

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. Gambaran Umum Objek Penelitian

1. Sejarah PPPA Daarul Qur'an Surabaya

PPPA Daarul Qur'an Surabaya berdiri sebagai organisasi sosial pada bulan Mei 2011. Pendirian tersebut didasarkan atas inisiatif orang tua wali santri bernama H. Husain warga asli dari Surabaya yang anaknya menjadi santri tahfidz di PPPA Daarul Qur'an Cikarang Jawa Barat (pusat). H. Husain merasakan kepuasan atas keberhasilan sang anak dalam menghafal Al-Qur'an. H. Husain kemudian mengajukan permohonan kepada pengelola PPPA Daarul Qur'an pusat untuk membuka cabang di Surabaya agar para penghafal Al-Qur'an yang handal juga bisa dicetak di Kota Pahlawan tersebut.

Setelah permohonan H. Husain memperoleh persetujuan dari PPPA Daarul Qur'an pusat. Kemudian turun perintah dari pimpinan pusat untuk mendirikan PPPA Daarul Qur'an di Kota Surabaya. Saat itu orang yang diamanahi oleh pusat untuk babat alas dalam rangka pendirian PPPA Daarul Qur'an di kota Surabaya adalah Bapak Moh. Zuzali.

Selang beberapa waktu kemudian Bapak Zali (panggilan akrabnya) bertemu dengan seorang donatur bernama Ibu Ros di Surabaya. Dalam pertemuan itu terjadilah percakapan panjang hingga akhirnya diketahui bahwa Ibu Ros memiliki kekaguman luar biasa pada sosok Ustadz Yusuf Mansur. Dari situlah Ibu Ros memiliki keinginan berpartisipasi dalam pendirian PPPA Daarul Qur'an di Surabaya. Ibu Ros menyedekahkan rumah dinas yang belum terpakai agar digunakan sebagai kantor sementara PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Akan tetapi status sedekah rumah tersebut bukan diserahkan sebagai wakaf, melainkan hanya sedekah pakai.

PPPA Daarul Qur'an Surabaya sejak saat itu memiliki kantor yang berlokasi di Perumahan Safira Blue Resort Blok A1. Kemudian dibantu tiga relawan Pak Zali mengadakan rekrutmen staf untuk mengisi dan melengkapi beberapa struktur agar menjadi sebuah organisasi yang berkhidmat mencetak para penghafal Al-Qur'an di kota Surabaya. Dengan tekad dan semangat yang kuat akhirnya dalam jangka waktu satu tahun organisasi kecil tersebut berjalan dengan baik.

Pada pertengahan bulan Maret 2012 Ibu Ros *resign* dari pekerjaannya. Sehingga rumah dinas yang menjadi kantor sementara PPPA Daarul Qur'an Surabaya diambil alih kembali oleh Ibu Ros. Oleh karena itu PPPA Daarul Qur'an Surabaya kemudian menyewa ruko di Jl. Kayoon No.14C Surabaya sebagai kantor baru.

Semenjak aktif di kantor baru di Jl. Kayoon No.14C ini PPPA Daarul Qur'an Surabaya mulai dikenal oleh masyarakat luas. Masyarakat mulai mengetahui dan mengenal eksistensi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Proses pengenalan organisasi pada masyarakat gencar dijalankan sejak saat itu dengan membuka beberapa gerai di berbagai lokasi. Tetapi kantor di Jl. Kayoon ini hanya bertahan selama dua tahun dikarenakan beberapa alasan, diantaranya adalah fasilitas tempat parkir yang kurang memadai dan biaya sewa yang semakin tinggi.

