIM : B74214043
Fakultas : Dakwah dan Komunikasi
Prodi : Manajemen Dakwah
Judul Skripsi : Strategi Ketahanan Organisasi Pada Masjid Nasional Al
Akbar Surabaya

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

Surabaya, 03 Agustus 2018
Yang menyatakan,


Laelatus Saadah
B74214043

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Dr. H. Achmad Murtafi Harits, Lc. M.Fil.I

NIP : 1970030420070115649

Menyatakan bahwa judul skripsi “Strategi Ketahanan Organisasi Pada Masjid Nasional Al Akbar Surabaya” Oleh:

Nama : Laelatus Saadah

NIM : B74214043

Skripsi ini telah diperiksa dan disetujui oleh dosen pembimbing untuk di ujikan.

Surabaya, 03 Agustus 2018

Dosen Pembimbing



Dr. H. Achmad Murtafi Harits Lc. M.Fil.I
NIP: 1970030420070115649

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi yang telah disusun oleh **LAELATUS SAADAH** ini telah dipertahankan di depan Tim
Penguji Skripsi

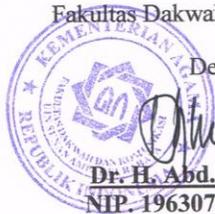
Surabaya, 31 Juli 2018

Mengesahkan

Universitas Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Fakultas Dakwah dan Komunikasi

Dekan,



Dr. H. Abd. Halim, M.Ag

NIP. 196307251991031003

Penguji I,

Dr. H. Achmad Murtafi Harits, Lc. M.Fil.I

NIP. 1970030420070115649

Penguji II,

Achmad Khairul Hakim S.Ag, M.Si

NIP/ 197512302003121001

Penguji III,

Dr. Imas Maesaroh, Dip.I, M.Lib-M.Lib, Ph.D

NIP. 196605141992032001

Penguji IV,

Airlangga Bramayudha, M.M

NIP. 197912142011011005



KEMENTERIAN AGAMA
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
PERPUSTAKAAN

Jl. Jend. A. Yani 117 Surabaya 60237 Telp. 031-8431972 Fax.031-8413300
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 : Laelatus Saadah
NIM : B74214043
Fakultas/Jurusan : Dakwah dan Komunikasi / Manajemen Dakwah
E-mail address : laelatussadah08@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 :

STRATEGI KETAHAMAM ORGANISASI
PADA MASJID MASOMIAL AL AKBAR SURABAYA

beserta perangkat yang diperlukan (bila ada). Dengan Hak Bebas Royalti Non-Eksklusif 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, 7 Agustus 2018

Penulis

(Laelatus saadah)
nama terang dan tanda tangan

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi terdiri dari sekumpulan individu yang memiliki tujuan dan keinginan yang sama. Organisasi tersebut dapat menyalurkan keinginan dari para anggota organisasi tersebut. Organisasi yang baik tentunya memiliki sumber daya manusia yang baik pula. Sumber daya manusia menjadi unsur pertama dalam setiap aktivitas yang dilakukan organisasi. Alat-alat canggih yang dimiliki sebuah organisasi tidak bisa digunakan tanpa peran aktif sumber daya manusia. Sumber daya manusia yang baik dalam organisasi juga memerlukan manajemen yang baik. Manajemen yang baik akan membuat sumber daya manusia dan sistem terarah dengan baik. Dunia bisnis saat ini dituntut untuk mempunyai strategi yang handal agar mampu bertahan. Perusahaan atau organisasi menggunakan strategi baik. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi persaingan yang ketat.¹

Latar belakang suatu organisasi akan mengalami perubahan. Karena organisasi selalu menghadapi berbagai macam tuntutan kebutuhan. Tuntutan itu timbul sebagai akibat pengaruh lingkungan organisasi yang selalu berubah.

¹Dewi Faeni, "Karakteristik Manajer, Pembaruan SDM, Strategi Pemasaran, Motivasi Bermitra, Orientasi Kerja, Standarisasi Kerja, Terhadap Ketahanan Bisnis UKM dalam Persaingan Usaha: Study UKM di Jakarta Indonesia. *Thesis (Dosen Universitas Budi Luhur)*. Jalan Ciledug Raya, Petukangan Utara Daerah khusus Ibukota Jakarta 12260, Indonesia.

Organisasi perlu untuk menyesuaikan diri dengan pengadaan berbagai perubahan di dalam dirinya. Perubahan organisasi tersebut bertujuan untuk memperbaiki kualitasnya. Hal ini bertujuan untuk menghadapi faktor penyebab perubahan pada tubuh organisasi. Pebisnis tentunya memiliki banyak pesaing. Oleh karena itu sebuah organisasi perlu memiliki strategi ketahanan yang baik untuk mampu bersaing. Menurut Shirley dalam J.Salusu peluang itu dapat terjadi dalam lingkungan makro (*Macro Environment*) dalam masyarakat luas dan dapat pula terjadi pada masyarakat *micro (Micro Environment)* seperti dalam tubuh organisasi. Peluang serupa ini dapat menentukan apa yang mungkin dapat dilakukan oleh organisasi.²

Individu atau kelompok telah menentukan pilihan berdasarkan pertimbangan rasional. Pertimbangan rasional tersebut telah mempertimbangkan keuntungan atau kerugian yang akan diperoleh perusahaan. Artinya, strategi dibutuhkan untuk mempertahankan eksistensi dengan mempertimbangkan keuntungan dan kerugian yang akan diperoleh.³ Ketahanan pertama kali digunakan oleh para ilmuwan fisika untuk menunjukkan karakteristik pegas, menggambarkan stabilitas gambar dan ketahanannya dalam guncangan eksternal. Pada tahun 1960 an seiring

² Ari Dwi Putranto, "Strategi Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Boyolali dalam Mengimplementasikan Kebijakan Penganekaragaman Konsumsi Pangan Berbasis Sumber Daya Lokal", *Skripsi* (Universitas Sebelas Maret Surakarta: Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, 2010).

³ Mitra Bestari, "Strategi Organisasi Formal Menjaga Ketahanan Institusi Lokal di Pasar PADANG", *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, vol.2 No.2 Juli-Desember 2015.

perkembangan pemikiran sistem (*system thinking*). Konsep ketahanan memasuki bidang lingkungan dan diinterpretasikan dengan makna yang berbeda dengan konsep yang ada sebelumnya. Secara teknis, *Holling* mengartikan ketahanan sebagai kemampuan sistem untuk kembali keseimbangan atau kondisi yang tenang setelah terjadi guncangan.⁴

Ketahanan adalah kunci bagi bisnis yang ingin berkembang di dunia yang senantiasa berubah. Perubahan iklim krisis ekonomi dan trend konsumen menjadi perangkat yang mempengaruhi organisasi. Hal ini sangat mempengaruhi cara organisasi untuk mempertahankan bisnisnya. Ketahanan organisasi adalah kemampuan perusahaan untuk menyerap dan menyesuaikan diri dengan ketidakpastian tersebut dengan terfokus pada tujuan yang ingin tercapai. Ketahanan organisasi menyediakan kerangka kerja untuk membantu organisasi membuktikan bisnis dimasa depan. Ketahanan organisasi juga berfungsi untuk mengantisipasi dan merespon potensi yang akan datang. Ketahanan juga digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Ketahanan dalam sebuah organisasi juga melibatkan kesadaran perilaku anggota organisasi. Ketahanan organisasi dapat terwujud atas kerjasama seluruh anggota organisasi. Organisasi memerlukan pemimpin yang dapat dipercaya, berilmu, dan dapat menjadi panutan bagi anggotanya.

⁴ Rukuh Setiadi dan Fitri Wulandari, "Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.

Pemimpin perlu menciptakan sebuah strategi yang dapat mewujudkan tujuan organisasi. Strategi yang dijalankan oleh semua anggota organisasi.

Masjid Nasional Al-Akbar adalah masjid terbesar ke dua di Indonesia yang terletak di Kota Surabaya Jawa Timur. Masjid Al-Akbar terletak di Jalan Pagesangan Kecamatan Jambangan Surabaya. Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya dibangun pada tanggal 4 Agustus 1995. Masjid ini dibangun atas gagasan Wali Kota Surabaya saat itu H. Soenarto Soemoprawiro. Pembangunan masjid ditandai dengan peletakan batu pertama oleh wakil Presiden RI Try Sutrisno. Akan tetapi, saat krisis moneter pembangunan dihentikan sementara waktu. Tahun 1999 masjid ini mulai dibangun lagi dan selesai pada tahun 2001. Masjid AL-Akbar Surabaya adalah wujud sebuah impian yang telah lama terpendam. Impian umat Islam di Kota Surabaya yang berpenduduk mendekati 5 juta jiwa dan menampung 35 juta warga Jawa Timur pada umumnya. Masjid adalah tempat ibadah. Masjid ini juga menyediakan tempat untuk syiar agama Islam. Hal ini dibuktikan dengan kegiatan seperti: upacara pernikahan syariah Islam yang sering dilakukan di ruangan zam-zam, ruangan Zaitun, dan Yasmin yang disediakan untuk para Haji serta pembacaan dan penyuluhan agama. Secara keseluruhan, selain dari hal-hal komersial, masjid adalah tempat untuk beribadah dan menjadi rumah bagi mereka yang letih dan lelah, dan setiap orang bisa masuk kedalamnya.

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya sebagai masjid yang berstatus Nasional berdasarkan keputusan Menteri Agama Nomor 301 Tahun 2003. Masjid ini merupakan Masjid terbesar di Kota Surabaya. Masjid ini dibangun atas gagasan Wali Kota Surabaya saat itu H. Soenarto Soemoprawiro. Masjid ini adalah wujud impian dari masyarakat Surabaya. Keinginan masyarakat Surabaya untuk memiliki masjid berskala nasional baik dalam konsep maupun arsitektur, skala fisik maupun fungsi ibadahnya. Masjid Al Akbar Surabaya diproyeksikan untuk mewujudkan konsep masjid dalam arti luas, sebagai *Islamic Centre* dengan peran multidimensi dengan misi religius, kultural dan edukatif, membangun dunia Islam yang rahmatan lil alamin. Secara lahiriyah Masjid Al Akbar akan menjadi landmark kota Surabaya, dan secara simbolik memperkaya peta dunia Islam, yang tentunya mengangkat citra kota Surabaya di mancanegara. Oleh karena itu, Masjid Al Akbar ditetapkan sebagai Masjid berstatus Nasional.⁵

Masjid ini memiliki sumber daya yang sangat memumpuni pada bidangnya masing-masing, sehingga terwujudlah sebuah manajemen yang kuat dan kokoh. Masjid Al Akbar tentunya memiliki strategi ketahanan organisasi yang sangat baik, sehingga pada zaman yang semakin berkembang dengan berbagai perubahan eksternal dan internal yang terjadi. Masjid Al

⁵ Helmy M Noor, dkk. "16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya". (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur,2016). Hal.4

Akbar semakin berkembang dan memiliki manajemen yang sangat bagus. Pengelolaan manajemen yang tepat tentunya menghasilkan program-program yang unggul untuk kepentingan Masjid dan masyarakat. Hal ini yang membuat penulis tertarik untuk meneliti tentang “Strategi Ketahanan Organisasi Pada Masjid Nasional Al Akbar Surabaya”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian yang dikemukakan pada latar belakang masalah di atas, maka penulis merumuskan masalah dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimanakah strategi ketahanan organisai yang digunakan pada Masjid Nasional Al Akbar Surabaya?
2. Apakah faktor-faktor pendukung terwujudnya sebuah ketahanan organisasi?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada rumusan masalah di atas, maka penulis akan merumuskan penelitian ini dengan tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui strategi ketahanan organisasi di Masjid Nasional Al-Akbar
2. Untuk mengetahui faktor pendukung terwujudnya ketahanan organisasi di Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya

Konsep merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Konsep merupakan sesuatu yang masih universal atau umum. Tujuan dari definisi konseptual adalah untuk menghilangkan perbedaan pemahaman dalam penelitian ini. Berikut adalah penjelasan melalui judul yang di angkat dalam penelitian ini, yang artinya akan dijadikan landasan pada pembahasan selanjutnya.

1. Strategi

Strategi berasal dari bahasa Yunani, *Strategos*. *Strategos* artinya tentara. *Ago* artinya memimpin. Strategi ,ula-mula digunakan di kemiliteran. Strategi adalah ilmu yang mempelajari perencanaan dan pengarahan operasi militer berskala besar dan menggerakkan pasukan pada posisi yang paling menguntungkan sebelum pertempuran yang sebenarnya dengan musuh untuk mendapat kemenangan. Istilah strtaegi bisnis dan perencanaan strategi dibidang manajemen muncul pada tahun 1950-an dan populer pada tahun 1960 sampai tahun 1970-an.⁶

Strategi adalah Prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi adalah pilihan pilihan tentang bagaimana cara untuk mencapai misi organisasi.⁷

2. Ketahanan

⁶ Husain Usman, dkk. "Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013". *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. Tahun XXXII No.1. Februari 2013

⁷ Faisal Basri, "*Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba: Pedoman Praktis dan Buku Kerja / Michael Allison, Jude Kaye*". (Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia,2004). Hal 3

Ketahanan organisasi merupakan suatu kemampuan dari suatu organisasi untuk tetap berdiri, dan bertahan. Suatu organisasi yang memiliki daya tahan hidup biasanya mempunyai manajemen yang baik dalam organisasinya dan disamping itu terdapat hubungan yang baik secara kontinu dengan lingkungannya. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendeterminasi daya tahan hidup tersebut perlu kita menganalisa suatu organisasi sehubungan dengan manajemen dalam organisasi tersebut serta hubungan dengan lingkungannya.⁸

Ketahanan pertama kali digunakan oleh para ilmuwan fisika untuk menunjukkan karakteristik pegas dan menggambarkan stabilitas gambar dan ketahanannya dalam guncangan eksternal. Pada tahun 1960 an seiring dengan perkembangan pemikiran sistem (*system thinking*), konsep ketahanan memasuki bidang lingkungan, dan diinterpretasikan dengan makna yang berbeda dengan konsep yang ada sebelumnya. Secara teknis, *Holling* mengartikan ketahanan sebagai kemampuan sistem untuk kembali ke keseimbangan atau kondisi yang tenang setelah terjadi guncangan.⁹

3. Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson, organisasi merupakan suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu

⁸ J Winardi. "Manajemen Perilaku Organisasi". (Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2004) hal73

⁹ Rukuh Setiadi dan Fitri Wulandari, "Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", *Jurnal Pengembangan Kota* (2016), Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105).

pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan.¹⁰

Menurut Haleigh B. Trecker, organisasi merupakan suatu kegiatan atau suatu proses menghimpun atau mengatur kelompok-kelompok yang saling mengadakan hubungan dari unit perwakilan kedalam suatu pekerjaan yang menyeluruh.¹¹

4. Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya

Pengertian mendasar tentang masjid menurut agama Islam adalah Tempat sujud umat yang tidak terikat dengan waktu dan ruang.¹²

F. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berfikir dalam penulisan skripsi. Untuk lebih mudah memahami penulisan skripsi ini, maka disusunlah sistematika pembahasan, sebagai berikut:

Bab pertama menjelaskan tentang pendahuluan, yang meliputi latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konseptual, dan sistematika pembahasan. Fokus utama dari bab satu adalah

¹⁰ Erni Rernawan. "*Organization culture*". budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis" (Alfabeta,2011) hal,15

¹¹ Wursanto. "*Dasar Dasar Ilmu Organisasi*" (Yogyakarta: Andi Yogyakarta,2002) hal. 53

¹² Helmy M Noor, dkk. "16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya".2016 (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur). Hal. 1

rumusan masalah. Bab pertama memberikan gambaran secara jelas rumusan masalah di latar belakang masalah. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah. Selain itu, rumusan masalah juga memunculkan manfaat penelitian. Manfaat penelitian terbagi menjadi dua, yaitu manfaat akademi dan manfaat praktis. Arti dari rumusan masalah dijelaskan dalam definisi konsep Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya.

Bab kedua menjelaskan tentang tentang kajian teoritik dan penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Bab ini menjelaskan tentang teori dan kepastakaan dari judul penelitian, langkah yang diambil dalam penyelesaian bab ini adalah mencocokkan beberapa literatur yang ada, baik dari buku, skripsi, maupun jurnal yang sesuai dengan judul penelitian.

Bab ketiga menjelaskan tentang metode penelitian. Pemecahan masalah yang dirumuskan oleh metode. Dari metode yang digunakan oleh peneliti difokuskan pada data. Data ini yang menjadi inti pembahsan bba tiga. Data ini berfungsi untuk merumuskan pendekatan dan jenis penelitian. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Selain itu, data dapat digunakan unuk menentukan teknik penyajian data serta analisa.

Bab keempat adalah bab pembahasan. Bab pembahsan yaitu menjelaskan secara detail mengenai rumusan masalah sesuai dengan metode yang ditetapkan pada bab tiga tadi. Bab pembahasan terdiri dari penyajian data dan analisis data. Penyajian data menampilkan hasil data *display*.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Hasil penelitian terdahulu yang *Pertama*, adalah "Strategi Organisasi Formal Menjaga Ketahanan Institusi Lokal di Pasar Padang" Oleh Mitra Bestari, *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, vol.2 No.2 Juli-Desember 2015¹³. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Penelitian ini mengkaji strategi yang dilakukan oleh organisasi formal yakni Dinas Pasar Kota Padang dalam menjaga persistensi pasar tradisional. Hasil dari penelitian ini adalah strategi yang digunakan antara lain: Perbaikan sarana prasarana, Mengalokasikan waktu berdagang, Memindahkan buah ke Duta Merlin, pembinaan pedagang pasar.

Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", Oleh Rukuh setiadi dan Fitri Wulandari, *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.¹⁴ Penelitian menggunakan pendekatan penelitian kualitatif dengan metode diskriptif. Penelitian ini menyoroti upaya yang baru saja dilakukan oleh pemerintah kota Semarang dalam

¹³ Mitra Bestari, "Strategi Organisasi Formal Menjaga Ketahanan Institusi Lokal di Pasar Padang" . *Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, vol.2 No.2 Juli-Desember 2015

¹⁴ Rukuh setiadi dan Fitri wulandari."Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang". *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105

Internalisasi penganekaragaman pangan dan pengembangan bisnis dan usaha lokal.

Menyelarsakan Patologi Organisasi dan Indikator Ketahanan Organisasi. Oleh Manuel Morales Allende, Cristina Ruiz-Martin, Adolfo LopezParedes, dan Jose Manuel Perez Ríos. *Jurnal Internasional Indonesia Manajemen produksi dan Rekayasa*. VOL, 2 HAL 05 (2017).¹⁶ Penelitian ini fokus pada studi ketahanan organisasi dengan tujuan peningkatan tingkat ketahanan organisasi dengan meninjau kembali hubungan antara organisasi yang layak dan tangguh. Mempertahankan penerapan ini menggunakan Model Sistem yang layak (VST) merancang organisasi yang tangguh.

B. Kerangka Teori

1. Strategi

a. Pengertian Strategi

Dalam pembahasan organisasi, istilah strategi hampir selalu dikaitkan arah, tujuan dan kegiatan jangka panjang. Strategi juga dikaitkan dengan penentuan posisi suatu organisasi dengan mempertimbangkan lingkungan sekitarnya. Bahkan dalam kamus militer, istilah ini berkaitan erat dengan upaya mencapai keunggulan dalam persaingan yang sesuai dengan keinginan untuk dapat bertahan

¹⁶ Manuel Morales Allende, et all. "Menyelarsakan Patologi Organisasi dan Indikator Ketahanan Organisasi". *Jurnal Internasional Indonesia Manajemen produksi dan Rekayas*. VOL, 2 HAL 05 (2017).

sepanjang waktu dengan mengambil wawasan jangka panjang yang luas dan menyeluruh.

Menurut Wright, Kroll, dan Parnel (1996) istilah strategis menunjukkan bahwa manajemen strategis memiliki cakupan proses manajemen yang lebih luas hingga pada tingkat yang lebih tepat dalam penentuan misi dan tujuan organisasi dalam konteks keberadaannya dilingkungan eksternal dan internalnya.¹⁷ Strategi berasal dari bahasa Yunani, *Strategos*. *Strategos* artinya tentara. *Ago* artinya memimpin. Strategi mula-mula digunakan di kemiliteran. Strategi adalah ilmu yang mempelajari perencanaan dan pengarahan operasi militer berskala besar dan menggerakkan pasukan pada posisi yang paling menguntungkan sebelum pertempuran yang sebenarnya dengan musuh untuk mendapat kemenangan. Istilah strategi bisnis dan perencanaan strategi dibidang manajemen muncul pada tahun 1950-an dan populer pada tahun 1960 sampai tahun 1970-an.¹⁸

Mintzberg memperluas konsep strategi dan mendefinisikan strategi dengan memperhatikan berbagai dimensi dari konsep strategi, yang

¹⁷ Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakususma. *"Manajemen Strategis Perspektif Islam"*. (Jakarta : Khairul Bayaan,2003). Hal 5

¹⁸ Husain Usman, dkk. *"Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013"*. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. Tahun XXXII No.1. Februari 2013

dikutip oleh Ismail Solihin, bahwa Mintzberg menanamkan “5p’s of Strategy”,¹⁹ yaitu:

- 1) *Strategy is a plan*: terdapat dua karakteristik strategi, yaitu strategi direncanakan terlebih dahulu, dan strategi kemudian dikembangkan dan diimplementasikan.
- 2) *Strategy as a play*: strategi merupakan suatu manuever yang spesifik untuk memberi isyarat mengancam pada pesaing perusahaan.
- 3) *Strategy as a patten*: Strategi sebuah pola yang menunjukkan serangkaian tindakan yang dilakukan oleh manajemen dalam mencapai goals.
- 4) *Strategy as a position*: strategi menunjukkan berbagai keputusan yang dipilih oleh organisasi untuk memposisikan organisasi dalam lingkungan perusahaan.
- 5) *Srategy as a perspektive*: Strategy menunjukkan perspektif dari para strategist (pembuat keputusan perusahaan)di dalam memandang dunianya.

b. Implementasi Strategi

Soekanto 1988, menyatakan bahwa implementasi strategi adalah pengelolaan bermacam-macam peralatan organisasi dan

¹⁹ Ismail Solihin. 2012. “Manajemen Strategik”. Jakarta:Erlangga. Hal.25

manajemen yang mengarahkan dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya perusahaan (keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain).