Oleh karena itu kantor PPPA Daarul Qur'an Surabaya kembali mengalami perpindahan. Kantor pindah di Komplek *Surabaya Commercial Center* (SCC/ Komplek Ruko Carrefour Rungkut) Jl.Kalirungkut No.23-25 Blok A/3 Surabaya. Kantor PPPA Daarul Qur'an Surabaya ini bertahan hingga sekarang.¹

2. Perubahan PPPA Daarul Qur'an Surabaya Menjadi *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya

¹ Wawancara dengan karyawan bagian HRD *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya (Dewi Kurnia Wardani), pada tanggal 04 Maret 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya

PPPA Daarul Qur'an dalam perkembangannya dibenturkan dengan berbagai kondisi dan kebutuhan organisasi yang mendesak. Salah satunya adalah cita-cita besar Ustadz Yusuf Mansur yang menginginkan berdirinya seratus pesantren tahfidz di Indonesia dengan program besar bernama "Ikhtiar 100 Pesantren Tahfidz".

Kebutuhan organisasi ini berdampak pada sebagian lembaga-lembaga PPPA Daarul Qur'an cabang yang tersebar di seluruh Indonesia tak terkecuali PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Sehingga PPPA Daarul Qur'an Surabaya mengalami perubahan menjadi *Marketing Gallery* pada tahun 2015.

Marketing Gallery Daarul Qur'an Surabaya memiliki beberapa fungsi. Selain berfungsi sebagai lembaga yang menerima sedekah, zakat, serta wakaf, *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya juga berfungsi sebagai pusat informasi tentang Pesantren Tahfidz Daarul Qur'an, dan penerimaan Santri Pesantren Tahfidz Daarul Qur'an. Orientasi ini berbeda ketika masih bernama PPPA Daarul Qur'an yang lebih mengutamakan sosialisasi program-program organisasi. Meskipun demikian secara tersistem dan berkala *Marketing Gallery* tetap menjalankan program-program yang mendukung visi dan misi yayasan.²

Akan tetapi dikarenakan penelitian ini berfokus pada pendirian organisasi nirlaba dan dalam konteks ini adalah PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Maka pergantian PPPA Daarul Qur'an Surabaya menjadi *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya tidak banyak peneliti sorot. Hal inti yang menjadi fokus pada penelitian ini adalah bagaimana mencari informasi mengenai pembentukan dan segala perencanaan pada waktu pendirian organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

B. Penyajian Data

² Wawancara dengan manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Bapak Ivan Mahendra), pada tanggal 04 Maret 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

Penyajian data adalah data yang telah diperoleh peneliti selama melaksanakan wawancara, observasi dan dokumentasi di lapangan. Penyajian data dapat disajikan ke dalam beberapa bagian sebagai berikut.:

1. Bentuk Organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya

Bentuk organisasi merupakan salah satu hal penting dalam pendirian suatu organisasi nirlaba. Data mengenai bentuk organisasi adalah berkaitan dengan tiga hal yang telah dikemukakan oleh Wursanto yaitu tanggung jawab, wewenang dan tata hubungan.³ Ketiga elemen ini dapat dinyatakan sebagai faktor utama dalam pembentukan sebuah organisasi nirlaba.

a. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan salah satu hal penting dalam pembentukan organisasi nirlaba. Tanggung jawab ini merupakan suatu keadaan wajib menanggung segala sesuatu. Di dalam organisasi nirlaba biasanya mempunyai alur pertanggungjawaban yang bertumpu pada manajer. Semakin besar tanggung jawab seseorang maka semakin besar pula manfaat ataupun resiko yang akan dialaminya. Antara manajer dan karyawan pasti memiliki tanggung jawab yang berbeda-beda.

Hal ini diungkapkan oleh Pak Ivan Mahendra:

“Alur pertanggung-jawaban seluruhnya berpusat pada manajer, namun sebelum mempertanggungjawabkan kepada manajer, struktur-struktur yang ada harus tanggung jawab terlebih dahulu kepada struktur di bawahnya.”⁴

Dari pernyataan di atas memberikan bukti bahwa pertanggungjawaban yang dilakukan di organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya berpusat pada manajer sebagai pengendali organisasi. Regulasi struktur yang diinginkan oleh para pendiri PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada awal pendiriannya adalah menanjak ke atas. Artinya

³ Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, hal. 79.