Menurut Thomas V. Bonoma, ada empat kemungkinan yang terjadi pada saat perumusan dan implementasi strategi. Keempat kemungkinan tersebut yaitu success, trouble, roulette, dan failure. Proses perumusan dan pelaksanaan strategi merupakan dua hal yang berbeda.²⁰ Perbedaan keduanya menurut Fred R. David yaitu:

- a) Perumusan strategi memposisikan daya sebelum tindakan, sedangkan implementasi strategi mengelola daya selama tindakan tersebut berlangsung.
- b) Perumusan strategi fokus pada efektivitas sedangkan implementasi strategi fokus pada efisien.
- c) Perumusan strategi merupakan proses intelektual sedangkan implementasi strategi merupakan proses operasional.²¹

Ada lima tahapan yang bisa dilakukan agar implementasi strategi menjadi berhasil. Lima tahapan tersebut diantaranya:

1. Luruskan Inisiatif

²⁰ Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma. "Manajemen Strategis Perspektif Islam". (Jakarta : Khairul Bayaan,2003). Hal 133

²¹ Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma. "Manajemen Strategis Perspektif Islam". (Jakarta : Khairul Bayaan,2003). Hal 134

strategi selanjutnya. Richard Rumelt memberikan empat kriteria dalam mengevaluasi strategi. Keempat kriteria tersebut diantaranya:

a. Konsistensi

Sebuah strategi harusnya konsisten pada kebijakan dan juga tujuan strategi itu sendiri. Permasalahan dalam organisasi kadang dapat menyebabkan terjadinya inkonsisten.

b. Kecocokan

Faktor internal dan eksternal perusahaan harus dicocokkan. Sebuah strategi harus dapat mempresentasikan respons adaptif pada lingkungan eksternal serta perubahan yang terjadi.

c. Kemungkinan

Sebuah strategi jangan sampai membuat permasalahan baru yang sulit untuk diselesaikan. Pada evaluasi strategi, penting untuk mengetahui apakah organisasi mempunyai kemampuan, kompetensi, keterampilan, dan bakat yang diperlukan untuk strategi yang diberikan.

d. Keuntungan

Sebuah strategi harus dapat menyediakan pembuatan atau pengaturan dari keunggulan kompetitif normalnya merupakan hasil dari tiga hal yaitu sumber daya, *skill*, dan *posisi*. Posisi yang

baik dapat menguntungkan perusahaan karena perusahaan akan mendapatkan keuntungan dari kebijakan kebijakan yang ada.²²

2. Ketahanan Organisasi

Ketahanan organisasi merupakan suatu kemampuan dari suatu organisasi untuk tetap berdiri, dan bertahan.²³ Suatu organisasi yang memiliki daya tahan hidup biasanya mempunyai manajemen yang baik dalam organisasinya dan disamping itu terdapat hubungan yang baik secara kontinu dengan lingkungannya.

Holling melihat konsep ketahanan sebagai kemampuan sistem baik secara teknis maupun ekologis untuk melanjutkan fungsi atau untuk tetap tangguh ketika terjadinya suatu perubahan. Secara teknis dan lingkungan, secara teknis Holling mengartikan ketahanan sebagai kemampuan sistem untuk kembali ke keseimbangan atau kondisi yang tenang setelah terjadinya gangguan. Adapun secara ekologis, ketahanan didefinisikan sebagai besarnya gangguan yang dapat diserap sebelum terjadinya perubahan pada sistem. Strategi ketahanan (*resilience strategies*) terdiri

²² Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma. "Manajemen Strategis Perspektif Islam". (Jakarta : Khairul Bayaan,2003). Hal.135

²³ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi.(Jakarta:Kencana Prenada Media Group).hal73.

dari sejumlah intervensi atau aksi yang diharapkan mampu meningkatkan ketahanan suatu kota, baik dalam tataran sistem, agen dan institut.²⁴

Adapun IPPC mendefinisikan ketahanan (*resilience*) adalah kondisi sebuah sistem beserta bagian-bagian komponennya yang mampu untuk mengantisipasi, menyerap atau pulih kembali dari berbagai kejadian-kejadian yang tidak diharapkan dalam waktu yang cepat dan cara yang efisien, yang di dalamnya termasuk melalui upaya perlindungan, peningkatan dan perbaikan struktur dan fungsi sistem yang mendasar dan memberikan fokus pada aspek pembelajaran.²⁵

3. Faktor-Faktor yang mendeterminasi Daya Tahan

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mendeterminasi daya tahan hidup tersebut perlu kita menganalisa suatu organisasi sehubungan dengan manajemen dalam organisasi tersebut serta hubungan dengan lingkungannya.

a. Pandangan Ekologis (Suatu Pandangan Teoritis)

Pandangan secara ekologis bersumber pada teori Darwin (1809-1882). Beliau melukiskan suatu jaringan kompleks yang

²⁴ Rukuh Setiadi dan Fitri Wulandari, "Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.

²⁵ Rukuh Setiadi dan Fitri Wulandari, "Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.

berhubungan dengan dunia tanaman maupun dunia hewan. Hubungan yang kompleks tersebut disebutnya jaringan hidup (*The Web of Life*).²⁶ Manusia beserta organisasinya merupakan pula bagian dari jaringan tersebut. Tidak ada suatu organisme atau tidak suatu organisasi yang dapat terpisah. Organisme atau organisasi berhubungan dengan organisme atau organisasi yang lainnya dalam suatu lingkungan yang kompleks pula.

b. Organisasi Sebagai Sebuah Ekosistem

Dalam pandangan ekologis suatu organisasi yang memiliki kemampuan untuk hidup berarti bahwa organisasi tersebut berhasil dalam hubungannya dengan lingkungannya dan berhasil pula memberi kepuasan kepada para anggotanya. Organisasi dan lingkungannya bersama-sama merupakan suatu “Ekosistem” (*Ecosystem*).

Ada suatu interaksi terbuka, dalam arti lingkungan itu melakukan pertukaran dalam bentuk penyediaan sumber daya bantuan yang diperlakukan oleh suatu organisasi untuk output mencapai sebagian dan organisasi yang bersangkutan. Pada

²⁶ J Winardi. 2004. *“Manajemen Perilaku Organisasi”*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group).hal .74

ekosistem manusia dapat ditemukan aneka macam variabel yang memiliki ketergantungan satu sama lain.²⁷

Empat variabel penting adalah:

- 1) Penduduk ialah yang terdiri dari individu-individu
- 2) Organisasi ialah Cara bagaimana individu-individu terkait satu sama lain.
- 3) Teknologi ialah cara bagaimana individu-individu terikat satu sama lain.
- 4) Lingkungan ialah tempat atau wadah dimana organisasi tersebut turut mengadakan interaksi.

c. Syarat-Syarat yang Harus Dipenuhi Suatu Organisasi Baru untuk Memiliki Daya Tahan Hidup (Ketahanan)

Ada dua syarat yang harus dipenuhi jika suatu organisasi baru menginginkan untuk memiliki daya tahan hidup, yaitu:

1. Mutasi yang berarti ada produk baru, prosedur baru, kebijaksanaan baru dan bentuk organisasi baru. Memang harus diakui bahwa hal itu belum merupakan jaminan untuk mencapai keberhasilan, tetapi ia jelas merupakan syarat penting.
2. Lingkungan yang menguntungkan. Lingkungan ini harus merupakan landasan yang memungkinkan timbulnya perubahan-perubahan baru (sebutur beras yang jatuh pada batu

²⁷ibid. hal73-74

karang tidak akan tumbuh). Dalam dunia tanaman dan dunia hewan hal tersebut amat tergantung pada faktor kebetulan. Di samping itu, manusia juga memiliki daya pikir abstrak. Maka oleh karenanya manusia dapat mengatur mutasi sendiri. Apabila manusia dapat memegang baik kedua syarat tersebut, perluasan organisasi dikemungkinan.²⁸

d. Kesukaran dalam hal Menentukan Besarnya Organisasi dan Tingkat Organisasi serta Lingkungan.

Apakah yang dimaksud dengan lingkungan organisasi itu Jawabannya adalah segala sesuatu yang ada di luar organisasi yang bersangkutan. Tetapi definisi ini tidaklah sesederhana seperti kita kira kaena amat sukar untuk menentukan batas-batas antara organisasi dan lingkungannya. Karena danya interaksi terus menerus, maka hal tesebut menyebabkan bahwa batas-batas tersebut menjadi kabur (tidak jelas). Organisasi dan lingkungan itu bersama-sama merupakan satu ekosistem. Jadi sulit untuk menentukan dimana organisasi berhenti dan dimana lingkungan mulai. Karena adanya variasi besar dalam tipe organisasi, serta dalam besar atau luasnya dan tingkat, maka ada pula variasi besar dalam tipe besar dan tingkat lingkungan. Definisi tentang

²⁸ Ibid hal75

lingkungan, tergantung pada pandangan kita sendiri mengenai lingkungan itu.²⁹

e. Ceruk Ekologis (Ecological Niche)

Apabila posisi organisasi sehubungan dengan lingkungan baik, maka kita mengatakan bahwa organisasi yang bersangkutan telah mencapai ceruk ekologis (*an Ecological Niche*). Posisi demikian penting sekali karena posisi tersebut menentukan bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan.³⁰ Jika suatu organisasi terus menerus menyerap sumberdaya dari lingkungannya, maka organisasi tersebut akan mempunyai daya tahan hidup yang tinggi sekali. Lingkungan itu merupakan satu-satunya tempat dimana organisasi tersebut dapat meningkatkan kegiatannya.

Jika suatu organisasi ingin memiliki daya tahan, maka organisasi bersama lingkungannya harus memiliki sistem terbuka. Posisi terhadap suatu lingkungan sangatlah penting. Bagi setiap perusahaan. Bagi setiap perusahaan pasaran dimana ia bergerak sangat penting. Apabila terdapat kontak yang sangat terbuka terhadap pasaran itu, maka posisi perusahaan tersebut dalam lingkungannya akan baik karena ia memiliki tempat yang

²⁹ Ibid. hal75

³⁰ Ibid. hal77

menimbulkan kemerosotan dan merusak organisasi³¹ Maka organisasi tersebut perlu melakukan perubahan yang fungsional. Perubahan tidak hanya sekedar inovasi dan perunahan. Tetapi proses perubahan tersebut harus selaras dengan tujuan organisasi.

g. Ketahanan atau Daya Tahan Hidup Jangka Panjang

Karena terjadi perubahan periodik dalam suatu organisasi, maka lambat laun daya hidupnya makin kuat. Maka apabila sebuah organisasi ingin mempertahankan daya tahan hidupnya, maka diperlukan adanya perubahan yang periodik. Dalam kenyataan ada organisasi yang berkembang dalam beberapa fase. Fase-fase dalam perkembangan sebuah organisasi sederhana.

1. Fase I Usia pendek, waktu dari saat munculnya organisasi-organisasi sampai waktu dimana keuntungan-keuntungan sudah menjadi jelas dan para partner usaha memutuskan untuk melanjutkan usaha.
2. Fase II Transisi, Waktu perencanaan, memperkejakan para karyawan melaksanakan hubungan-hubungan dan prosedur-prosedur.

³¹ J Winardi. *"Manajemen Perilaku Organisasi"*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group,2004) hal77

3. Fase III Usia Panjang, Masa operasi-operasi sistematis serta rutin.³²

Perubahan dalam lingkungan menyebabkan penurunan daya hidup suatu organisasi. Kita dapat mengatakan bahwa suatu organisasi yang berhasil melakukan perubahan tepat pada waktu yang tepat, akan dapat bertahan. Untuk jangka panjang hal tersebut dapat dilihat dengan jelas pada sebuah perusahaan yang memproduksi alat peralatan teknologi modern.

Apabila perubahan dilakukan tidak tepat pada waktunya, maka hal itu serentak merugikan/merusak perusahaan yang bersangkutan. Perubahan yang terlampaui banyak yang terlalu cepat tentunya juga tidak baik. Kadang-kadang unsur stabilitas sangat penting. Percampuran antara perubahan yang berhasil dan stabilitas relatif bagi sesuatu organisasi merupakan hal-hal yang baik sekali untuk dapat mempertahankan ketahanan hidupnya.

Berikut ini diberikan sebuah contoh untuk lebih menjelaskan konsep-konsep tersebut. Sebuah perusahaan yang bekerja dengan teknik baik dan prosedur keorganisasian baik, memiliki efisiensi tinggi. Akan tetapi, apabila perusahaan tersebut menjual barang yang salah

³² J Winardi. *"Manajemen Perilaku Organisasi"*. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2004) hal 80

h. Mengatasi Kecenderungan Menolak Perubahan

Ada ungkapan yang mengatakan bahwa orang cenderung menolak perubahan apabila perubahan tersebut diperkirakan tidak akan menguntungkan baginya. Apabila perubahan itu akan merugikannya. Padahal salah satu tantangan yang dihadapi organisasi dewasa ini adalah menemukan cara yang paling efektif untuk menangani perubahan karena disadari apabila suatu organisasi tidak mampu lebih buruk lagi apabila tidak mau mewujudkan perubahan dengan cara-cara yang tepat, risiko bagi organisasi yang bersangkutan untuk gagal mempertahankan eksistensinya, belum berbicara tentang keharusan untuk berkembang, menjadi sangat besar. Dalam lingkungan yang bergerak sangat dinamis, organisasi mutlak perlu memiliki kemampuan untuk dengan cepat beradaptasi dengan situasi baru, faktor-faktor apapun yang mengakibatkan terjadinya dinamika pada lingkungan itu seperti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, kondisi persaingan, globalisasi, keharusan memenuhi berbagai standar internasional seperti ISO 9000 dan “*eco-labeling*” konfigurasi ketenagakerjaan yang semakin beranekaragam, peredaran politik dunia, tuntutan peningkatan kesejahteraan rakyat, pemberdayaan tenaga kerja, penonjolan hak-hak asasi manusia,

pemenuhan kewajiban sosial, pelestarian lingkungan dan berbagai faktor lainnya, termasuk berbagai faktor yang karena bentuk dan intensitasnya belum dikenali sering disebut sebagai kejutan masa depan”. Begitu intensnya perubahan dalam kecepatan dan kompleksitasnya sehingga para manajer dan para anggota organisasi benar-benar diuji kemampuannya. Kecuali para anggota organisasi benar-benar mempersiapkan dirinya untuk menghadapi perubahan, dalam arti pengetahuan, keterampilan, emosi, dan secara psikologis mereka tidak mustahil akan menghadapi berbagai permasalahan yang serius dalam kehidupan kerjanya.

Salah satu temuan para pakar perilaku organisasi ialah bahwa organisasi dan para anggotanya cenderung menolak perubahan. Dilihat dari satu sudut, sikap seperti itu merupakan hal yang positif karena stabilitas lebih terjamin dan perilaku para anggota organisasi pun lebih mudah diramalkan dan, pada gilirannya, diarahkan.³³ Keuntungan lain ialah bahwa penolakan terhadap perubahan dapat menimbulkan “konflik yang sehat” dalam arti dimungkinkannya terjadi pembahasan terbuka bahkan perdebatan tentang rencana perubahan yang akan terjadi dan hasilnya ialah keputusan yang lebih tepat dan lebih terjamin

³³ Sondag P Siagaan.1995. Teori Pengembangan Manajemen. (Jakarta:Bumi Aksara) hal.76

pelaksanaannya secara efektif karena didukung oleh mereka yang dilibatkan dalam perencanaan dan bertanggung jawab dalam pelaksanaannya. Akan tetapi dipandang dari sudut lain, kecenderungan menolak perubahan harus dihilangkan karena kecenderungan itu pasti akan menjadi penghalang bagi peningkatan kemampuan organisasi beradaptasi terhadap lingkungan eksternal yang seperti telah dikatakan di muka, bergeser dinamis.

Perlu disadari bahwa penolakan terhadap perubahan tidak selalu menempatkan diri dalam format yang baku. Artinya resistensi terhadap perubahan dapat bersikap terbuka, dapat bersifat implisit, dapat tampak dengan segera tetapi dapat pula tidak. Bagi manajemen lebih mudah menangani penolakan secara terbuka dan menuntut perhatian segera, misalnya saja apabila manajemen menyarankan suatu perubahan tertentu lalu para anggota lalu para anggota organisasi menentanginya melalui berbagai sikap dan tindakan seperti memperlambat kegiatan dalam organisasi, mengancam atau melakukan pemogokan, menyampaikan keluhan dan sebagainya. Tantangan menjadi lebih berat apabila penolakan itu hanya dinyatakan secara implisit, tidak langsung dan tidak mungkin tampak dengan segera. Artinya suatu penolakan yang bersifat implisit seperti tampak pada menurunnya

loyalitas kepada organisasi, hilangnya motivasi untuk bekerja, meningkatnya kesaahan dan ketidakcermatan dalam pelaksanaan tugas, meningkatnya kemangkiran dengan berbagai alasan yang sepintas lalu dapat dikatakan logis adalah contoh-contohnya dan memang lebih sulit untuk dikendali.³⁴

C. Masjid Nasional Al Akbar Surabaya

1. Pengertian Masjid

Secara estimologi masjid adalah “tempat sujud, yaitu tempat umat Islam mengerjakan sholat, zikir kepada Allah SWT, dan untuk kegiatan yang berkaitan dengan ukhuwah dan dakwah Islam.”³⁵

Pengertian mendasar tentang masjid menurut ajaran Islam adalah tempat sujud umat yang tidak terikat dengan waktu dan ruang. Maka aspek fungsional lebih menonjol ketimbang aspek bangunannya. Sejak zaman Rasulullah masjid bukan hanya tempat ibadah tapi juga merupakan pusat kegiatan berdimensi luas. Masjid adalah tempat untuk memakmurkan umat dalam arti meningkatkan kualitas umat serta kesejahteraan umat lahir dan batin.³⁶

³⁴ J. Winardi . “Manajemen Perubahan (*Management Of Change*)”. (Jakarta: Kencaa Prenada Media Group.2005).hal 6

³⁵ M. Abdul Mujid. 1994. Kamus Fiqih (PT : Pustaka Firdaus, Jakarta) hal.201

³⁶ Helmy M Noor, dkk. “16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya”.2016 (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur). Hal. 1

M.HR. Songge memberikan definisi tentang masjid, bermakna sebagai tempat para hamba yang beriman yang melakukan ibadah mahdah berupa shalat wajib dan berbagai kegiatan sunnah lainnya kepada Allah SWT, dimana para hamba melakukan aktifitas yang bersifat vertikal maupun horizontal dalam rangka beribadah kepada Allah SWT.³⁷

2. Fungsi Masjid

Dalam era dimana seseorang mengutamakan yang baik dari pada yang terbaik, masjid harus ditata dengan menampilkan sosok yang baik dari segi bangun fisik, arsitektur, seni dan sarana-sarananya. Segala kegiatan dilakukan dengan manajemen dan mencontoh fungsi masjid pada zaman Rosulullah, dengan cara melakukan aktualisasi pemahaman, dari pemahaman tekstual, menuju kontekstual sampai yang konseptual. Aktualisasi dari peran masjid bisa dilakukan dengan cara sebagai berikut:

- 1) Pembangunan secara fisik yang memadai
- 2) Kegiatan ibadah mahdah harus berjalan dengan teratur
- 3) Sebagai pusat pendidikan
- 4) Sebagai pusat informasi Islam
- 5) Sebagai pusat kegiatan sosial
- 6) Pusat penyelesaian masalah (problem solver) bisa diwujudkan dengan merekrut para pakar dalam berbagai disiplin ilmu.

³⁷ M Hr Sogge. 2001. Pesan Risalah Masyarakat Madani.(Jakarta: PT. Media Citra). Hal 12-13.

- 7) Pusat dakwah diwujudkan dengan pembentukan lembaga dakwah , dsikusi rutin, kegiatan remaja masjid, penertiban buku-buku, majalah, dan brosur yang berkaitan dengan ke Islaman.³⁸

D. Strategi Ketahanan Organisasi Dalam Perspektif Islam

Banyak orang memiliki pandangan, tujuan, visi, dan misi yang sama. Mereka memerlukan ikatan atau wadah untuk mewujudkan tujuan tersebut. Tujuan mereka diwujudkan oleh penciptaan organisasi. Organisasi dapat menyalurkan sebuah pendapat, atau pemikiran mereka. Organisasi membuat tujuan dapat tercapai. Organisasi yang baik memerlukan manajemen yang baik. Manajemen membuat sistem organisasi terarah dengan baik. Organisasi memerlukan pemimpin yang dapat dipercaya, berilmu, dan dapat menjadi panutan bagi anggotanya. Pemimpin perlu menciptakan sebuah strategi yang dapat mewujudkan tujuan organisasi.

Telah mengabarkan kepada kami Yazid bin Harun telah mengabarkan kepada kami Baqiyyah telah menceritakan kepadaku Shafwan bin Rustum dari Abdur Rahman bin Maisarah dari Tamim Ad Dari radliallahu 'anhu ia berkata: "Orang-orang berlomba-lomba mempertinggi bangunan pada zaman Umar, lalu Umar berkata: 'Wahai masyarakat Arab ingatlah, ingatlah, sesungguhnya tidak ada Islam kecuali dengan berjama'ah, dan tidak ada jama'ahkecuali dengan adanya kepemimpinan, dan tidak ada (gunanya) kepemimpinan kecuali dengan ketaatan. Barangsiapa yang dihormati kaumnya karena ilmu, hal demikian membawa kebaikan untuk kehidupan dirinya dan masyarakatnya, dan barangsiapa yang

³⁸ A Muslimin. 2004. Manajemen Pengelolaan Masjid. Jurnal Online (Yogyakarta: Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta). Hal109-10

dihormati oleh kaumnya bukan karena ilmu, maka ia hancur (begitu juga dengan) kaumnya' ".(KITAB DARIMI NO-253)

Hadis di atas menerangkan bahwa seseorang yang memiliki kesamaan tujuan perlu membentuk suatu organisasi. Organisasi ini merupakan tempat untuk mewujudkan tujuan mereka. Setiap organisasi memerlukan instrumen penunjang sebagai kekuatan yang dimiliki. Instrumen ini akan membuat organisasi memiliki sebuah ketahanan.

Setiap organisasi memerlukan sebuah ketahanan organisasi. Organisasi yang mampu bertahan terbentuk oleh pemikiran yang matang. Pemikiran ini memiliki pandangan jauh ke depan. Ketahanan dibutuhkan organisasi untuk mempertahankan sebuah organisasi. Ketahanan membuat organisasi berdiri kokoh dan bertahan dalam mewujudkan sebuah tujuan. Mereka memiliki tujuan, visi, dan misi yang sudah dibuat dan disepakati. Organisasi yang tidak memikirkan ketahanan memiliki resiko kegoyahan dalam segi apapun. Kegoyahan ini dilihat dari segi sistem manajemennya, segi keanggotaannya, maupun dalam segi strategi yang digunakan. Kegagalan suatu organisasi merupakan konsekuensi dari kurangnya ketahanan dalam organisasi.

Organisasi perlu memiliki strategi yang tepat agar dapat menjaga eksistensinya. Eksistensi tersebut terjadi karena ketahanan organisasi yang bagus. Organisasi perlu menjalin hubungan harmonis untuk kelangsungan

hidup organisasi tersebut. Organisasi perlu membina hubungan baik dengan lingkungan sejak awal perintisan. Hubungan baik dengan lingkungan juga dapat memperkuat organisasi. Jaringan hidup memerlukan sebuah anggota. Anggota ini dapat diibaratkan manusia beserta organisasinya. Oleh karena itu, manusia beserta organisasi memiliki keterikatan hidup. Makhluk hidup atau manusia berhubungan dengan organisasi-organisasi dalam lingkungan yang kompleks. Nabi mengibaratkan hubungan antara mukmin satu dengan mukmin lainnya, sebagaimana hadis berikut ini

Telah menceritakan kepada kami Khallad bin Yahya berkata, telah menceritakan kepada kami Sufyan dari Abu Burdah bin 'Abdullah bin Abu Burdah dari Kakeknya dari Abu Musa dari Nabi shallallahu 'alaihi wasallam, beliau bersabda: "Sesungguhnya seorang mukmin dengan mukmin lainnya seperti satu bangunan yang saling menguatkan satu sama lain." kemudian beliau menganyam jari jemarinya." (KITAB BUKHARI NO-459)

Hadis di atas menerangkan bahwa antara anggota organisasi harus saling bekerja sama, memberi motivasi dan semangat. Anggota organisasi membutuhkan kekuatan dari anggota lainnya. Hubungan ini diibaratkan sebagai sepuluh jari yang menganyam antara satu dengan lainnya, sehingga hubungan terjalin dengan erat. Hubungan ini perlu dipertahankan anggota untuk memperkuat organisasi. Seluruh anggota organisasi perlu bekerja sama untuk mewujudkan tujuan organisasi. Bekerja sama dapat memperkuat organisasi yang dimilikinya. Hubungan tidak harmonis antar anggota akan menimbulkan permasalahan kerja. Permasalahan kerja ini membuat hasil

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian ini menjelaskan tentang strategi ketahanan organisasi di Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif secara Deskriptif analitif dimana suatu pendekatan yang bertujuan memberikan gambaran keadaan suatu objek penelitian. Metode deskriptif adalah suatu metode penelitian yang bertujuan menggambarkan, menjelaskan keadaan yang ada pada *Yomart Data Pakar* berdasarkan data dan fakta yang dikumpulkan kemudian disusun secara sistematis yang selanjutnya dianalisis untuk mendapatkan kesimpulan. Data kualitatif disajikan dalam bentuk verbal. Data verbal yang beragam sering muncul dengan kalimat panjang dan singkat. Data perlu diolah menjadi menjadi ringkas dan sistematis . Data kualitatif bisa diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan rekaman.³⁹ Data-data yang diperoleh kemudian diolah, dianalisis berdasarkan teori-teori yang telah dipelajari kemudian ditarik kesimpulan.

³⁹ Noeng Muhajir, "*Metodologi Penelitian Kualitatif*". (Yogyakarta:Reke Serasin, 1996) hal,29

Metode Kualitatif dilakukan dengan cara menganalisa dengan melakukan pemaknaan yang tidak menggunakan tolak ukur angka. Metode pembahasan dengan menggunakan analisis dalam bentuk kalimat yang dapat mencerminkan persoalan yang sedang dibahas. Pengujian yang dilakukan bersifat kualitas dan berdasarkan teori-teori yang ada.⁴⁰ Melalui penelitian menggunakan jenis deskriptif, peneliti dapat menggambarkan upaya Strategi ketahanan organisasi yang diterapkan dalam upaya mengembangkan organisasi serta peneliti dapat menggambarkan faktor-faktor ketahanan Organisasi yang diterapkan pada Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya.

Berdasarkan jenis penelitiannya, yaitu penelitian deskriptif. Adapun maksud jenis penelitian para peneliti kualitatif mengumpulkan sendiri data melalui observasi perilaku dengan partisipan.⁴¹ Peneliti menganggap bahwa informasi itu bisa digunakan untuk penelitian dalam manajemen kontrol pada karyawan. Akan tetapi, peneliti akan mengumpulkan data dari berbagai informan dari sumber-sumber lain yang berhubungan dengan strategi ketahanan organisasi.

⁴⁰ Anselm Traus, *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*, (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2003),

⁴¹ John W. Creswell, 2014, "*Research Design Pendekatan Kualitatif, Kualitatif, dan Mixed*", (Yogyakarta: Pustaka Pelajar), Hlm. 261.

B. Objek Penelitian

Masjid Nasional Al-Akbar adalah masjid terbesar ke dua di Indonesia yang terletak di Kota Surabaya Jawa Timur. Pengertian mendasar tentang masjid menurut ajaran Islam adalah “tempat sujud umat yang tidak terkait dengan waktu dan ruang”.⁴² Masjid Agung Al-Akbar terletak di Jalan Masjid Al Akbar Utara No.1 Pagesangan kecamatan Jambangan Kota Surabaya Jawa Timur 60274. Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya dibangun sejak tanggal 4 Agustus 1995. Atas gagasan Wali Kota Surabaya saat itu, H. Soenarto Soemoprawir. Pembangunan masjid ditandai dengan peletakan batu pertama oleh wakil Presiden RI Try Sutrisno. Namun karena krisis moneter pembangunannya dihentikan sementara waktu. Tahun 1999 masjid ini mulai dibangun lagi dan selesai pada tahun 2001.⁴³ Berikut tampilan lokasi Masjid Nasional Al Akbar Surabaya dalam google maps:

⁴² Helmy M Noor, dkk. *16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya*. (Surabaya: Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya (MAS),2016), hal.1

⁴³ Helmy M Noor, dkk. *16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya*. (Surabaya: Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya (MAS),2016), hal.1



Masjid Nasional Al-Akbar ini menyediakan nomor telepon, *email*, *website*, dan *instagram* untuk menunjang perkembangan informasi teknologi, sehingga setiap orang lebih mudah untuk mencari informasi dan lokasinya. Berikut ini merupakan nomor telepon Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya: 8289755.8289756, atau melalui *faxmile*: (031) 8286896. Selain itu Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya juga menyediakan *email* bagi siapapun yang memiliki kepentingan dengan instansi ini. *Email* tersebut adalah info@masjidalakbar.com. Instansi ini juga memiliki *instagram* dengan nama @MasjidAlAkbarSurabaya. Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya berperan aktif dalam mengikuti teknologi. Bagi browser yang ingin mengetahui perkembangan Masjid

Nasional Al-Akbar Surabaya dapat melihat *website* www.masjidalakbar.com.

C. Jenis dan Sumber Data

Data yang digali oleh penelitian ini terdiri dari dua jenis yaitu data primer dan data skunder. Dalam penelitian ini, data primer diperoleh dari hasil wawancara dan observasi kepada narasumber ataupun informan.

Sedangkan data skunder yang diperlukan dalam penelitian ini diperoleh dari dokumen bagian media dan publikasi, berbagai sumber yang berkaitan seperti halnya melalui buku-buku, literatur, artikel yang didapat dari website yang terkait dengan penelitian ini dan mampu untuk dipertanggung jawabkan. Rekaman atau dokumentasi tertulis seperti arsip, *database*, surat-surat, rekaman, gambar, benda-benda dan lain-lainya, serta catatan lapangan, yaitu catatan yang diperoleh dari hasil pengamatan dan peran serta peneliti yang berupa situasi, proses, dan perilaku yang kemudian hasilnya dibuat suatu catatan. Adapun data yang nantinya akan dipakai untuk melengkapi data tersebut adalah informan, yaitu orang-orang yang memberikan informasi tentang segala yang terkait dalam penelitian. Dalam penelitian ini sumber data yang akan didapatkan dari seorang pimpinan dan karyawan dari Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya.

Penulis melakukan penelitian ini untuk mendapatkan data mengenai objek yang diteliti, data tersebut dapat dikelompokkan kedalam dua jenis data. Data adalah semua keterangan seseorang yang dijadikan responden maupun yang berasal dari dokumen-dokumen baik dalam bentuk statistic atau dalam bentuk lainnya guna keperluan penelitian.⁴⁴ Dua jenis data tersebut yaitu:

1. Jenis Data

Penulis melakukan penelitian ini untuk mendapatkan data mengenai objek yang diteliti, data tersebut dapat dikelompokkan kedalam dua jenis data, yaitu:

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang diambil langsung dari responden secara langsung yang dikumpulkan melalui survey lapangan dengan menggunakan teknik pengumpulan tertentu yang dibuat untuk itu.⁴⁵ Dalam hal ini data yang dikumpulkan adalah data tentang strategi ketahanan organisasi Masjid Nasional Al Akbar Surabaya. Data ini diperoleh melalui permintaan keterangan secara langsung kepada pengurus dan anggota di Masjid Nasional Al Akbar Surabaya.

⁴⁴ Joko Subagyo. *“Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek”*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2007),. Hlm 87.

⁴⁵ Umi, narimawati. *“Riset Manajemen Sumber Daya Manusia: Aplikkasi Contoh dan Perhitungannya”*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.2007

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data penunjang yang digunakan untuk mendukung penelitian ini meliputi informasi mengenai karakteristik organisasi, Penelitian terdahulu serta materi perkuliahan yang berhubungan dengan objek data yang akan diteliti oleh penulis. Data yang dimaksud adalah data tentang awal mula direncanakan Strategi ketahanan organisasi dan tujuan dilaksanakannya strategi ketahanan bagi lembaga.

2. Sumber Data

Sumber data merupakan sumber dari mana data dapat diperoleh. Apabila peneliti menggunakan teknik wawancara dalam pengumpulan datanya, maka sumber data tersebut responden (orang yang merespon atau menjawab pertanyaan-pertanyaan dari peneliti). Apabila peneliti menggunakan teknik observasi, maka sumber data berupa benda gerak atau proses sesuatu. Apabila peneliti menggunakan teknik dokumentasi, maka catatan (data) yang diperoleh menjadi sumber data. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini, sumber data primer yaitu sumber asli dengan menggunakan kuesioner, dan juga menggunakan sumber data sekunder yaitu sumber data penelitian yang diperoleh secara tidak langsung. Sumber data untuk

menghimpun data kualitatif ini, tidak sekedar manusia yang dapat menyatakan pendapat dengan mempergunakan kata (lisan dan tertulis), tetapi dapat pula dari sumber tertulis yang diinterpretasikan.⁴⁶

Dalam hal ini peneliti mendapat informasi dari:

- a. Agoes Suroso selaku KABAG Administrasi dan Umum
- b. H. Hendro Tjahjono selaku KABAG Usaha, Pemberdayaan Zakat, Infaq dan Wakaf
- c. Thantowi Jauhari selaku Kesubag TV
- d. H. Helmy M Noor S.Ip selaku KABAG Hubungan Masyarakat dan IT

D. Tahapan Penelitian

Dalam tahap-tahap penelitian ini terdiri atas beberapa tahap, antara lain tahap pra lapangan dan tahap pekerjaan lapangan, sebagai berikut:

1. Tahap Pra- Lapangan

Tahap pra lapangan adalah tahap ini dimana ditetapkan apasaja yang harus dilakukan sebelum seseorang peneliti masuk kedalam lapangan obyek studi. Tahapan tahapan tersebut yaitu:⁴⁷

a. Menyusun Rancangan Penelitian

⁴⁶ Handari Nawawi dan Martini Handari, *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*, (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1995),. Hlm. 61.

⁴⁷ Kasiram, *Metode Penelitian Kualitatif-Kualitatif*, (Malang: Uin Maliki Press, 2010)

bawahannya, sehingga peneliti perlu melakukan wawancara secara detail kepada mereka.

f. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Peneliti tidak hanya mempersiapkan peralatan tetapi juga alat-alat untuk penelitian yaitu seperangkat alat tulis.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yakni membicarakan tentang bagaimana cara penulis mengumpulkan data. Dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa metode dalam pengumpulan data sebagai berikut:

a. Metode Observasi (pengamatan)

Metode Observasi dan pengamatan adalah kegiatan keseharian manusia dengan menggunakan panca indera mata dan dibantu dengan panca indera lainnya.⁴⁸ Marshall menyatakan bahwa,

“Through observation, the researcher learn about behavior and the meaning attached to those behavior”. Melalui observasi, penulis belajar tentang perilaku, dan makna dari perilaku tersebut.⁴⁹

Adapun observasi yang dilakukan penulis termasuk dalam jenis observasi partisipatif. Yaitu penulis terlibat langsung dengan

⁴⁸ Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya : Airlangga University Press, 2001),142.

⁴⁹ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, (Bandung: Alfabeta, 2007), 310.

kegiatan sehari-hari orang yang sedang diamati atau yang digunakan sebagai sumber data penelitian. Sambil melakukan pengamatan, penulis ikut melakukan apa yang dikerjakan oleh sumber data.

Dengan menggunakan metode ini peneliti mendapatkan data tentang:

- 1) Lokasi Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya
- 2) Letak geografis atau lokasi Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya
- 3) Sarana dan Prasarana penunjang penerapan strategi ketahanan organisanisai pada Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya
- 4) Suasana pelaksanaan strategi ketahanan organisasi pada Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya.
- 5) Struktur organisai yang ada pada Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya.
- 6) Perilaku anggota organisasi yang ada pada Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya

b. Metode Wawancara (interview)

Metode wawancara atau interview adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang

sedangkan distorsi data biasa terjadi dalam penelitian sendiri dan mungkin juga terjadi dari informan.

Maka untuk mengurangi atau mengadakan keabsahan data, peneliti perlu memeriksa kembali sebelum diproses dalam bentuk laporan yang disajikan. Untuk menanggulangi kemungkinan terjadinya kesalahan maka perlu dilakukan triangulasi.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain diluar data untuk keperluan pemeriksaan kembali.⁵² Adapun langkah-langkah yang perlu ditempuh dalam tahap triangulasi data sebagai berikut:

1. Peneliti mengecek data dari informan apakah sudah sesuai dengan yang dibutuhkan.
2. Peneliti membandingkan pendapat satu informan dengan informan lainnya.

G. Teknik Analisis Data

Bogdan dan Biklen seperti yang dikutip oleh Lexy J. Moleong dalam bukunya mengatakan bahwa analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola,

⁵² Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung: PT. Remaja Rusda Karya, 2004). Hal.177

mensintesiskannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain.⁵³

Analisis data merupakan pengorganisasian dalam kepengurusan data dari dasar hingga dapat ditemukan tema yang diinginkan, kemudian dari hasil pengelolaan data tersebut bersifat non hipotesis. Proses analisa data ini dimulai dengan seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu interview, observasi, dan dokumentasi yang pernah ditulis dalam lapangan.

Adapun tujuan analisis data adalah untuk mengungkap data apa yang masih dicari, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang digunakan untuk memperoleh informasi baru, dan kesalahan apa yang perlu diperbaiki.⁵⁴

Menurut Creswell dalam mengolah dan menganalisa data-data yang telah diproses dapat menggunakan metode sebagai tersebut:⁵⁵

1. Mengolah dan Mempersiapkan data untuk dianalisis

⁵³ Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2006),

⁵⁴ Husain Usman dan Purnomo Setiady, *Metodologi Penelitian Sosial*. (Jakarta: Bumi Aksara, 1996) hal.65

⁵⁵ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.283-284

Langkah ini melibatkan transkrip wawancara, menetik data lapangan, dan menyusun data tersebut berdasarkan sumber⁵⁶.

2. Membaca Keseluruhan Data

Langkah pertama adalah membangun *general sense* atas informasi yang diperoleh dan merefleksikan maknanya secara keseluruhan. Pada tahap ini peneliti kualitatif terkadang menulis catatan-catatan khusus atau gagasan umum tentang data yang diperoleh⁵⁷.

3. Meng-coding data

Coding merupakan proses mengolah materi atau informasi menjadi segmen-segmen tertulis sebelum memaknainya⁵⁸. *Coding* adalah tahapan dimana peneliti mencari kata kunci dari hasil deskripsi wawancara yang dapat menjawab rumusan masalah⁵⁹.

Proses pengodean (*coding*) dimulai dengan mengelompokkan data teks atau visual menjadi kategori

⁵⁶ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.276

⁵⁷ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.276

⁵⁸ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.282

⁵⁹ Jhon W. Cresweel, *Penelitian kualitatif & Desain Riset*. (Yogyakarta: Pustaka, 2015), hal.257

menjadi informasi yang lebih kecil, mencari bukti untuk kode tersebut dari berbagai *database* yang digunakan dalam studi, kemudian memberikan label pada kode tersebut⁶⁰.

4. Mendeskripsikan *setting*

Terapkan *coding* untuk mendeskripsikan *setting*, orang-orang, kategori, dan tema yang akan dianalisis, deskripsi ini melibatkan usaha penyampaian yang detail mengenai orang-orang, lokasi, atau peristiwa dalam *setting* tersebut⁶¹.

5. Menarasikan Hasil Penelitian

Dalam mendeskripsikan hasil penelitian peneliti menggunakan pendekatan naratif. Pendekatan ini meliputi tema-tema, kronologi peristiwa, dan perspektif khusus⁶².

6. Menginterpretasikan

Menginterpretasi atau memaknai data merupakan proses membandingkan antara hasil penelitian dengan teori atau literatur yang akan menghasilkan teori baru atau menyangkal teori yang sudah ada⁶³

⁶⁰ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013) 272-273

⁶¹ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.283

⁶² John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.283-284

⁶³ John. W. Creswell. *Research Design, Edisi Ketiga terj. Achmad Fawaid*. (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2013). Hal.276

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Obyek Penelitian

1. Sejarah Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya⁶⁴

Gambar 1



Pengertian mendasar tentang masjid menurut ajaran Islam adalah tempat sujud umat yang tidak terikat dengan waktu dan ruang. Maka aspek fungsional lebih menonjol ketimbang aspek bangunannya. Sejak zaman Rasulullah masjid bukan hanya tempat ibadah tapi juga merupakan pusat kegiatan berdimensi luas. Masjid adalah tempat untuk memakmurkan umat dalam arti meningkatkan kualitas umat serta kesejahteraan umat lahir dan batin.

Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya (MAS) dibangun sejak tanggal 4 Agustus 1995, atas gagasan Wali Kota Surabaya saat itu H.Soenarto Soemoprawiro. Pembangun masjid ini ditandai dengan

⁶⁴ Helmy M Noor, dkk. "16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya".2016 (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur). Hal. 1

peletakan batu pertama oleh Wakil Presiden RI H.Tri Sutrisno. Pada tanggal 10 November 2000, masjid ini diresmikan oleh presiden RI KH. Abdurahman Wahid.

Provinsi Jawa Timur yang berpenduduk sekitar 41,9 juta jiwa dan 94% diantaranya beragama Islam, memiliki sekitar kurang lebih 127.439 terdiri dari masjid jami', masjid sekolah, masjid warga, masjid pesantren dan masjid instansi pemerintah, swasta, dan masjid umum. Walau telah memiliki banyak masjid, keinginan masyarakat Surabaya untuk memiliki masjid berkala nasional baik dalam konsep arsitektur, skala fisik maupun ibadahnya, telah terpendam cukup lama sebelum beranjak kepermukaan untuk diwujudkan menjadi kenyataan.

Surabaya ibu kota Jawa Timur dan kota terbesar nomor dua di Indonesia, dengan jumlah penduduk hampir 2,9 juta jiwa memiliki populasi Muslim sekitar 90%. Tidaklah berlebihan jika dikatakan disini bahwa perjuangan rakyat Surabaya di Tahun 1945 adalah perjuangagn umat Islam, sebagai tercermin dalam takbir “Allahu Akbar” yang dipekikkan para pejuang waktu itu. Sejalan dengan perkembangan agama Islam di Surabaya, tuntutan umat untuk sarana Ibadah pun meningkat, yang bermuara pada munculnya gagasan untk mendirikan masjid besar yang berskala, dimensi dan kualitas. Masjid Al-Akbar Surabaya adalah wujud sebuah impian yang telah lama

terpendam Impian umat Islam di kota ini. Berdasarkan keputusan Menteri Agama Nomor 301 Tahun 2003 tentang penerapan status Masjid Nasional Al-Akbar Surabaya di Jawa Timur sebagai Masjid Nasional.

2. Visi Misi, Motto, dan Nilai-Nilai Masjid Nasional Al Akbar Surabaya⁶⁵

a. Visi:

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya terdepan dalam penyelenggaraan peribadatan, dakwah dan syiar Islam, pendidikan, sosial budaya, dan manajemen, menuju masyarakat yang berakhlak mulia sesuai ajaran Islam.

b. Misi:

- 1) Penyelenggaraan ibadah dakwah dan syiar Islam.
- 2) Pengembangan pendidikan Islam.
- 3) Pengembangan sosial budaya Islam.
- 4) Mewujudkan manajemen masjid yang handal.
- 5) Mewujudkan masyarakat berakhlak mulia.

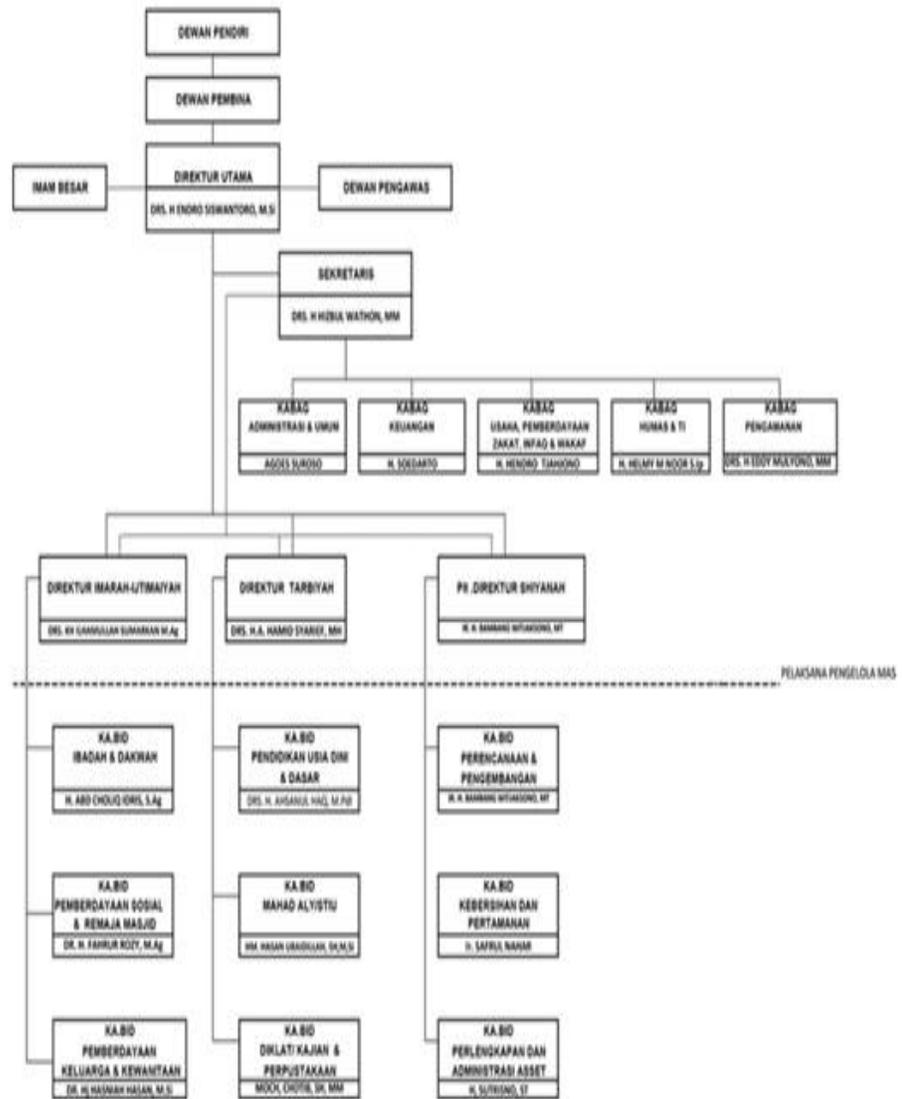
c. Motto:

“Ikhlas Profesional”

⁶⁵ Helmy M Noor, dkk. “16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya”.2016 (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur). Hal viii

3. Struktur Organisasi Masjid Nasional Al Akbar Surabaya⁶⁶

Bagan 1



⁶⁶ www.masjidalakbar.com diakses pada tanggal 24 juni 2018. Jam 19.30 WIB

- t. PTLGS Direktur Shiyanah
- u. KA.BID Perencanaan dan Pengembangan
- v. KA.BID Kebersihan dan Pertamanan
- w. KA.BID Perlengkapan dan Administrasi Asset

4. Periodesasi Badan Pengelola⁶⁷

Sejak Masjid Al Akbar diresmikan, struktur organisasi pengelola MAS berganti dua kali. Periode pertama 2001-2006 dibawah pimpinan H Nurshohib Hudan SH (alm). Sedangkan periode kedua (2007-2010), periode ketiga (2011-2015) dan periode keempat (2016-2018) dipimpin Drs H Endro Siswanto, Msi.

Berikut komposisi Badan Pengelola Masjid Nasional Al Akbar Surabaya periode 2011-2015 yang ditetapkan gubernur melalui SK No 188/59/KPTS/013/2011 trtanggal 18 Februari 2011:

Berikut komposisi badan pengelola Masjid Nasional Al Akbar Surabaya periode 2016-2018 yang ditetapkan Gubernur melalui SK No 188/288/KPTS/013/2016 tertanggal 1 juli 2016 tentang badan pengelola Masjid Nasional Al Akbar Surabaya:

1. Dewan Pendiri

- 1) H. Try Sutriso

⁶⁷ Helmy M Noor, dkk. "16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya". (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur, 2016). Hal.17

- 2) H. Mar'ie Muhammad
- 3) H. Imam Utomo S
- 4) H. Hoesein Soeroproto
- 5) H. Tarmizi Taher (alm)
- 6) H. Basofi Sudirman
- 7) H. Soenarto Sumoprawiro (alm)

2. Dewan Pembina

- 1) Gubernur Jawa Timur
- 2) Walikota Surabaya
- 3) KH. Moh. Hasan Mutawakkil 'Alallah, SH, MM
- 4) Dr. Kh. Saad Ibrahim, MA

3. Imam Besar

- 1) KH. Abdusshomad Buchori
- 2) Prof. Dr. HM. Roem Rowi, MA
- 3) Prof. Dr. Kh. Ahmad Zahro, MA
- 4) KH. Abdul Hamid Abdullah, SH, M.Si

4. Dewan Direksi

- 1) Direktur Utama : Drs. H. Endro Siswantoro, M.Si
- 2) Direktur Idarah : Drs. H. Hizbul Wathon, MM.
Wakil : H. Helmy M Noor, S.Ip
- 3) Direktur Imarah : Drs. KH. Ilhamullah Sumarkhan
M,Ag.
Wakil : Drs. H. Ahsanul Haq, M.MPD.I

- 4) Direktur Tarbiyah Wakil : Drs. H. A. Hamid Syarif, MH
Wakil : HM. Hasan Ubaidillah SH, Msi

5. Program Kerja Masjid Nasional Al Akbar Surabaya Berdasarkan Waktu⁶⁸

Program kerja adalah sebuah rencana kerja yang dijalankan oleh seluruh anggota organisasi sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang telah dibuat oleh organisasi. Program kerja terdiri dari program kerja jangka pendek dan jangka panjang. Program kerja yang ada di Masjid Nasional Al Akbar terdiri dari:

- a. Progam Kerja Harian
 1. Penyelenggaraan sholat lima waktu
 2. Konsultasi Keagamaan dan keluarga sakinah
 3. Pengislaman (WNI dan WNA)
 4. Kajian setelah shalat subuh dan maghrib
 5. Dialog setelah sholat jumat
 6. Penyewaan fasilitas
 7. Pelayanan penitipan sepatu
 8. Pelayanan parkir
 9. Pelayanan bantuan untuk duafa', musafir, lembaga
 10. Pembinaan mua'laf

⁶⁸ Helmy M Noor, dkk. "16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya". (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur, 2016). Hal. 34-35

6. Pelaksanaan Program dan Fungsi Masjid Nasional Al Akbar Surabaya Sebagai Pusat Kegiatan Umat⁶⁹

1. MAS Sebagai Benteng Moral Agama

Umat Islam sebagai komponen bangsa terbesar dalam bangsa yang pluralistik ini memikul tanggung jawab besar dalam membangun sumber daya manusia berkualitas, karena penguasaan teknologi tanpa akhlak bisa justru membahayakan kehidupan manusia. Keprihatinan bangsa Indonesia yang paling mendalam akhir ini adalah kemerosotan akhlak remaja dalam aneka bentuknya seperti kekerasan, minum minuman keras, tawuran, seks bebas, dan tidak jarang criminal. Keadaan ini diperparah dengan semakin maraknya penggunaan narkoba.

Agama dalam kondisi ini bisa menawarkan jalan alternative atau setidaknya membedung kebob rokan akhlak yang melanda remaja. Maka peran masjid sebagai bentuk moral agama di MAS dilaksanakan melalui berbagai dakwah, kajian dan khotbah yaitu substansinya terkait ketauladanan, keimanan, bertaqwa dan akhlakul kharimah dalam berbagai tema.

2. MAS Sebagai Pusat Pendidikan Islam

⁶⁹ Helmy M Noor, dkk. "16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya". (Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur, 2016). Hal. 37-42

Pesantren dan madrasah yang bertebaran diseluruh Jawa Timur saat ini, diharapkan untuk tidak sekedar mengajarkan ritual dan formalitas agama, tapi pengalaman moralitas agama. Setiap perbuatan baik sekecil apa pun seperti senyum, ramah kepada tetangga adalah ibadah kepada menurut Islam. Maka pendidikan agama bukanlah sekedar menutupi wajah dengan jilbab. Berhasilnya pendidikan agama perlu didukung oleh banyak faktor, seperti: fasilitas pendidikan yang lebih professional, system pendidikan yang lebih efektif serta kualitas dan keteladanan guru agama.

Masalah penting yang dihadapi sekolah-sekolah dewasa ini adalah bagaimana mengantisipasi perkembangan teknologi. Berhasilnya modernisasi pendidikan perlu didukung oleh banyak faktor, seperti fasilitas pendidikan yang lebih professional, system pendidikan efektif, serta kualitas dan keteladanan guru agama. Oleh karena itu unsur system pendidikan, perlengkapan pendidikan seperti ruang belajar, perangkat keras atau lunak, laboratorium, perpustakaan, sarana olahraga dan sebagainya menjadi kebutuhan yang teramat mendesak. Dalam hal ini masjid Al Akbar sebagai sentra Islami

(Islamic Centre), bersama organisasi keagamaan yang lain dapat memberikan kontribusi penting bagi pendidikan agama. Saat ini MAS telah memiliki PAUD (KB-RA/PG-TK) dan MI/SD (Taman Pendidikan Alqur'an) metode Tilawati, Tahfidh for Kids (kelas menghafal al-qur'an untuk anak) serta sebagai program mengaji dewasa diantaranya ngaji al-qur'an untuk pemula, Tartil, Tafsir, Fiqih (Hukum Islam), Tarjim (Terjemahan Alqur'an), Tahfidh (menghafal Alqur'an), dan Bahasa Arab. Berbagai pendidikan formal maupun non formal yang dimiliki MAS semata dalam upaya untuk menjadikan MAS pusat pendidikan Islam bagi umat.

3. MAS Sebagai Pusat Kajian Syi'ar Islam

Meski mengemban misi yang sama, setiap masjid besar memiliki ciri khas tertentu yang menyebabkannya menonjol dalam hal berbeda. Masjid Salman Bnadung misalnya dikenal luas karena keberhasilan lembaganya dalam pembinaan ummat. Begitupula masjid Nasional Al Akbar Surabaya, yang memiliki berbagai jadwal ibadah dan Dakawah, mulai dari shalat tahajjud dari awal bulan dan minggu ke-3 setiap bulan, kajian utin ba'da maghrib dan ba'da subuh, kajian ahad pagi yang mayoritas pembicaranya adalah profesor dan para ahli

film-film Islam pilihan, Gubrak Ramadhan, Dakwah On the Street, Remas berbagi nasi bungkus (SEBUNG) kepada fakir miskin, *Moelem Youth Spiritual Training*, *Up Grading Remas*, *Spiritual Hypno Motivation*, serta Wisata Dakwah Remas. Sedangkan untuk para LANSIA, Masjid Nasional Al Akbar Surabaya menyediakan kajian LANSIA yang dilaksanakan setiap bulan dengan pembicara dan tema bervariasi seputar masalah LANSIA. Semua fasilitas ibadah dan dakwah tersebut semata dalam upaya memakmurkan Masjid dan memajukan ummat, serta menjadikan MAS sebagai

4. MAS Sebagai Pusat Kebudayaan Islam

Dengan kreativitas Takmir masjid, usaha memakmurkna masjid menjadi sangat beragam dan kaya dengan sentuhan warna lokal, salah satu faktor penyebab keragaman itu adalah budaya lokal. Kegiatan memakmurkan masjid di Masjid Agung Demak, Masjid Ampel atau Masjid Kembang Kuning Surabaya misalnya, berbeda latar sosial budayanya dengan masjid Salman Bandung atau Masjid Al Azhar Jakarta.

Aneka bentuk kesenian bernafaskan Islam seperti qasidahan, terbangun, samrah, dan lain-lain tentunya tak lepas

5. MAS Sebagai Pusat Wisata Religi

Beberapa masjid penting di dunia, seperti Masjid Aqsha di Yerusalem, Masjid Nabawi di Madinah karena latar historisnya, menampilkan dimensi lain dalam kehadirannya Wisata Religi. Di Indonesia beberapa masjid menjadi pusat perhatian jamaah bahkan dari tempat-tempat jauh karena keunikannya baik yang menyangkut aspek historis maupun cultural, seperti misalnya masjid Demak yang didirikan oleh Wali Songo pada tahun 887 H (bertepatan dengan tahun 1338 saka atau 1466 Masehi) merupakan monumen penyebaran Islam di Jawa abad 14 Masehi. Jamaah berdatangan dari tempat jauh khusus untuk menelusuri jejak-jejak Sembilan Wali dalam kiprahnya menyebarkan agama Islam waktu itu.

Masjid Ampel didirikan oleh Sunan Ampel di Surabaya dan Masjid Sunan Gunung Jati di Cirebon, lepas dari aspek arahannya (yang dikecam sebagai perbuatan syirik) merupakan magnet wisata yang tak kalah kuatnya bagi pengunjung yang melakukan wisata religi. Setiap tahun jumlah pengunjung MAS meningkat. Salah satu daya tarik MAS adalah MAS merupakan wisata transit Walisongo, jamaah yang berwisata

berdampingan dengan kompleks itu terdapat tempat pemakaman umum. Sebaliknya komplek rumah sakit Islami Cempaka Putih Jakarta, fasilitas pelayanan kesehatan tidak menjadi bagian dari masjid namun hadir sebagai unit mandiri yang berdekatan dengan masjid. Yang masih mungkin untuk dipertimbangkan adalah mengoperasikan sentra pelayanan kesehatan di masjid pada tingkat puskesmas atau politeknik khususnya di pedesaan. Seiring perkembangan waktu, MAS telah menyediakan poli medis yang terdiri dari poli umum dan gigi untuk masyarakat.

Selain itu MAS juga terdapat klinik Al Hijamah (bekam) dan Ruqyah Syar'iyah. Pengobatan ala Rasulullah SAW (Al Hijamah) merupakan pengobatan yang banyak diminati ummat saat ini. Pengobatan herbal juga mendukung sebagai alternatif penyembuhan selain obat-obatan kimia. Mobil ambulance serta kelengkapan pengurus jenazah juga tersedia di MAS. Ummat tidak perlu bingung mengenai pemulasaran jenazah karena di MAS telah memfasilitasi hal ini. Fasilitas pelayanan kesehatan ini dirasa sangat perlu untuk ummat dimana kebutuhan layanan kesehatan merupakan kebutuhan primer

- b) Tersedianya koperasi syariah.
- c) Pemberian zakat maal, zakat fitrah, sembako, bantuan anak sekolah dan daging qurban.

B. Penyajian Data

Dalam penyajian data, peneliti akan mendeskripsikan atau menggambarkan data yang akan diperoleh dari hasil wawancara, dan dokumentasi yang ada. Hal ini bisa membantu keabsahan data atau validitas yang disajikan.

1. Strategi ketahanan organisasi

a. Strategi Ketahanan Organisasi

Sebuah organisasi dibentuk dengan menyatukan visi dan misi dari sekumpulan orang. Organisasi tentu memiliki strategi tertentu. Strategi ini diterapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Strategi selalu dikaitkan dengan arah, tujuan, dan kegiatan jangka panjang organisasi. Manajemen yang baik di dalam organisasi tercipta karena adanya strategi yang baik pula. Strategi yang diterapkan dalam manajemen sebuah organisasi. Organisasi yang besar tumbuh dan berkembang atas kerjasama semua anggota organisasi.

Sebuah organisasi tentu memiliki strategi ketahanan dalam mengembangkan dan mempertahankan organisasinya. Suatu organisasi yang memiliki daya tahan hidup biasanya mempunyai manajemen yang baik. Strategi ketahanan ini digunakan agar

organisasi tetap tangguh ketika terjadi perubahan. Bapak Agus Suroso selaku Kepala Bagian Administrasi dan Umum sebagai berikut:

“.....Jadi masjid Al Akbar ini kan dalam menjalankan kan ada job disk nya masing-masing dari bagian-bagian, nah untuk melakukan kegiatan kita harus mempunyai program kerja, jadi program 2013 terus dibarengi dengan anggarannya. Kemudian dengan kegiatan yang inovatif seperti dakwahnya, penceramahnya dari mana. Kemudian program-program yang akan dijalankan harus disusun dengan baik dan harus lihat perkembangan, seperti pada bidang humas sudah melakukan sosialisai dengan mempunyai *channel youtube* dan akan di *uploud* di *youtube*, nama *channel youtube* nya Al Akbar tv. Jadi daya tahan untuk menghadapi globalisasi dan lingkungan eksternal yaitu dari program-program tersebut, program yang dibuat haruslah se inovatif mungkin, kemudian juga ada rapat rutin untuk membahas program-program yang akan diadakan dan evaluasi. Ada juga rapat-rapat untuk kordinasi jadi kegiatan itu sudah terkordinasi, kalo ada kepanitiaan itu mesti ada beberapa rapat kordinasi untuk persiapan”...⁷⁰

Para staff dan karyawan masjid Nasional Al Akbar telah memiliki job diskripsi sesuai dengan jabatannya. Para karyawan memiliki ide-ide yang inovatif untuk membuat program. Program yang akan dijalankan sudah disusun dengan baik. Inovasi-inovasi yang baru selalu diciptakan oleh masjid Nasional Al Akbar. Inovasi ini untuk menunjang eksistensi masjid. Kemudian liputan program tersebut dibagikan ke sosial media masjid Nasional Al Akbar. Hal ini termasuk dalam rangka syia'ar Islam.

⁷⁰ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

mbak masuk dari asan sudah melihat banner ISO, penerapan dari ISO. Jadi dari situ kita menjadi kuat”...⁷¹

Manajemen pada Masjid Nasional Al Akbar dibentuk oleh SK Gubernur. Jajaran Direksi sampai Kepala Bidang diangkat dan diberhentikan oleh SK Gubernur. SK Gubernur tersebut dinamakan Badan Pengelolaan. Tingkat Kepala Urusan sampai dengan karyawan bawah adalah SK Dirut. SK Gubernur dalam satu periode adalah empat tahun. Oleh karena itu, dalam waktu empat tahun itu dilakukan upaya-upaya agar masjid Al Akbar tetap bisa eksis.

Orang-orang mengatakan masjid tidak akan pernah roboh. Akan tetapi, Masjid Nasional Al Akbar ini dikelola secara profesional oleh semua anggota organisasinya. Masjid ini menerapkan sistem 5R (Ringak, Resik, Rapi, Rawat, Rajin). Sistem 5R ini diadaptasi dari Jepang sebab pola-pola kerja yang sangat bagus. Masjid Al Akbar juga menerapkan ISO (*International Standart Organisation*). Sistem ISO ini terdapat audit dari internal maupun eksternal. Akan tetapi, pada dasarnya adalah prinsip 5R. Prinsip 5R ini membuat budaya dan kebiasaan tumbuh dengan sendinya pada diri setiap anggota organisasi.

⁷¹ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

Sistem ISO ini melakukan audit setiap enam bulan sekali. Masjid Al Akbar dulu menerapkan ISO 2008 yaitu: Tulis apa yang kamu kerjakan, kerjakan apa yang kamu tulis. Kemudian, Masjid Al Akbar menginjak ISO baru 2015. ISO baru ini adalah implementasi dari pada itu. Sistem kerja yang dulu masih diliati dan dimandori. Apa yang kamu kerjakan dan kerjakan hasilnya apa harus sesuai. Jadi sistem ini sudah memiliki panduan yang sangat jelas. Orang yang mengerjakan diluar itu pasti hasilnya akan melenceng. Jadi dari situ masjid ini memiliki daya tahan dan menjadi kuat.

b. Implementasi Pemilihan Strategi

Masjid Nasional Al Akbar adalah sebagai pusat kegiatan umat. Masjid ini tentu memiliki banyak program. Strategi yang direncanakan atau program yang direncanakan tujuannya adalah untuk direalisasikan. Program tersebut dapat direalisasikan dengan kerjasama antar anggota organisasi dengan baik. Pak Agoes mengungkapkan sebagai berikut:

“...iya implementasi nya ya pelaksanaan dari program-program yang telah dibuat tersebut, Kita menggunakan ISO (*internasional standart operational*)2015 jadi sesuatu yang diprogram kan sudah ada SOP nya. Jadi misal dari acara akad nikah nanti ada persiapannya, penceramah khotibnya harus terjadwal, terusan untuk pemesanan tempat akad nikah dan aula gedung As sofa dan Al

marwah harus disusun bisa tidak tempuk (tunpuk-tunpuk), dan harus disusun dengan baik biar si A si B diatur tempat nikahnya dimana, biar jadwalnya tersusun dengan baik”. Jadi melakukan pengecekan pada program perencanaan. Program nya kita evaluasi apa yang kurang, sesuai atau tidak dengan yang diprogramkan dan kendalanya apa, kemudian kita evaluasi baru kita melancarkan *action*...⁷²

Implementasi dari rencana program adalah pelaksanaan program tersebut. Masjid Al Akbar Surabaya menggunakan sistem ISO 2015. Jadi, Sesuatu yang diprogramkan sudah memiliki SOP yang jelas. Misalkan program digunakan untuk acara akad nikah. Masjid Al Akbar sudah menyediakan penceramah, khotibnya, dan juga gedung. Pemesanan aula gedung sudah terjadwal dan disusun dengan baik. Program perencanaan selalu dilakukan pemeriksaan oleh tim. Program tersebut di periksa kembali untuk mencari kekurangan dan kendala. Kemudian program disesuaikan dengan apa yang diprogramkan. Setelah itu, Program tersebut di evaluasi dan baru melancarkan *action*.

Bapak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“...Karena itu, karna dengan ISO kita setiap 6 bulan sekali audit, kalau dulu masih ISO yang 2008 yang pertama itu. “Tulis apa yang kamu kerjakan, kerjakan apa yang kamu tulis” jadi kita hanya dokumen dan memakan waktu. Saya mengerjakan apa, bagaimana, hasilnya apa. Kemudian kita menginjak ISO yang baru 2015 itu implementasi dari pada itu.

⁷² Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

Kalo dulu kita masih diliati dimandori. Setelah apa yang kamu ucapkan apa yang kamu kerjakan hasilnya apa”...⁷³

Masjid Nasional Al Akbar menerapkan ISO pertama tahun 2008. Sistem ISO setiap enam bulan sekali dilakukan audit. ISO pertama adalah tulis apa yang kamu kerjakan, kerjakan apa yang kamu tulis. Jadi, program tersebut hanya berbentuk dokumen dan memakan waktu. Kemudian ISO yang baru 2015 adalah implementasi dari pada itu.

Pengelolaan dana merupakan bagian dari sebuah implementasi program. Dana diserahkan kepada setiap divisi sehingga mereka dapat mengelola dana untuk alokasi setiap program. Dalam hal ini Pak Hendro berkomentar sebagai berikut:

“..Jadi untuk pengelolaan dana yang ada di masjid ini dibagi-bagi sendiri oleh bagian keuangan. Zakat ini dipisah-pisahkan ada zakat fitrah, zakat mal dan zakat lainnya. Itu semua masuk kebagian keuangan. Kemudian ditempat saya juga melakukan hubungan dengan pihak luar ya instansi pemerintah maupun swasta untuk bekerja sama. Dalam artian seperti halnya saya dengan MOU dengan Perusahaan prisma tekstil gajah duduk. jadi saya pelajari dulu kontrak-kontraknya. semua instansi, termasuk dengan BRI Syari’ah sehingga kita ada fasilitas atm. Kemudian bekerjasama dibawah ada kantor kas bekerja sama dalam hal pembayaran gaji karyawan(Pak Hendro)”⁷⁴.

⁷³H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

⁷⁴H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

penggunaan jasa pelayanan masjid al akbar (Pak Thantowi)".⁷⁵

Rapat rutin diadakan sebelum program baru dilaksanakan. Kemudian, ada rapat koordinasi untuk memastikan keberhasilan program tersebut. Oleh karena itu, program atau kegiatan yang akan dijalankan sudah terkoordinasi dengan baik. Evaluasi ini dilakukan ketika program sudah dijalankan. Evaluasi ini berguna untuk melakukan pengukuran tingkat pencapaian kinerja. Kemudian, Pengukuran kinerja bersifat evaluasi dilakukan melalui indikator kinerja. Indikator kinerja dilaporkan setiap periode tahun sekali. Masjid Al Akbar menetapkan sistem evaluasi tersendiri untuk jajaran direktorat. Kemudian, sistem ini juga diberlakukan untuk staf yang mempunyai fungsi memberikan layanan kepada jamaah. Masjid Al Akbar juga menetapkan standart untuk penggunaan jasa layanan masjid Al Akbar sendiri.

Kemudian pak Agoes juga mengungkapkan sebagai berikut:

“....Tentu saja mbak, ketika merencanakan sebuah program maka kita selalu memonitoring program tersebut. Ketika melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap hasil-hasil perencanaan strategis Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, Perlu untuk dilakukan suatu analisis pencapaian kinerja yang dikembangkan atas dasar keberhasilan maupun kegagalan pengelolaan Masjid Nasional Al Akbar dalam menjalankan misinya. Terutama pemantauan ditunjuk untuk mengamati

⁷⁵ Thantowi Jauhari, Hasil wawancara , 25 mei 2018, pukul 15.15 wib

seluruh proses pelaksanaan kegiatan yang berkaitan dengan pencapaian tujuan dan sasaran. Di Masjid Al Akbar ini pemantauan dilakukan pemantauan selama berlangsungnya proses kegiatan dan dilaporkan perkembangannya dalam setiap periode 3bulan sekali, dengan memberikan catatan dan penekanan pada momentum tertentu. (pak Agoes)⁷⁶..

Masjid Nasional Al Akbar tentu memiliki banyak program-program. Para devisi yang menjalankan program tersebut selalu melakukan monitoring. Masjid Nasional Al Akbar selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program dan juga perencanaan strategis. Analisis pencapaian kinerja dilakukan atas dasar keberhasilan maupun kegagalan. Proses Monitoring ini bertujuan memantau dan meminimalisir adanya sebuah kegagalan. Masjid Nasional Al Akbar melakukan pemantauan pada saat proses kegiatan tersebut berlangsung. Monitoring strategi pada Masjid Al Akbar dilakukan pada tiap tiga bulan sekali. Pada momentum tertentu diberikan catatan dan penekanan.

2. Faktor-faktor yang mendeterminasi daya tahan hidup

Faktor-faktor yang mendeterminasi daya tahan hidup tersebut perlu untuk menganalisa suatu organisasi sehubungan dengan manajemen dalam organisasi tersebut serta hubungan dengan lingkungannya.

⁷⁶ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

a. Organisasi Sebagai Sebuah Ekosistem

Masjid Nasional Al Akbar tidak sekedar menjadi tempat beribadah saja. Masjid ini merupakan pusat kegiatan umat. Masyarakat sekitar banyak melakukan aktivitas di masjid Al Akbar. Sebuah organisasi perlu menjalin hubungan baik antara anggota organisasi dan lingkungan disekitarnya. Organisasi tersebut berarti memiliki daya tahan hidup. Organisasi dan Lingkungan Melakukan Suatu Interaksi yang terbuka. Masjid Al Akbar melakukan interaksi terbuka kepada lingkungan disekitarnya. Pak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“...Interaksi dengan lingkungan yang terbuka. Kebanyakan dengan adanya masjid ini kan pasti ada dampaknya. Kita dampak sosialnya berimbas pada dampak ekonomi. Dampak sosialnya adalah karena sering kesini dan mereka merasa “pak saya butuh bantuan, mohon izin saya bisa menempati lokasi ini saya ingin berjualan” Seperti PKL waktu sore. PKL yang ada disekitar masjid ini berasal dari masyarakat sekitar. Jadi sesuai dengan keinginan wali kota diutamakan masyarakat sekitar dan ber KTP setempat. Jadi korlapnya sudah bertanggungjawab soal itu, jadi jangan sampai ada orang sidoarjo dagang disini sehingga orang pagesangan sendiri tergilas. Terus itu tadi dampak sosial yang berdampak ekonomi(pak Hendro)”....⁷⁷

Masjid Al Akbar Surabaya melakukan interaksi dengan lingkungan yang terbuka. Interaksi tersebut menimbulkan dampak yang positif. Dampak sosial berimbas pada dampak ekonomi. Dampak

⁷⁷ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

sosial nya adalah masyarakat disekitar mendatangi Masjid Al Akbar untuk menyampaikan aspirasi dan izin PKL disekitar masjid. PKL disekitar masjid berasal dari masyarakat sekitar masjid. Jadi, hal ini disesuaikan dengan keinginan wali kota surabaya. Memberdayakan sumber daya manusia dan lingkungan Pagesangan. Kemudian, oleh pihak Masjid Al Akbar dibentuk korlap. Korlap ini bertanggungjawab kepada para PKL agar mengutamakan masyarakat pagesangan. Hal ini adalah dampak sosial yang berdampak ekonomi.

Pak Helmy mengatakan sebagai beriku:

“...Interaksi dengan masyarakat tentu dilakukan oleh masjid nasional al akbar ini. Apalagi dengan masyarakat sekitar. Karna seperti tujuan awal dari wali kota Surabaya agar memberdayakan masyarakat sekitar dan mengutamakan masyarakat Pagesangan. Masjid Al Akbar menerima aspirasi dari masyarakat sekitar. Semisal ada warga yang meminta izin untuk untuk menjadi anggota PKL didaerah sekitar Masjid Al Akbar. PKL yang ada disekitar masjid Al Akbar telah dibentuk korlap nya jadi yang bertanggungjawab adalah korlapnya. Dan Korlap tersebut yang menyampaikan apirasinya kepada pihak manajemen Masjid al akbar(pak helmy)”...⁷⁸

Masjid Nasional Al Akbar melakukan interaksi terbuka dengan masyarkat. Interaksi tersebut diutamakan dengan masyarakat disekitar masjid. Wali kota Surabaya berkeinginan agar masyarakat pagesangan dapat diberdayakan dengan keberadaan Masjid Al Akbar ini. Masjid Al Akbar menerima aspirasi masyarakat. Masyarakat sekitar masjid Al

⁷⁸ H Helmy M Noor, Hasil wawancara, 30 mei 2018. Jam 15.20

Akbar kebanyakan mejadi PKL disekitar masjid. Para PKL itu dibentuk korlapnya. Korlap tersebut bertanggungjawab mengkoordinasi dan menampung aspirasi para anggota PKL tersebut. Kemudian, korlap tersebut menyampaikn aspirasi kepada pihak manajemen masjid.

b. Syarat-Syarat Yang Harus Dipenuhi Suatu Organisasi Untuk Memiliki Daya Tahan (Ketahanan)

Ada beberapa syarat yang perlu dimiliki oleh suatu organisasi agar memiliki daya tahan atau ketahanan yaitu mutasi dan lingkungan yang menguntungkan bagi organisasi. Kedua hal tersebut dapat menunjang terciptanya sebuah ketahanan.

a. Mutasi

Mutasi berupa perombakan baru pada tubuh suatu organisasi. Perombakan tersebut bisa berupa struktur organisasi, dan kebijakan baru yang digunakan. Bapak Hendro mengungkapkan sebagai berikut:

“...Menyesuaikan prosedur pemerintah. Kalo ada regulasi dari pemerintah kita ikuti. Kita tidak mungkin akan bertentangan dengan pemerintah. Prosedur baru itu dilihat dari prosedur apa dulu. Kalo prosedur pelaksanaan program kerja. Pelaksanaan program kerja kita sudah, karena kebanyakan disini yang duduk disini adalah mantan orang birokrat. Jadi program kerja disesuaikan dengan pengalaman mereka. Kemudian bantuan-bantuan yang ada kebanyakan dari pemerintah provinsi itu disesuaikan seperti pada lembar-lembar disposisi. Jadi kalo ada surat masuk di inventariser kemudian diisi disposisi apa, mulai

dari top sampai dari penerima akhir disposisi ini. Kalo ini sudah berjalan ya sudah, kita tidak mungkin untuk merubah. Kalo pemerintah ada regulasi lagi ya kita sesuaikan. Pengalokasian dana penggunaan dana juga begitu. Kita tidak mungkin mengeluarkan tanpa ada alasan, tanpa ada dasarnya(Pak Hendro)”...⁷⁹

“...Tapi kalo itu merupakan bagian dari pada prosedur harus kita lalui. Itu contoh-contohnya ada disitu. Kemudian kita juga ada kontrak kerja dan SPK (surat perjanjian kerja) seperti pengadaan kursi meja siswa itu ada disitu. Kalo berbicara soal mekanisme tanpa ada ini kita tidak akan bisa mengeluarkan uang. Disini kan ada jumlah nilai, nilainya berapa antara siapa dengan siapa. Antara pihak pertama dengan masjid al akbar. Jadi kita mencoba ya karna kita ya memang dimanapun sumber dananya dari manapun harus kita kelola dengan baik(Pak Hendro)”..⁸⁰

Manajemen Masjid menyesuaikan pada prosedur pemerintah. Jika Pemerintah melakukan regulasi, Maka Manajemen juga mengikuti peraturan tersebut. Manajemen tidak mungkin akan bertentangan dengan kebijakan prosedur pemerintah. Prosedur baru tersebut dilihat dan berasal dari prosedur apa dulu. Jika prosedur tersebut adalah prosedur pelaksanaan program kerja. Maka pelaksanaan program kerja di sini sudah terbentuk baik. Hal ini disebabkan sumber daya manusia yang berkompeten. Orang-orang yang duduk di sini adalah mantan orang birokrat. Program kerja disesuaikan dengan pengalaman mereka. Kemudian bantuan-bantuan dari

⁷⁹ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

⁸⁰ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

“...Biasanya itu ada, kalo ada rotasi dari pihak gubernur yang menentukan orang-orangnya, Tapi untuk selama ini insyaallah masih tetap yang periode sekarang, ada beberapa perubahan di beberapa bagian(Pak Thantowi)”...⁸¹

Manajemen pada Masjid Al Akbar berkemungkinan untuk melakukan kebijakan baru. Sistem rotasi tersebut ditentukan oleh pihak Gubernur. Pihak Gubernur yang menentukan pihak mana yang akan dilakukann rotasi. Akan tetapi, Selama satu periode biasanya belum diadakan rotasi. Jadi Rotasi tersebut dilakukan satu kali diawal periode. Perubahan di beberapa bagian kemugkinan untuk terjadi sangat kecil.

b. Lingkungan yang menguntungkan

Lingkungan sekitar berperan penting dalam ketahanan organisasi. Perubahan pada lingkungan bisa mempengaruhi sebuah organisasi untuk ikut dalam perubahan tersebut. Akan tetapi, Linkungan juga bisa menjadi faktor pendukung sebuah ketahanan dalam organisasi. Daya tahan organisasi dalam mempertahankan eksistensinya. Berkaitan tentang peran penting lingkungan luar dalam ketahanan masjid Pak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“...Yah kita harus peka terhadap lingkungan. Jadi kita seringkali dengan adanya zakat mal kita gunakan. Ada banyak program dari zakat itu. “Sopo seh seng tegak 8 asnah” kan

⁸¹ H Helmy M Noor, Hasil wawancara, 30 mei 2018. Jam 15.20

diantaranya kita membantu para dhuafa, para keluarga fakir miski yang tidak mampu yang ada disekitar sini. Dari situ kita mengenal mereka, kita peduli dengan masyarakat yang ada disekeliling kita itu yang berpengaruh. Semisal contoh disitu ada gereja ada warga Pagesangan situ. Disitu pada waktu itu belum terjamah padahal dekat belum tersentuh oleh kita, mereka teriak. Pada setiap lebaran haji ada yang tidak dapat sementara mereka dikasih oleh gereja. Nah ini, karen petugas lapangannya yang dulu itu tidak jeli. Dari situlah kita mulai membuat skala prioritas pakek *ring*, *Ring1* beradius berepa kilometer dari masjid, ring 2 berapa radius kilometer, ring 3”...⁸²

Masjid Nasional Al Akbar perlu untuk memperhatikan lingkungan. Zakat mal yang diterima dari para jamaah disalurkan kepada masyarakat. Zakat tersebut digunakan untuk membuat banyak program. Program masjid untuk membantu para dhuafa. Program membantu keluarga fakir miskin yang ada di daerah sekitar masjid. Masjid memperdulikan masyarakat disekitar. Hal itu yang berpengaruh. Akhirnya masjid Al Akbar lebih mengenal masyarakat. Contohnya, Sebuah gereja berada di tengah warga pagesangan. Pada saat lebaran haji beberapa warga tidak mendapatkan daging. Kemudian gereja membagikan daging kepada warga. Kemudian warga memprotes kepada pihak masjid. Hal itu karena warga belum tersentuh oleh masjid. Akan tetapi keberadaan warga dekat dengan masjid. Hal ini dikarenakan petugas lapangan yg dulu kurang jeli. Kemudian masjid membuat skala prioritas. Skala prioritas tersebut menggunakan

⁸² H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

ring. Ring tersebut memiliki radius kilometer yang berbeda, Sehingga semua warga pagesangan bisa tersentuh. Sedangkan Menurut Bapak Thantowi memberikan pernyataan sebagai berikut:

“..Kita berada pada lingkungan yang sangat menjunjung tinggi toleransi beragama jadi bisa dibilang menguntungkan. Dengan toleransi itu bisa saling rukun damai. Kemudian masjid kan punya banyak program. Jangkauan pertama dari program itu masyarakat sekitar. Ya kita lebih peka terhadap mereka lah(Pak Thantowi)”⁸³.

Masjid Nasional Al Akbar berada pada lingkungan yang strategis. Lingkungan disini menjunjung tinggi toleransi beragama. Toleransi menjadikan saling damai dan rukun. Masjid memiliki banyak program. Jangkauan program tersebut diutamakan masyarakat sekitar. Masjid merasa harus lebih memperhatikan masyarakat sekitar

c. Kesukaran dalam Hal Menentukan Besarnya Organisasi dan Tingkat Organisasi serta Lingkungan

Hubungan antara lingkungan dan organisasi. Segala sesuatu yang ada diluar organisasi yang bersangkutan. Kemudian batas-batas antara organisasi dengan lingkungan. Mengenai hal itu pak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“...Jadi lingkungan yang dijangkau oleh Masjid Al Akbar tidak terbatas. Karena kita sebagai benteng moral Agama. Untuk hal itu kita memiliki program pembinaan di daerah luar masjid. Ada daerah-daerah binaan diluar Surabaya misalnya di Gresik,

⁸³ Thantowi Jauhari, Hasil wawancara , 25 mei 2018, pukul 15.15 wib

ada di Mojokerto, ada di Pare. Bekerjasama dengan masyarakat setempat sana . Mereka jadi menyampaikan “ini didaerah saya” terutama kayak di Pare Kristenisasi. Kita melihat dan terjun kesana, seperti apa. Jadi kita pelajari dari situ dan kita menerjunkan relawan disana, dari situ kita dapat data apa yang harus kita sampaikan kita berikan kepada mereka, nah disitu(Pak Hendro)”..⁸⁴

Masjid Al Akbar tidak memiliki batas lingkungan yang dijangkau. Masjid Al Akbar berfungsi sebagai benteng moral Agama umat Islam. Oleh karena itu, Masjid Al Akbar membuat program daerah biinaan. Daerah binaan tersebut berada diluar Surabaya. Daerah tersebut meliputi Gresik, Mojokerto, dan Pare. Masjid Al Akbar bekerjasama dengan masyarakat setempat. Mereka menyampaikan permasalahan pada daerahnya. Kemudian Masjid Al Akbar memberikan binaan. Kemudian permasalahan tersebut di lihat, di analisa, dan terjun kesana. Setelah itu pihak masjid mengirimkan relawan.

Menurut Bapak Agoes mengenai batas lingkungan sebagai berikut:

“..Masjid Al Akbar tidak memiliki batas lingkungan. Semua kalangan dan lingkungan dirangkul. Seperti program-program dakwah yang dimiliki. Program ini dibuat dengan se inovatif mungkin. Sehingga bisa diterima oleh semua kalangan. Seperti dakwah religi, dakwah ekonomi, dakwah sosial, dan dakwah entertaint(pak Agoes)”.⁸⁵

⁸⁴ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

⁸⁵ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

Masjid NASIONAL Al Akbar Surabaya tentu tidak menentukan batas lingkungan untuk masyarakat. MAS berkeinginan merangkul semua kalangan masyarakat. Program-program dakwah inovatif dibuat dengan mengikuti perkembangan zaman. Sasaran dakwah tersebut adalah semua kalangan. Jenis program dakwah tersebut ialah Dakwah religi, dakwah ekonomi, dakwah sosial, dan dakwah entertainment.

d. Ceruk Ekologis

Suatu organisasi terus menerus menyerap sumber daya dari lingkungannya akan mempunyai daya tahan hidup yang tinggi. Posisi organisasi sehubungan dengan lingkungan baik. Posisi tersebut dapat menentukan bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan. Sehubungan dengan posisi organisasi dengan lingkungan Bapak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“..Ibaratnya kita ini gula semut berdatangan. Karena menjadi centre pusat perhatian. karena sering kesini dan mereka merasa “pak saya butuh bantuan, mohon izin saya bisa menempati lokasi ini saya ingin berjualan” Seperti PKL waktu sore. PKL yang ada disekitar masjid ini berasal dari masyarakat sekitar. Jadi sesuai dengan keinginan wali kota diutamakan masyarakat sekitar dan ber KTP setempat. Kemudian dari keberadaan masjid ini tumbuh hotel, tumbuh restoran. Awal ada restoran agis, kemudian ada hotel Namira, di depan ada Lawang Agung. Jadi itu dampak-dampak ekonomi(Pak Hendro)”⁸⁶.

⁸⁶ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

e. Perubahan Keorganisasian

Sebuah organisasi tentu pernah mengalami perubahan. Organisasi perlu melakukan perubahan guna mengikuti zaman, Perubahan yang tepat membuat suatu organisasi menjadi kuat dan berkembang. Sehubungan dengan perubahan pak Hendro mengatakan sebagai berikut.

“...Bahwa manajemen kita diangkat dan diberhentikan oleh gubernur melalui SK Gubernur yang judulnya adalah badan pengelola. Jadi dari tingkat direksi sampai kepala bidang dan kepala direksi. Dibawah itu adalah dengan SK nya direksi SK Dirut dari tingkat kepala urusan sampai dengan karyawan bawah itu SK Dirut. Jadi kalo direksi direktur utama, direktur tarbiyah, direktur imaroh sampai dengan level kepala bidang dan kepala bagian itu adalah SK Gubernur dalam periodenya 4 tahun(Pak Hendro)”..⁸⁷

Manajemen pada Masjid Nasional Al Akbar dibentuk oleh SK Gubernur. Jajaran Direksi sampai Kepala Bidang diangkat dan diberhentikan oleh SK Gubernur. SK Gubernur tersebut dinamakan Badan Pengelolaan. Tingkat Kepala Urusan sampai dengan karyawan bawah adalah SK Dirut. SK Gubernur dalam satu periode adalah empat tahun.

Sehubungan dengan perubahan bapak Agoes mengatakan sebagai berikut:

⁸⁷ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

“...Ya kita mengikuti perkembangan kemajuan zaman juga, program-program yang akan dijalankan harus disusun dengan baik dan harus lihat perkembangan, seperti pada bidang humas sudah melakukan sosialisai dengan mempunyai *channel youtube* dan akan di *upload* di *youtube*, nama *channel youtube* nya Al akbar tv.

Masjid Nasional Al Akbar juga mengikuti perkembangan zaman. Bidang Humas masjid ini telah memiliki banyak media sosial untuk membagikan informasi-informasi dakwah. Sosialisasi menggunakan youtube dirasa sangat efektif.

“..Jadi seperti kemaren rekrutmen guru itu membuat pengumuman melalui instagram memanfaatkan fasilitas medsos, dari situ masuk laporan surat lamaran kerja sekitar 100 lebih. Menggunakan sosmed memang lebih efektif karena dari instagram kemudian lamarannya dimasukkan ke email. Kemudian kita seleksi sesuai dengan kebutuhan(Pak Agoes)”..⁸⁸

Pengumuman lowongan kerja untuk guru MI disebarakan menggunakan instagram. MAS memanfaatkan fasilitas Medsos. Jumlah pelamar guru MI mencapai 100 orang lebih. Lewat sosmed dirasa lebih efektif.

f. Ketahanan atau Daya tahan Hidup Jangka Panjang

Sebuah organisasi ingin mempertahankan daya tahan hidupnya. Maka diperlukan adanya perubahan yang periodik. Hal ini agar organisasi menjadi lebih fleksibel mengikuti

⁸⁸ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib

perkembangan. Sehubungan dengan hal ini pak Thantowi menatakan sebagai beriku:

“..untuk perubahan dalam tubuh organisasi tentu dengan keputusan SK Gubernur. Ketika masa pengangkatan periode yang baru maka saat itu juga dibuat rencana strategik dalam satu periode masa jabatan mbak. Rencana stratejik tersebut yang akan diterapkan selama satu periode(Pak Thantowi)”..⁸⁹

Perubahan organisasi yang ada pada masjid Al Akbar ditentukan oleh keputusan SK Gubernur. Rencana srtatejik organsasi juga dibuat pada awal periode. Rencana stratejik tersebut diterapkan selama satu periode masa jabatan.

Sehubungan Daya tahan hidup jangka panjang Pak Agoes mengatakan sebagai beriku:

“..Jadi mbak untuk daya tahan jangka panjang tentu kita telah membuat rencana program-program. Terutama rencana stratejik untuk menghadapi ancaman yang terjadi. jadi ancaman yang akan dihadapi, seperti angkutan jarang cuma satu ini, nah kita sudah mengusulkan kepada pemerintah kota untuk memberikan angkutan, tapi dengan adanya perkembangan gojek dan uber yah kita alhamdulillah. Orang-orang lebih praktis. Untuk Ancaman nah disekitar sinikan banyak masjid, bagaimana cara kita merekut jamaah dan menarik jamaah. Banyaknya *strange* ancaman apa, Kesempatan apa, peluang apa. Dengan peluang ini kita kan banyak peluang jamaah semakin meningkat, bagaimana perekonomian disekitar kita. Kan pedagang-pedagang banyak disekitar masjid. Masjid akan membukakan peluang bagi mereka dengan adanya banyak jamaah kan. Kelemahanya, mungkin dari dalam ya, mugkin ada yang tidak menjalankan program. Mungkin karena adanya kendala, mungkin juga dari

⁸⁹ Thantowi Jauhari, Hasil wawancara , 25 mei 2018, pukul 15.15 wib

ustadnya tiba-tiba tidak bisa datang. Mungkin dengan adanya bangunan-bangunan yang mungkin kadang kurang terawat dengan baik(Pak Agoes)”⁹⁰

Rencana strategik dibuat untuk menghadapi kemungkinan adanya ancaman. Misalnya, Angkutan umum susah ditemukan di daerah sekitar masjid. Kemudian pihak masjid mengusulkan kepada pemerintah kota untuk diberikan angkutan umum. Ancaman untuk masjid. Daerah sekitar MAS berdiri banyak masjid. Kemudian bagaimana cara kita menarik jamaah. Kemudian di amati adanya ancaman, peluang, dan kesempatan yang ada. Peluang bagi PKL untuk meningkatkan perekonomian dengan banyanya jamaah. Kelemahannya adalah staf tidak menjalankan program.

g. Mengatasi Kecenderungan Menolak Perubahan

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh organisasi dewasa ini adalah menemukan cara yang paling efektif untuk menanganai perubahan karena disadari apabila suatu organisasi tidak mau mewujudkan perubahan dengan cara-cara yang tepat. Resiko bagi organisasi yang bersangkutan untuk gagal mempertahankan eksistensinya. Perubahan mungkin terjadi dari

⁹⁰ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib

luar organisasi. Sehubungan dengan adanya perubahan Bapak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“Disini kita terbentuk dengan SK Gubernur dan sudah menerapkan sistem ISO untuk peningkatan pelayanan Jamaah. Jadi tidak bisa. Pihak luar tidak bisa menginterfensi kita. Sistem ibadah sudah kita atur. Sistem manajemen kita sudah punya manajemen sendiri yang sudah diatur. Kita punya karakter masing-masing, jadi disitu. Tidak bisa disamakan karena kita punya karakter masing-masing. Jadi mohon maaf kita tidak bisa di interfensi, kita tidak bisa karena status kita nasional. Kita nasional statusnya baik muhammadiyah maupun NU. kita mengikuti keputusan pemerintah. Jadi kita merangkul semua pihak baik NU, baik Muhammadiyah. Jadi kita agak beda jika disamakan dengan masjid-masjid yang lain. Disini kita netral. Jadi Imam besar semua dari unsur Muhammadiyah, Direksi dari unsur NU *its welcome*, tidak ada masalah. Karena sistem kita sudah jalan. Kita ada surat keputusan menteri kalo sudah statusnya nasional ya sudah kita mengadopsi dari semua unsur.(Pak Hendro)”⁹¹

MAS terbentuk dari SK Gubernur. Kemudian disini telah menerapkan sistem ISO. Jadi pihak luar tidak bisa menginterfensi kita. Sistem manajemen dan sistem ibadah sudah diatur dengan baik. MAS memiliki karakter tersendiri dan tidak bisa disamakan. MAS memiliki status sebagai Masjid Nasional. Kita mengikuti keputusan dari pemerintah. Jadi MAS ini tida terpacu kepada NU atau Muhammadiyah saja. Sistem yang diterapkan sudah berjalan untuk mengadopsi semua unsur.

⁹¹ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

C. Analisis data

1. Strategi Ketahanan Organisasi

a. Strategi Ketahanan Organisasi

Ketahanan organisasi merupakan suatu kemampuan dari suatu organisasi untuk tetap berdiri.⁹² Daya tahan hidup dalam berbagai kondisi. Ketahanan terbentuk dari kerjasama antar anggota organisasi. Sebuah organisasi tentu memiliki strategi tertentu. Strategi ini diterapkan agar memiliki daya tahan hidup yang kuat. Ketahanan ini bertujuan untuk melanjutkan fungsi dan tetap tangguh ketika terjadi perubahan. Sebuah ketahanan terdiri dari sejumlah intervensi atau aksi yang diharapkan mampu untuk meningkatkan ketahanan suatu kota, baik dalam tataran sistem, agen dan institut.⁹³

Sebuah organisasi tentu memiliki strategi ketahanan dalam mengembangkan dan mempertahankan organisasinya. Suatu organisasi yang memiliki daya tahan hidup biasanya mempunyai manajemen yang baik. Strategi ketahanan ini digunakan agar organisasi tetap tangguh ketika terjadi perubahan. Bapak Agus selaku Kepala Bagian Administrasi dan Umum mengungkapkan sebagai berikut:

⁹² J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi.(Jakarta:Kencana Prenada Media Group).hal.73.

⁹³ Rukuh Setiadi dan Fitri Wulandari, "Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.

“.....Jadi masjid Al Akbar ini kan dalam menjalankan kan ada job disk nya masing-masing dari bagian-bagian, nah untuk melakukan kegiatan kita harus mempunyai program kerja, jadi program 2013 terus dibarengi dengan anggarannya. Jadi daya tahan untuk menghadapi globalisasi dan lingkungan eksternal yaitu dari program-program tersebut, program yang dibuat haruslah se inovatif mungkin.(Pak Agoes)”⁹⁴

Para staff dan karyawan masjid Nasional Al Akbar telah memiliki job diskripsi sesuai dengan jabatannya. Para karyawan memiliki ide-ide yang inovatif untuk membuat program. Inovasi ini untuk menunjang eksistensi masjid.

Pak Hendro selalu Kepala Bagian Pemberdayaan Usaha, Zakat, dan Waqaf mengatakan ,bahwa :

“..... Bahwa manajemen kita diangkat dan diberhentikan oleh gubernur melalui SK Gubernur yang judulnya adalah badan pengelola. dalam periodenya 4 tahun. Kemudian dari situ kita melakukan upaya-upaya bagaimana supaya kita tetap bisa eksis(Pak Hendro)”.

“...makannya kita kelola secara profesional disini dengan penerapan sistem 5R yaitu Ringkas, Rapi. Resik, Rawat, Rajin memang terjemahan dari sistem yang diterapkan oleh Jepang. Kemudian dari situ kita menerapkan ISO, sistem ISO ada audit dari internal maupun eksternal. Tetapi pada prinsipnya dasarnya pada 5R disitu. (Pak Hendro)”.

“...Karena itu, karna dengan ISO kita setiap 6 bulan sekali audit, kalau dulu masih ISO yang 2008 yang pertama itu. Kemudian kita menginjak ISO yang baru 2015 itu implementasi dari pada itu. Jadi dari situ kita menjadi kuat(Pak Hendro)”⁹⁵

⁹⁴ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

⁹⁵ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

Manajemen pada Masjid Nasional Al Akbar dibentuk oleh SK Gubernur. Jajaran Direksi sampai Kepala Bidang diangkat dan diberhentikan oleh SK Gubernur. SK Gubernur tersebut dinamakan Badan Pengelolaan. Oleh karena itu, dalam waktu empat tahun itu dilakukan upaya-upaya agar masjid Al Akbar tetap bisa eksis.

Masjid Nasional Al Akbar ini dikelola secara profesional oleh semua anggota organisasinya. Masjid ini menerapkan sistem 5R (Ringak, Resik, Rapi, Rawat, Rajin). Masjid Al Akbar juga menerapkan ISO (*International Standart Organisation*). Sistem ISO ini terdapat audit dari internal maupun eksternal. Akan tetapi, pada dasarnya adalah prinsip 5R. Prinsip 5R ini membuat budaya dan kebiasaan tumbuh dengan sendinya pada diri setiap anggota organisasi.

Sistem ISO ini melakukan audit setiap enam bulan sekali. Masjid Al Akbar dulu menerapkan ISO 2008. Kemudian, Masjid Al Akbar menginjak ISO baru 2015. ISO baru ini adalah implementasi dari pada itu. Jadi dari situ masjid ini memiliki daya tahan dan menjadi kuat.

Holling melihat konsep ketahanan sebagai kemampuan sistem baik secara teknis maupun ekologis untuk melanjutkan fungsi atau

untuk tetap tangguh ketika terjadinya suatu perubahan.⁹⁶ Organisasi yang memiliki daya tahan biasanya memiliki manajemen yang bagus. Organisasi besar tumbuh dan berkembang atas kerjasama semua anggota organisasi. Ketahanan organisasi tercipta atas kerjasama antar anggota.

Seperti pada Masjid Nasional Al Akbar yang memiliki manajemen yang sangat bagus dan transparan. Manajemen dikelola oleh sumber daya manusia yang profesional dan berkompentensi. Daya tahan yang kuat dan eksistensi semakin meningkat. Dari uraian di atas dapat disimpulkan, bahwa strategi yang diterapkan oleh Masjid Nasional Al Akbar ialah berasal dari beberapa aspek. *Pertama*, Manajemen pada masjid ini dibentuk oleh SK Gubernur karena masjid ini berskala Nasional. Jadi karyawan diangkat dan diberhentikan sesuai dengan SK Gubernur dalam satu periode masa kerja. Manajemen Masjid Nasional Al Akbar ini telah menerapkan sistem ISO 9001:2008. ISO 9001:2008 merupakan sistem mutu model untuk jaminan mutu dalam perencanaan atau pengembangan, produksi, instansi, dan pelayanan jasa.⁹⁷ Masjid merupakan lembaga yang memberikan layanan kepada masyarakat. Oleh karena itu, Masjid

⁹⁶ Rukuh Setiadi dan Fitri Wulandari, "Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang", *Jurnal Pengembangan Kota (2016)*, Vol.4 No.2 (95-105. DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.

⁹⁷ Hasil observasi, tanggal 05 mei 2018

Nasional Al Akbar menerapkan ISO dalam meningkatkan kualitas pelayanan jamaah. Kemudian dengan Sumber daya manusia yang profesional dan kompetitif. Para anggota organisasi mampu menciptakan ide-ide inovatif. Program-program yang dibuat sangat inovatif terbukti dari setiap kesuksesan program yang dilaksanakan. Masjid Al Akbar dikelola sangat profesional. Masjid ini telah mengadopsi sistem dari Jepang yaitu 5R (Resik, Rapi, Ringkas, Rawat, Rajin).

Pokok-Pokok Pedoman Pelaksanaan Program 5R yaitu: *Pertama*, Ringkas ialah menata yang diperlukan dan menyingkirkan yang tidak diperlukan dari tempat kerja. *Kedua*, Rapi ialah susun secara sistematis sesuai dengan fungsinya agar mudah mencari atau mengembalikan. *Ketiga*, Resik ialah bersihkan tempat kerja dan peralatan sehingga teratur dan indah. *Keempat*, Rawat ialah pertahankan hasil yang dicapai dengan membuat standar, prosedur, dan mekanisme. *Kelima*, Rajin ialah Disiplinkan diri sesuai norma-norma dan nilai-nilai yang disepakati.⁹⁸ Sistem ini telah menjadi budaya dalam organisasi. Prinsip 5R ini membuat budaya dan kebiasaan tumbuh dengan sendirinya pada setiap anggota organisasi. Sistem yang dijalankan menyesuaikan dengan keputusan gubernur.

⁹⁸ Hasil observasi, tanggal 05 mei 2018

Jadi dari situlah organisasi menjadi kuat. Organisasi mampu tetap eksis dalam berbagai keadaan.

Organisasi mampu untuk melakukan antisipasi, mempersiapkan dan menyesuaikan diri dengan perubahan. Kemudian organisasi juga mampu menghadapi adanya gangguan yang datang mendadak. Masjid Nasional Al Akbar menerapkan strategi ketahanan yang bagus, sehingga organisasi menjadi tangguh dan fleksibel. Organisasi mampu meminimalkan masalah dan menangkap peluang.

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya memiliki fungsi sebagai: MAS sebagai benteng moral, MAS sebagai pusat pendidikan Islami, MAS sebagai pusat kajian syi'ar Islam, MAS sebagai pusat kebudayaan Islami, MAS sebagai pusat wisata religi, MAS sebagai pusat layanan kesehatan masyarakat, MAS sebagai pusat dakwah muslimah, MAS sebagai penopang ekonomi umat.⁹⁹

Seluruh paparan sistem yang diterapkan oleh masjid Nasional Al Akbar untuk memiliki sebuah ketahanan. Ketahanan tersebut bertujuan untuk mewujudkan visi dan misi Masjid Nasional Al Akbar. Kemudian Masjid Nasional Al Akbar Surabaya mampu menjalankan fungsi utamanya atau tetap tangguh ketika terjadinya sebuah perubahan. Strategi ketahanan pada Masjid Nasional Al Akbar juga

mampu untuk meminimalisir adanya kesalahan, gangguan, bahkan sebuah perubahan.

b. Implementasi Strategi

Masjid Nasional Al Akbar Merupakan masjid terbesar kedua di Indonesia. Masjid ini merupakan masjid yang digunakan untuk berbagai kegiatan umat. Masjid ini memiliki Program-program yang inovatif. Program tersebut sudah tersusun dan terencana dengan baik. Strategi yang direncanakan atau program yang direncanakan tujuannya adalah untuk direalisasikan. Program tersebut dapat direalisasikan dengan kerjasama antar anggota organisasi dengan baik.

Soekanto 1988, menyatakan bahwa implementasi strategi adalah pengolahan bermacam-macam peralatan organisasi dan manajemen yang mengarah dan mengendalikan pemanfaatan sumber daya perusahaan (Keuangan, manusia, peralatan, dan lain-lain).¹⁰⁰

Bapak Agoes memberikan tanggapan sebagai berikut:

“...iya implementasi nya ya pelaksanaan dari program-program yang telah dibuat tersebut, Kita menggunakan ISO (*internasional standart operational*)2015 jadi sesuatu yang diprogram kan sudah ada SOP nya. Jadi melakukan pengecekan pada program perencanaan. Program nya kita evaluasi apa yang kurang, sesuai atau tidak dengan yang diprogramkan dan kendalanya apa, kemudian kita evaluasi baru kita melancarkan *action*. ..¹⁰¹

¹⁰⁰ Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma. “Manajemen Strategis Perspektif Islam”. (Jakarta : Khairul Bayaan,2003). Hal 134

¹⁰¹ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

Implementasi dari rencana program adalah pelaksanaan program tersebut. Masjid Al Akbar Surabaya menggunakan sistem ISO 2015. Jadi, Sesuatu yang diprogramkan sudah memiliki SOP yang jelas. Program perencanaan selalu dilakukan pemeriksaan oleh tim. Program tersebut di periksa kembali untuk mencari kekurangan dan kendala. Kemudian program disesuaikan dengan apa yang diprogramkan. Setelah itu, Program tersebut di evaluasi dan baru melancarkan *action*.

Bapak Hendro mengungkapkan sebagai berikut:

“...Karena itu, karna dengan ISO kita setiap 6 bulan sekali audit, kalua dulu masih ISO yang 2008 yang pertama itu. “Tulis apa yang kamu kerjaka, kerjakan apa yang kamu tulis” Jika hanya dokumentasi akan memakan waktu. Saya mengerjakna apa, bagaimana, hasilnya apa. Kemudian kita menginjak ISO yang baru 2015 itu implementasi dari pada itu. Kalo dulu kita masih diliati dimandori. Setelah apa yang kamu ucapkan apa yang kamu kerjakan hasilnya apa”...¹⁰²

Masjid Nasional Al Akbar menerapkan ISO pertama tahun 2008. Sistem ISO setiap enam bulan sekali dilakukan audit. ISO pertama adalah tulis apa yang kamu kerjakan, kerjakan apa yang kamu tulis. Kemudian ISO yang baru 2015 adalah implementasi dari pada itu.

¹⁰²H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

Pengelolaan dana merupakan bagian dari sebuah implementasi program. Dana diserahkan kepada setiap divisi sehingga mereka dapat mengelola dana untuk alokasi setiap program. Dalam hal ini Pak Hendro berkomentar sebagai berikut:

“..Jadi untuk pengelolaan dana yang ada di masjid ini dibagi-bagi sendiri oleh bagian keuangan. Zakat ini dipisah-pisahkan ada zakat fitrah, zakat mal dan zakat lainnya. Kemudian ditempat saya juga melakukan hubungan dengan pihak luar ya instansi pemerintah maupun swasta untuk bekerja sama. Dalam artian seperti halnya saya dengan MOU dengan Perusahaan prisma tekstil gajah duduk (Pak Hendro)”¹⁰³

Pengelolaan dana pada MAS dikelola oleh bagian keuangan. Pengelolaan zakat dipisah antara zakat mal dan zakat fitrah. Semua dana dikelola oleh bagian keuangan. Kemudian MAS juga menjalin kerjasama dengan instansi pemerintah maupun swasta.

Program - program dibuat dengan sangat inovatif. Jadi sebelum program tersebut di laksanakan pihak Masjid Al Akbar telah melakukan rapat rutin. Rapat persiapan dan pembentukan kordinasi. Meminimalisir kemungkinan munculnya kendala. Agar program yang akan dijalankan berjalan dengan sukses. Seperti program acara akad nikah. Pemesanan aula gedung harus disusun dari awal. Agar jadwal acara tidak bentrok. Kemudian dari pihak MAS juga telah menyiapkan

¹⁰³H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

seorang penceramah dan khotibnya. Hal ini merupakan bagian dari pelayanan untuk jamaah.

Pengelolaan dana yang tepat termasuk dalam proses pengimplementasian. Dana merupakan hal yang sangat penting. Dan dikhawatirkan adanya kesalahan. Masjid Nasional Al Akbar menyerahkan pengelolaan dana kepada bagian keuangan. Meskipun ada kepala bagian pemberdayaan usaha, zakat, infak dan waqaf. Kabag ini hanya bertugas untuk mencari sumber dana saja dan mencari mitra yang akan bekerjasama. Selebihnya masalah keuangan tetap dikelola bagian keuangan. Masjid Al Akbar bekerjasama dengan pihak pemerintah ataupun swasta. Contohnya, MAS bekerjasama dengan BRI Syariah, sehingga disini memiliki fasilitas ATM. Kemudian MAS bekerjasama dengan kantor kas dalam pembayaran karyawan.

d. Evaluasi dan Pengendalian Strategi

Program yang direncanakan tentu memerlukan evaluasi, meskipun program tersebut telah di monitoring. Evaluasi dilaksanakan untuk melihat hasil dari sebuah strategi tersebut. Evaluasi menjadi cara efektif untuk melihat sebuah strategi. Proses evaluasi bisa dijadikan pembelajaran untuk strategi selanjutnya. Bapak Thantowi mengatakan, bahwa:

“....Setelah kegiatan dijalankan baru dilakukan evaluasi. Evaluasi ini berguna untuk melakukan pengukuran dan penilaian terhadap tingkat pencapaian kinerja saat pelaksanaan program yang ditetapkan. Kemudian untuk pengukuran kinerja yang bersifat evaluasi dilakukan melalui penetapan indikator kinerja yang terukur kemudian dilaporkan setiap periode tahun sekali(Pak Thantowi)”¹⁰⁴.

Rapat rutin diadakan sebelum program baru dilaksanakan. Kemudian, ada rapat koordinasi untuk memastikan keberhasilan program tersebut. Oleh karena itu, program atau kegiatan yang akan dijalankan sudah terkoordinasi dengan baik. Evaluasi ini dilakukan ketika program sudah dijalankan. Evaluasi ini berguna untuk melakukan pengukuran tingkat pencapaian kinerja.

Bapak Agoes mengungkapkan sebagai berikut:

“....Tentu saja mbak, ketika merencanakan sebuah program maka kita selalu memonitoring program tersebut. Ketika melakukan pemantauan dan evaluasi terhadap hasil-hasil perencanaan strategis Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, Perlu untuk dilakukan suatu analisis pencapaian kinerja yang dikembangkan atas dasar keberhasilan maupun kegagalan pengelolaan Masjid Nasional Al Akbar. (pak Agoes)”¹⁰⁵.

Masjid Nasional Al Akbar tentu memiliki banyak program-program. Masjid Nasional Al Akbar selalu melakukan monitoring dan evaluasi terhadap program dan juga perencanaan strategis. Analisis pencapaian kinerja dilakukan atas dasar keberhasilan maupun kegagalan. Proses Monitoring ini bertujuan

¹⁰⁴ Thantowi Jauhari, Hasil wawancara , 25 mei 2018, pukul 15.15 wib

¹⁰⁵ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

memantau dan meminimalisir adanya sebuah kegagalan. Masjid Nasional Al Akbar melakukan pemantauan pada saat proses kegiatan tersebut berlangsung.

Richard Rumelt memberikan empat kriteria dalam mengevaluasi strategi, seperti Konsistensi, Kecocokan, Keuntungan.¹⁰⁶ Richard Rumelt memberikan empat kriteria dalam mengevaluasi strategi, seperti Konsistensi, Kecocokan, Keuntungan, Kemungkinan. Sistem Manajemen Masjid Nasional Al Akbar Surabaya dikelola secara profesional. Program yang dibuat konsisten berpedoman pada SOP yang dibuat. Program yang dibuat di cocokkan antara pihak internal dengan sasaran program. Kemungkinan adanya kendala sudah di antisipasi sedini mungkin, dengan rapar rutin pengechekan program. Program yang dilaksanakan oleh Masjid Nasional Al Akbar membawa keuntungan untuk semua pihak. Seperti Pada Acara Bazar Ramadhan. Program bazar ramadhan dapat meningkatkan pendapatan para peserta bazar dan juga PKL dengan banyaknya jamaah yang berdatangan. Kemudian, pada acara bazar ramadhan ini selalu dilakukann monitoring agar acara berjalan dengan

¹⁰⁶ Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma. "Manajemen Strategis Perspektif Islam". (Jakarta : Khairul Bayaan,2003). Hal.135

sukses. Masjid Nasional Al Akbar juga bekerjasama dengan *Event Organizer* untuk menangani program bazar ramadhan ini. Proses Monitoring ini bertujuan memantau dan meminimalisir adanya sebuah kegagalan. Masjid Nasional Al Akbar melakukan pemantauan pada saat proses kegiatan tersebut berlangsung. Masjid Nasional Al Akbar melakukan pemantauan pada saat proses kegiatan tersebut berlangsung. Kemudian, Pengukuran kinerja bersifat evaluasi dilakukan melalui indikator kinerja. Indikator kinerja dilaporkan setiap periode tahun sekali. Masjid Al Akbar menetapkan sistem evaluasi tersendiri untuk jajaran direktorat. Kemudian, sistem ini juga diberlakukan untuk staf yang mempunyai fungsi memberikan layanan kepada jamaah. Masjid Al Akbar juga menetapkan standart untuk penggunaan jasa layanan masjid Al Akbar sendiri.

Implementasi strategi pada Masjid Nasional Al Akbar Surabaya yang telah menerapkan ISO. Dengan menggunakan ISO semua sudah memiliki SOP yang jelas. Sehingga apa yang dikerjakan tidak akan melenceng dari perencanaan awal karena sudah ada aturan dan pedoman. ISO pertama pada tahun 2008 berbentuk dokumen dan memakan waktu. Kemudian ISO 2015 adalah implementasi dari hal, apa yang dikerjakan, bagaimana caranya, kemudian hasilnya apa.

Pengimplementasian ISO pada Masjid Al Akbar bisa memperagakan kemampuannya untuk taat azaz, dengan produk yang berupa peribadatan dan dakwah yang memenuhi pesyaratan jamaah. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan pelayanan kepada jamaah serta kepuasan jamaah. Penerapan sistem ini dirasa sangat efektif.

Evaluasi dan pengendalian strategi Masjid Al Akbar selalu memonitoring program yang direncanakan. Evaluasi sistem ISO dilakukan setiap 6 bulan sekali. Evaluasi ini dijadikan sebagai alat ukur dan penilaian terhadap tingkat pencapaian kinerja. Kemudian untuk pengukuran kinerja yang bersifat evaluasi dilakukan melalui penetapan indikator kinerja yang terukur kemudian dilaporkan setiap periode. Kemudian dijadikan bahan evaluasi untuk perencanaan proram yang akan datang.

2. faktor-faktor yang mendeterminasi daya tahan hidup

Faktor-faktot yang mendeterminasi daya tahan hidup tersebut perlu kita menganalisa suatu organisasi sehubungan dengan manajemen dalam organisasi tersebut serta hubungan dengan lingkungannya.

a. Mutasi

Mutasi merupakan perubahan baru pada sebuah organisasi. Perubahan atau perombakan berhubungan dengan organisasi.¹⁰⁷ Perombakan tersebut bisa berupa struktur organisasi, dan kebijakan baru yang digunakan. Bapak Hendro mengatakan, bahwa:

“...Menyesuaikan prosedur pemerintah. Kalo ada regulasi dari pemerintah kita ikuti. Kita tidak mungkin akan bertentangan dengan pemerintah. Prosedur baru itu dilihat dari prosedur apa dulu. (Pak Hendro)”...¹⁰⁸

“...Tapi kalo itu merupakan bagian dari pada prosedur harus kita lalui. Itu contoh-contohnya ada disitu. Kemudian kita juga ada kontrak kerja dan SPK (surat perjanjian kerja) seperti pengadaan kursi meja siswa itu ada disitu.(Pak Hendro)”..¹⁰⁹

Manajemen Masjid menyesuaikan pada prosedur pemerintah. Jika Pemerintah melakukan regulasi, Maka Manajemen juga mengikuti peraturan tersebut. Manajemen tidak mungkin akan bertentangan dengan kebijakan prosedur pemerintah. Kemudian bantuan-bantuan dari pemerintah Provinsi disesuaikan pada lembar-lembar disposisi. Jika ada surat masuk diinventariser dan diisi disposisi apa. Kemudian,

¹⁰⁷ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi.(Jakarta:Kencana Prenada Media Group).hal. 75

¹⁰⁸ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

¹⁰⁹ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

jika pemerintah melakukan regulasi, maka pihak manajemen juga menyesuaikan pada regulasi. Prosedur pengalokasian dana Penggunaan dana juga sudah terbentuk dengan baik. Manajemen tidak mungkin mengeluarkan dana tanpa alasan dan dasarnya.

Semua bagian dari prosedur perlu dijalankan oleh manajemen. Contoh-contoh dari prosedur telah dipaparkan diatas. Kemudian pihak manajemen juga memiliki kontrak kerja dan SPK (Surat perjanjian kerja). Pengadaan kursi meja siswa ada di dalam kontrak kerja dan SPK tersebut. Mekanisemen pengadaan barang tanpa ada kontrak kerja & SPK tidak bisa dikeluarkan dana.

Kemudian Pak Thantowi juga mengungkapkan tentang kebijakan baru yang digunakan sebagai berikut:

“...Biasanya itu ada, kalo ada rotasi dari pihak gubernur yang menentukan orang-orangnya, Tapi untuk selama ini insyaallah masih tetap yang periode sekarang, ada beberapa perubahan dibeberapa bagian(Pak Thantowi)”...¹¹⁰

Manajemen pada Masjid Al Akbar berkemungkinan untuk melakukan kebijakan baru. Sistem rotasi tersebut

¹¹⁰ H Helmy M Noor, Hasil wawancara, 30 mei 2018. Jam 15.20

“...Yah kita harus peka terhadap lingkungan. Jadi kita seringkali dengan adanya zakat mal kita gunakan. Ada banyak program dari zakat itu. kan diantaranya kita membantu para dhuafa, para keluarga fakir miski yang tidak mampu yang ada disekitar sini. Dari situ kita mengenal mereka, kita peduli dengan masyarakat yang ada disekeliling kita itu yang berpengaruh”...¹¹¹

Masjid Nasional Al Akbar perlu untuk memperhatikan lingkungan. Zakat mal yang diterima dari para jamaah disalurkan kepada masyarakat. Zakat tersebut digunakan untuk membuat banyak program. Program masjid untuk membantu para dhuafa. Program membantu keluarga fakir miskin yang ada di daerah sekitar masjid.

Sedangkan Menurut Bapak Thantowi memberikan pernyataan sebagai berikut:

“..Kita berada pada lingkungan yang sangat menjunjung tinggi toleransi beragama jadi bisa dibilang menguntungkan. Dengan toleransi itu bisa saling rukun damai. Kemudian masjid kan punya banyak program. Jangkauan pertama dari program itu masyarakat sekitar. Ya kita lebih peka terhadap mereka lah(Pak Thantowi)”¹¹²

Masjid Nasional Al Akbar berada pada lingkungan yang strategis. Lingkungan disini menjunjung tinggi toleransi beragama. Toleransi menjadikan saling damai dan rukun. Masjid memiliki banyak program. Jangkauan program tersebut diutamakan

¹¹¹ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

¹¹² Thantowi Jauhari, Hasil wawancara , 25 mei 2018, pukul 15.15 wib

masyarakat sekitar. Masjid merasa harus lebih memperhatikan masyarakat sekitar.

Lingkungan itu harus merupakan landasan yang memungkinkan timbulnya perubahan baru.¹¹³ Lingkungan berperan penting dalam keadaan suatu organisasi. Lingkungan bisa menjadi faktor pendukung sebuah ketahanan. Akan tetapi, lingkungan juga bisa mempengaruhi organisasi untuk melakukan perubahan. Masjid Nasional Al Akbar berada pada lingkungan yang mampu mendukung terwujudnya sebuah ketahanan. Masyarakat yang saling mengingatkan. Masjid Al Akbar memperdulikan lingkungan dan menampung semua aspirasi dari penduduk sekitar. Program-program yang dibuat diutamakan adalah masyarakat sekitar. Seperti program membantu para dhuafa, para keluarga fakir miskin di daerah sekitar masjid. Masjid memperdulikan masyarakat disekitar. Hal itu yang berpengaruh. Akhirnya masjid Al Akbar lebih mengenal masyarakat. Contohnya, Sebuah gereja berada di tengah warga pagesangan. Pada saat lebaran haji beberapa warga tidak mendapatkan daging. Kemudian gereja membagikan daging kepada warga. Kemudian warga memprotes kepada pihak masjid. Hal itu karena warga belum

¹¹³ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group).hal.75

tersentuh oleh masjid. Akan tetapi keberadaan warga dekat dengan masjid. Hal ini dikarenakan petugas lapangan yang dulu kurang jeli. Kemudian masjid membuat skala prioritas. Skala prioritas tersebut menggunakan ring. Ring tersebut memiliki radius kilometer yang berbeda, sehingga semua warga pagesangan bisa tersentuh.

Masyarakat lingkungan masjid menjunjung tinggi toleransi. Toleransi menyebabkan kedamaian dan rukun. Pada saat banyak oknum yang ingin memecah belah negara ini. Kemudian maraknya berita tentang penyebar kebencian. Toleransi antar agaman ini sangat penting. Hal ini juga selaras dengan keinginan masjid yang ingin menjunjung toleransi beragama. Hal ini bisa menjadi pendukung terwujudnya sebuah ketahanan.

c. Kesukaran Dalam Hal Menentukan Besarnya Organisasi dan Tingkat Organisasi Serta Lingkungan

Lingkungan Organisasi adalah Segala sesuatu yang ada di luar organisasi yang bersangkutan.¹¹⁴ Segala sesuatu yang ada di luar organisasi dan bersangkutan dengan organisasi. Kemudian batas-batas antara organisasi dengan lingkungannya Pak Hendro mengatakan sebagai berikut:

¹¹⁴ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group). hal.75

“...Jadi lingkungan yang dijangkau oleh Masjid Al Akbar tidak terbatas. Karena kita sebagai benteng moral Agama. Untuk hal itu kita memiliki program pembinaan di daerah luar masjid. Ada daerah-daerah binaan diluar Surabaya misalnya di Gresik, ada di Mojokerto, ada di Pare. (Pak Hendro)”..¹¹⁵

Masjid Al Akbar tidak memiliki batas lingkungan yang dijangkau. Masjid Al Akbar berfungsi sebagai benteng moral Agama umat Islam. Oleh karena itu, Masjid Al Akbar membuat program daerah binaan. Daerah binaan tersebut berada diluar Surabaya. Daerah tersebut meliputi Gresik, Mojokerto, dan Pare.

Bapak Agoes mengatakan, bahwa mengenai batas lingkungan sebagai berikut:

“..Masjid Al Akbar tidak memiliki batas lingkungan. Semua kalangan dan lingkungan dirangkul. Seperti program-program dakwah yang dimiliki. Program ini dibuat dengan se inovatif mungkin. Sehingga bisa diterima oleh semua kalangan (pak Agoes)”..¹¹⁶

Masjid Nasional Al Akbar Surabaya tentu tidak menentukan batas lingkungan untuk masyarakat. MAS berkeinginan merangkul semua kalangan masyarakat. Program-program dakwah inovatif dibuat dengan mengikuti perkembangan zaman.

Masjid Al Akbar tidak membatasi jangkauannya. Masjid Al Akbar juga berperan sebagai benteng moral agama. Semua

¹¹⁵ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

¹¹⁶ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib.

kalangan dirangkul tanpa terkecuali meskipun di luar kota Surabaya. Masjid ini juga memiliki program binaan untuk daerah yang bersedia. Daerah tersebut meliputi Gresik, Mojokerto, dan Pare. Pihak Masjid menjalin kerjasama dengan masyarakat setempat daerah binaan. Hal ini menunjukkan memang Masjid Nasional Al Akbar dikelola secara profesional tanpa membatasi jangkauannya. Program dakwah dibuat dengan sasaran semua lapisan masyarakat. Kemudian program dakwah ini juga ditujukan kepada semua kalangan usia.

Masjid Nasional Al Akbar peduli atas terjadinya musibah bencana alam. Masjid Al Akbar tidak membatasi memberikan bantuan kepada masyarakat Surabaya saja. Akan tetapi semua daerah mampu dijangkau oleh Masjid Nasional Al Akbar. Masjid Nasional Al Akbar menyerahkan bantuan untuk korban musibah tanah longsor menimpa sebagian wilayah Kecamatan Bendungan, Desa Sumurup, Kabupaten Trenggalek, Jawa Timur. Tim manajemen dari masjid Nasional Al Akbar terjun langsung menuju tempat terjadinya bencana alam.

d. Ceruk Ekologis

Posisi Organisasi sehubungan dengan lingkungan baik, maka organisasi yang bersangkutan telah mencapai suatu ceruk

ekologis (*an Ecological Niche*)¹¹⁷. Suatu Organisasi memiliki sifat fleksibel akan lebih mudah menghadapi lingkungan disekitar. Organisasi mampu menyerap sumber daya dari lingkungan akan mempunyai daya tahan hidup yang tinggi. Posisi organisasi sehubungan dengan lingkungan baik. Posisi tersebut dapat menentukan bagaimana organisasi tersebut dapat bertahan. Bpak Sehubungan dengan posisi organisasi dengan lingkungan Bapak Hendro mengatakan sebagai berikut:

“..Ibaratnya kita ini gula semut berdatangan. Karena menjadi centra pusat perhatian. Kemudian dari keberadaan masjid ini tumbuh hotel, tumbuh restoran. Jadi itu dampak-dampak ekonomi(Pak Hendro)”¹¹⁸.

Masjid Al Akbar ini diibaratkan sebagai gula dan Semut-semut berdatangan. MAS telah menjadi *Centra* pusat perhatian. Masjid Nasional Al Akbar Surabaya membawa dampak perekonomian naik.

Sehubungan dengan hal diatas pak Helmy mengatakan sebagai berikut:

“..Masjid Al Akbar ini tentu menjadi pusat perhatian mbak, karena banyaknya jamaah yang berdatangan untuk beribadah. Terlebih MAS dalam kegiatan dakwahnya sangat inovatif sering mendatangkan ustad-ustad ternama. Kemudian program-program lain yang mendatangkan banyak jamaah. hal ini tentu

¹¹⁷ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi.(Jakarta: Kencana Prenada Media Group).hal.77

¹¹⁸ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

mengundang banyaknya jamaah yang datang. Kemudian dengan adanya menara masjid yang dibuka untuk wisata dan juga para PKL yang ada di sekitar masjid. Setiap hari minggu pagi sekeliling masjid juga digunakan untuk *car free day* dan bazar. Setiap ramadhan juga diadakan Bazar ramadhan yang diikuti banyak pedagang dan ditambah program Dakwah entertaint yang mendatangkan artis-artis ibu kota. Tentu saja hal ini mengundang perhatian dan jamaah yang berdatangan sangat banyak(pak Helmy)”¹¹⁹

Masjid Al Akbar Surabaya ini menjadi pusat perhatian. Program dakwah yang diadakan oleh MAS sering mendatangkan mubaligh-mubaligh ternama. Bulan Ramadhan Masjid Nasional Al Akbar Surabaya menjadi salah satu destinasi wisata masyarakat Surabaya dan luar kota.

Posisi sebuah organisasi yang memiliki peran penting dilingkungannya. Organisasi tersebut memiliki posisi yang penting di dalam lingkungan tersebut Masjid Al Akbar menjadi pusat perhatian ditengah-tengah lingkungan. Hal ini dengan banyaknya dampak yang ada dengan keberadaan Masjid Al Akbar ini. Dampak ekonomi yang meningkat bagi warga disekitar masjid dengan menjadi PKL. Kemudian dengan adanya Masjid Al Akbar banyak bangunan – bangunan mulai berdiri. Masjid Al Akbar ini mampu menjadi pusat Perhatian dengan program-program Dakwah yang sangat inovatif, sehingga menarik banyak jamaah

¹¹⁹ H Helmy M Noor, Hasil wawancara, 30 mei 2018. Jam 15.20

berdatangan. Selain program dakwah banyak lagi kegiatan-kegiatan Masjid yang ditujukan untuk meningkatkan kualitas layanan jamaah. Kemudian Masjid Al Akbar juga memiliki banyak sarana prasarana yang didatangi banyak jamaah. Seperti: Direktorat Idarah, Direktorat Imarah, Direktorat Tarbiyah.

Selain menjadi tempat ibadah Masjid Nasional Al Akbar ini memiliki banyak fungsi. Diantaranya: MAS sebagai benteng moral Islam, MAS sebagai Pusat Pendidikan Islami, MAS sebagai pusat kajian Syi'ar Islam, MAS sebagai pusat kebudayaan Islam. MAS sebagai pusat wisata religi, MAS sebagai pusat layanan kesehatan masyarakat, MAS sebagai pusat Dakwah Muslimah, MAS sebagai penopang ekonomi umat. Oleh karena itu, Masjid Al Akbar mampu menjadi pusat perhatian dan memiliki posisi yang penting sehubungan dengan lingkungan.

e. Perubahan Keorganisasian

Lingkungan disekitar organisasi tentu pernah mengalami perubahan. Perubahan terjadi dengan berjalannya waktu. Sebuah organisasi tentu pernah mengalami perubahan. Organisasi perlu melakukan perubahan guna mengikuti zaman, Perubahan yang tepat membuat suatu organisasi menjadi kuat dan berkembang. Setiap perubahan yang fungsional akan menibulkan daya tahan

hidup organisasi yang bersangkutan. Perubahan yang disfungsional akan menimbulkan kemrosotan serta merusak organisasi.¹²⁰ Pak Hendro mengatakan sebagai berikut.

“...Bahwa manajemen kita diangkat dan diberhentikan oleh gubernur melalui SK Gubernur yang judulnya adalah badan pengelola. Jadi dari tingkat direksi sampai kepala bidang dan kepala direksi. Dibawah itu adalah dengan SK nya direksi SK Dirut dari tingkat kepala urusan sampai dengan karyawan bawah itu SK Dirut(pak Hendro)”..¹²¹

Manajemen pada Masjid Nasional Al Akbar dibentuk oleh SK Gubernur. Jajaran Direksi sampai Kepala Bidang diangkat dan diberhentikan oleh SK Gubernur. SK Gubernur tersebut dinamakan Badan Pengelolaan.

Sehubungan dengan perubahan bapak Agoes mengatakan sebagai berikut:

“...Ya kita mengikuti perkembangan kemajuan zaman juga, program-program yang akan dijalankan harus disusun dengan baik dan harus lihat perkembangan(Pak Agoes)”.¹²²

Masjid Nasional Al Akbar juga mengikuti perkembangan zaman. Bidang Humas masjid ini telah memiliki banyak media sosial untuk membagikan informasi-informasi dakwah. Sosialisasi menggunakan youtube dirasa sangat efektif.

¹²⁰ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi.(Jakarta: Kencana Prenada Media Group).hal.79

¹²¹ H. Hendro Tjahjono, Hasil wawancara, 4 mei 2018, pukul 16.15 wib

¹²² Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00wib

“..Jadi seperti kemaren rekrutmen guru itu membuat pengumuman melalui instagram memanfaatkan fasilitas medsos. Menggunakan sosmed memang lebih efektif karena dari instagram kemudian lamarannya dimasukkan ke email. Kemudian kita seleksi sesuai dengan kebutuhan(Pak Agoes)” ..¹²³

Pengumuman lowongan kerja untuk guru MI disebarakan menggunakan instagram. MAS memanfaatkan fasilitas Medsos. Jumlah pelamar guru MI mencapai 100 orang lebih. Lewat sosmed dirasa lebih efektif.

Perubahan harus tetap selaras dengan tujuan organisasi. Masjid Nasional Al Akbar melakukan perubahan struktur organisasi setiap empat tahun. Perubahan struktur tersebut dalam satu periode masa kerja. Masjid Nasional Al Akbar juga memanfaatkan media social untuk menginformasikan dakwah-dakwah. Kepala Humas & IT telah membuat *channel youtube*. Hal ini bertujuan agar semua orang mengeti dakwah yang diajarkan di masjid Al Akbar. *Channel youtube* Masjid Al Akbar ini sangat di apresiasi oleh masyarakat. Melalui youtube orang-orang lebih mengenal Masjid Al Akbar Surabaya. Masjid Al Akbar membuka lowongan kerja untuk menjadi guru MI. Loker tersebut dibagikan melalui instagram. Saat ini medsos dirasa lebih efektif untuk membagikan lowongan kerja. Lowongan pekerjaan

¹²³ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib

yang diumumkan melalui instagram lebih cepat direspon oleh para calon pelamar pekerjaan. Hal ini sehubungan dengan masyarakat sekarang yang sangat aktif dengan media sosial.

Perubahan yang terjadi menyesuaikan perkembangan zaman. Akan tetapi, Perubahan yang dilakukan tetap pada tujuan awal organisasi. Perubahan fungsional saat ini dirasa sangat diperlukan. MAS juga mempunyai beberapa media social untuk membagikan informasi dan kajian-kajian ilmu dakwah. Melalui media sosial semua orang bisa mengetahui lebih dalam tentang Masjid Nasioonal Al Akbar dan Kegiatan mereka.

f. Ketahanan atau Daya tahan Hidup Jangka Panjang

Sebuah organisasi tentu memiliki strategi dan cara tersendiri agar tetap eksis dan berkembang. Sebuah organisasi ingin mempertahankan daya tahan hidupnya. Maka diperlukan adanya perubahan yang periodik. Hal ini agar organisasi menjadi lebih fleksibel mengikuti perkembangan. Perubahan dalam lingkungan menyebabkan penurunan daya tahan hidup suatu organisasi. Suatu organisasi yang berhasil melaksanakan perubahan tepat pada waktu yang tepat, akan dapat bertahan.¹²⁴

¹²⁴ J Winardi. 2004. Manajemen Perilaku Organisasi. (Jakarta: Kencana Prenada Media Group)

Sehubungan dengan hal ini pak Thantowi menyatakan sebagai berikut:

“..untuk perubahan dalam tubuh organisasi tentu dengan keputusan SK Gubernur. Ketika masa pengangkatan periode yang baru maka saat itu juga dibuat rencana strategik dalam satu periode masa jabatan mbak. Rencana strategik tersebut yang akan diterapkan selama satu periode(Pak Thantowi)”..¹²⁵

Perubahan organisasi yang ada pada masjid Al Akbar ditentukan oleh keputusan SK Gubernur. Rencana srtatejik organsasi juga dibuat pada awal periode. Rencana strategik tersebut diterapkan selama satu periode masa jabatan.

Sehubungan Daya tahan hidup jangka panjang Pak Agoes mengatakan sebagai berikut:

“..Jadi mbak untuk daya tahan jangka panjang tentu kita telah membuat rencana program-program. Terutama rencana strategik untuk menghadapi ancaman yang terjadi. Untuk Ancaman nah disekitar sinikan banyak masjid, bagaimana cara kita merekut jamaah dan menarik jamaah. Banyaknya *strange* ancaman apa, Kesempatan apa, peluang apa. Dengan peluang ini kita kan banyak peluang jamaah semakin meningkat, bagaimana perekonomian disekitar kita. Kelemahanya, mungkin dari dalam ya, mungkin ada yang tidak menjalankan program. Dan mungkin dengan adanya bangunan-bangunan yang mungkin kadang kurang terawat dengan baik(Pak Agoes)” ..¹²⁶

Rencana strategik dibuat untuk menghadapi kemungkinan adanya ancaman. Misalnya, Angkutan umum susah ditemukan di

¹²⁵ Thantowi Jauhari, Hasil wawancara , 25 mei 2018, pukul 15.15 wib

¹²⁶ Agoes Suroso, Hasil wawancara 4 mei 2018, pukul 15.00 wib

daerah sekitar masjid. Kemudian pihak masjid mengusulkan kepada pemerintah kota untuk diberikan angkutan umum. Ancaman untuk masjid. Daerah sekitar MAS berdiri banyak masjid. Kemudian bagaimana cara kita menarik jamaah. Kemudian di amati adanya ancaman, peluang, dan kesempatan yang ada. Peluang bagi PKL untuk meningkatkan perekonomian dengan banyanya jamaah. Kelemahannya adalah staf tidak menjalankan program. Tim Manajemen telah membuat analisa lingkungan strategis pada awal masa periode.

Perubahan yang tepat dan waktu yang tepat akan menjadikan organisasi memiliki ketahanan. Serta Organisasi tersebut bisa bertahan dalam waktu yang panjang. Perubahan yang periodik dilakukan untuk mempertahankan daya tahan hidupnya. Seperti pada Masjid Nasional Al Akbar selalu fleksibel dalam mengikuti sebuah perubahan. Perubahan dalam tujuan mewujudkan visi dan misi organisasi. Masjid Nasional Al Akbar ini tentu melakukan perubahan secara periodik. Perubahan dengan keputusan SK Gubernur dan dalam satu periode masa kerja. Pihak manajemen Masjid telah membuat rencana strategik untuk masa satu periode. Rencana strategik tersebut akan dijalankan selama satu periode yaitu dalam waktu empat tahun. Rencana strategik ini merupakan

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pembahasan tentang Strategi Ketahanan Organisasi Pada Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, Penulis dapat mengambil kesimpulan, bahwa:

1. Organisasi pada Masjid Nasional Al Akbar Surabaya telah mengadopsi teori manajemen tentang strategi ketahanan. Hal ini terbukti dengan dijalankannya aspek-aspek dalam teori tersebut yaitu penerapan sistem ISO 9001:2008: Sistem mutu model untuk jaminan mutu dalam perencanaan atau pengembangan, produksi, instansi, dan layanan jasa. Kemudian Masjid Al Akbar mengadopsi sistem 5R (Resik, Rapi, Rigkas, Rawat, Rajin). ISO 2008 diimplementasikan pada ISO 2015. Evaluasi dan pengendalian sistem ISO dilakukan audit setiap 6 bulan sekali. Kemudian masjid Al Akbar telah berjalan sekian lama dan menunjukkan ketahanan yang tinggi dalam organisasi
2. Faktor-faktor yang mendukung ketahanan tersebut sesuai temuan lapangan adalah Adanya dukungan dari pemerintah Provinsi dan Pemerintah Kota, Adanya manajemen yang baik, Adanya dukungan dari masyarakat atau jamaah, Tersedianya SDM dan Mubaligh atau Da'i yang professional, Tersedianya dan peralatan yang memadai.

Akan tetapi, faktor yang dominan lebih banyak bertumpu pada kekuatan struktural dalam hal ini mengikuti kebijakan pemerintah provinsi Jawa Timur.

B. Saran dan Rekomendasi

Penulis mencoba memberikan saran-saran dan rekomendasi berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya. Hal ini diharapkan bisa menjadi masukan bagi Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, yaitu:

1. Bagi Staff dan Karyawan Masjid Nasional Al Akbar Surabaya

Bagi segenap staff dan karyawan Masjid Nasional Al Akbar Surabaya, hendaknya lebih semangat dan termotivasi untuk memunculkan inovasi-inovasi baru dalam berbagai aspek dalam menciptakan ketahanan yang kuat dalam organisasi.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Peneliti selanjutnya diharapkan untuk menelaah lebih banyak referensi yang terkait. Peneliti menyadari bahwa masih terdapat banyak kelemahan yang belum tercover dalam pembahasan skripsi ini. Untuk itu, penulis berharap agar suatu saat penelitian ini dapat dikemangkan lagi dengan cakupan yang lebih spesifik dan terperinci.

C. Keterbatasan Peneliti

Penelitian ini telah diusahakan dan dilaksanakan sesuai dengan prosedur ilmiah, namun demikian masih memiliki keterbatasan. Keterbatasan

DAFTAR PUSTAKA

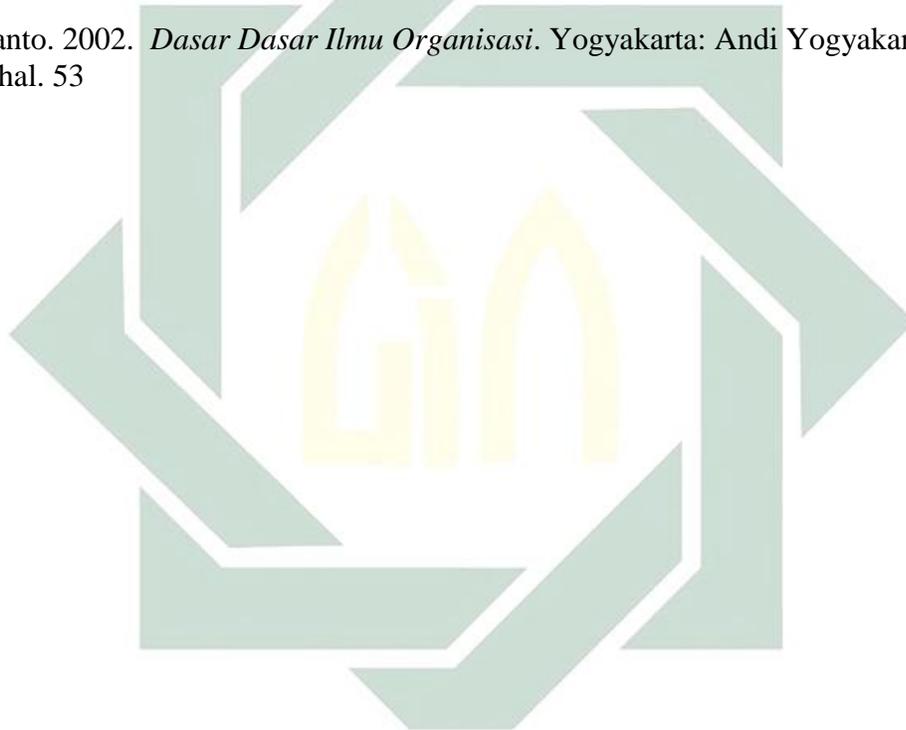
- Basri, Faisal. 2004. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba: Pedoman Praktis dan Buku Kerja / Michael Allison, Jude Kaye*. Jakarta: Yayasan Pustaka Obor Indonesia.
- Bestari, Mitra. *Strategi Organisasi Formal Menjaga Ketahanan Institusi Lokal di Pasar PADANG. Jurnal Ilmu Sosial Mamangan*, vol.2 No.2 Juli-Desember 2015.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya : Airlangga University Press. Hal. 142
- Creswell, John W 2014, *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kualitatif, dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar Hlm. 261.
- Faeni, Dewi. *Karakteristik Manajer, Pembaruan SDM, Strategi Pemasaran, Motivasi Bermitra, Orientasi Kerja, Standarisasi Kerja, Terhadap Ketahanan Bisnis UKM dalam Persaingan Usaha: Study UKM di Jakarta Indonesia*. Thesis (Dosen Universitas Budi Luhur). Jalan Ciledug Raya, Petukangan Utara Daerah khusus Ibukota Jakarta 12260, Indonesia.
- Handari, Martin dan Handari Nawawi. 1995. *Instrumen Penelitian Bidang Sosial*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press. Hal. 61.
- Kasiram. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif-Kualitatif*. Malang: Uin Maliki Press.
- Mujid, M. Abdul. 1994. *Kamus Fiqih*. PT : Pustaka Firdaus, Jakarta hal.201
- Muhajir, Noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta:Reke Serasin. hal,29
- Muslimin, A. 2004. *Manajemen Pengelolaan Masjid*. Jurnal Online. Yogyakarta: Fakultas Dakwah UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Hal109-10
- Moloeng, Lexy J. 2004.*Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT. Remaja Rusda Karya. Hal.177
- Narimawati. Umi. 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia: Aplikasi Contoh dan Perhitungannya*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.

- Noor, Helmy M dkk. 2016. *16 Tahun Masjid Nasional Al Akbar Surabaya*. Surabaya: Masjid Nasional Al Akbar Surabaya (MAS) Jl. Masjid Al Akbar Timur). Hal. 1
- Putranto, Ari Dwi. 2010. *Strategi Kantor Ketahanan Pangan Kabupaten Boyolali dalam Mengimplementasikan Kebijakan Penganekaragaman Konsumsi Pangan Berbasis Sumber Daya Lokal*. Skripsi (Universitas Sebelas Maret Surakarta: Jurusan Ilmu Administrasi, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik.
- Rernawan, Erni. 2011. *Organization culture. budaya organisasi dalam perspektif ekonomi dan bisnis*. Alfabeta. Hal.15
- Setiady, Purnomo dan Husain Usman. 1996. *Metodologi Penelitian Sosial*. Jakarta: Bumi Aksara. hal.65
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga. Hal.25
- Siagaan, Sondang P. 1995. *Teori Pengembangan Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara. hal.76
- Subagyo, Joko. 2007. *Metode Penelitian Dalam Teori dan Praktek*. Jakarta: PT Rineka Cipta.. Hal. 87.
- Sugiyono, 2007. *Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta. 310.
- Sogge. M Hr. 2001. *Pesan Risalah Masyarakat Madani*. Jakarta: PT. Media Citra. Hal 12-13.
- Traus, Anselm. 2003. *Dasar-Dasar Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Usman, Husain. dkk. 2013. *Strategi Kepemimpinan Pembelajaran Menyongsong Implementasi Kurikulum 2013*. *Jurnal Cakrawala Pendidikan*. Tahun XXXII No.1. Februari
- Widjajakusuma, Muhammad Krevet, Muhammad Ismail Yusanto. 2003. *Manajemen Strategis Perspektif Islam*. Jakarta : Khairul Bayaan. Hal 5
- Winardi, J. 2004. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. hal73

Winardi, J. 2005. *Manajemen Perubahan (Management Of Change)*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group. hal 6

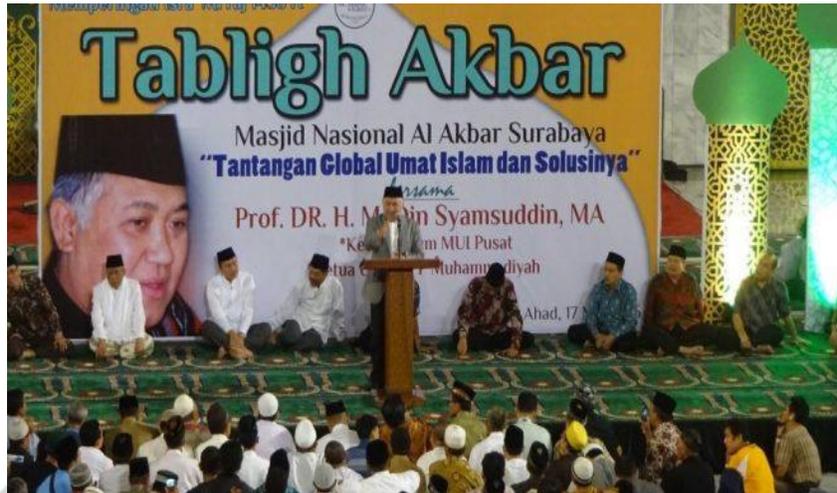
Wulandari, Fitri dan Rukuh Setiadi. 2016. *Memadukan Strategi, Mewujudkan Ketahanan: Sebuah Pembelajaran dari Pengembangan Strategi Ketahanan Kota di Semarang*. *Jurnal Pengembangan Kota*. Vol.4 No.2 (95-105).
DO:10.14710/jpk.4.2.95-105.

Wursanto. 2002. *Dasar Dasar Ilmu Organisasi*. Yogyakarta: Andi Yogyakarta. hal. 53



LAMPIRAN

1. MAS Sebagai Pusat Benteng Moral Agama



Program acara Tabligh Akbar di MAS dengan tema “Tantangan Global Umat Islam dan Solusinya”.

2. MAS Sebagai Pusat Pendidikan Islam



Kegiatan belajar pada MI Al Akbar Surabaya



Perpustakaan yang ada di Masjid Nasional Al Akbar Surabaya.

3. MAS Sebagai Pusat Kajian Syi'ar Islam



Program dakwah Entertaint yang diadakan oleh MAS pada bulan Ramadhan

4. MAS Sebagai Pusat Kebudayaan Islam



Program acara penabuhan bedug pad amalam idul fitri di MAS

5. MAS Sebagai Pusat Wisata Religi



Kampung ramadhan yang ada disekitar MAS pada saat bulan ramadhan

6. MAS Sebagai Pusat Layanan Kesehatan Masyarakat



Program acara pelantikan Klub Jantung sehat Masjid Al Akbar

7. MAS Sebagai Pusat Dakwah Muslimah



Acara kajian rutin ibu-ibu muslimat masjid Al Akbar

8. MAS Sebagai Penopang Ekonomi Umat



Kegiatan Pasar Murah yang di adakan oleh Masjid Al Akbar

Foto program 5R (Resik, Rapi, Ringkas, Rawat, Rajin)



Ruang *Receptionis* pada MAS





Ruang Kerja staff Kepala Bagian Pada MAS



Kegiatan rapat rutin pada MAS



Kegiatan Halaqoh Qubro Tanwizul Qur'an pada Masjid Nasioonal Al Akbar Surabaya



Kegiatan Sholat Jum'at pada Masjid Al Akbar Surabaya.



Sholat idul fitri 60.000 jamaah pada Masjid Al Akbar Surabaya

“Foto-Foto Tampak luar Masjid Nasional Al Akbar Surabaya”