⁴ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

struktur yang ada di bawahnya mempertanggungjawabkan segala kegiatan kepada garis struktur yang ada di atasnya. Dengan keadaan itu struktur atau divisi-divisi yang ada di bawahnya harus mempertanggungjawabkan segala program dan kegiatan kepada manajer. Begitupun dengan struktur yang ada di bawah divisi-divisi harus mempertanggungjawabkan kepada divisinya masing-masing.

Organisasi nirlaba seperti PPPA Daarul Qur'an Surabaya yang orientasinya adalah pada kepentingan umat dan bukan mencari keuntungan finansial mempunyai regulasi struktur yang terencana. Karena di samping untuk memudahkan komunikasi regulasi tersebut juga mempermudah berjalannya kegiatan maupun program yang ada di PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

b. Wewenang

Wewenang adalah bagian penting untuk menentukan suatu bentuk organisasi. Wewenang merupakan kemampuan atau kesanggupan untuk berbuat sesuatu atau menentukan sesuatu. Semakin tinggi jabatan seseorang dalam suatu organisasi otomatis akan tinggi pula wewenangnya. Maka dari itu wewenang dalam suatu organisasi bisa menentukan bentuk organisasi tersebut. Pak Ivan Mahendra mengungkapkan bahwa:

“kekuasaan tunggal cabang Daarul Qur'an Surabaya ada di manajer, namun kekuasaan tertinggi secara struktur ada di *founding father*, yakni ustadz Yusuf Mansur”.⁵

Pemaparan Pak Ivan Mahendra di atas menerangkan bahwa pemegang kekuasaan tunggal di PPPA Daarul Qur'an Surabaya adalah Pak Ivan Mahendra selaku manajer. Manajer memiliki wewenang untuk mengendalikan seluruh kebijakan organisasi yang menyangkut pelaksanaan segala kegiatan dan program yang ada. Maka

⁵ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

kekuasaan tertinggi yang ada di PPPA Daarul Qur'an Surabaya adalah dipegang oleh Pak Ivan Mahendra.

Meskipun demikian, secara luas PPPA Daarul Qur'an Surabaya tetap dibawah naungan PPPA Daarul Qur'an pusat yang berada di bawah bimbingan Ustadz Yusuf Mansur sebagai *founding father* PPPA Daarul Qur'an Nusantara. Struktur ini seperti kebanyakan organisasi nirlaba yang lain bahwa pemegang kekuasaan tertinggi ada di tangan manajer dan segala program maupun kegiatan adalah bergantung pada kebijakan manajer. Sejak pendiriannya pada tahun 2011 PPPA Daarul Qur'an Surabaya sudah dikendalikan oleh manajer sehingga hal ini menentukan tentang status organisasi nirlaba.

Wewenang yang ada di tangan manajer itulah yang kemudian mempengaruhi berbagai hubungan maupun koordinasi antara elemen yang satu dengan yang lain di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Komunikasi maupun interaksi yang terjadi baik antara manajer dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan lain cenderung terbangun secara terstruktur. Artinya segala bentuk koordinasi yang ada dalam organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya mempunyai kepastian-kepastian yang telah ditentukan seperti rapat laporan, evaluasi kinerja, dan sebagainya.

Terkait dengan hal ini Pak Ivan mengatakan:

“Koordinasi Daarul Qur'an Surabaya adalah adanya laporan bulanan yang mempermudah penilaian evaluasi organisasi.”⁶

Koordinasi *intens* yang dilakukan satu bulan satu kali di PPPA Daarul Qur'an Surabaya menggambarkan bagaimana koordinasi di organisasi nirlaba mempunyai sistem yang ideal. Disebut ideal karena adanya evaluasi atas apa yang terjadi selama

⁶ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

proses menjalankan kegiatan-kegiatan ataupun program-program yang ada menjadi kelebihan tersendiri. Dengan adanya evaluasi tersebut segala kekurangan, hambatan, dan kendala-kendala yang telah dialami bisa diperbaiki di kemudian hari.

Koordinasi tersebut juga menggambarkan bagaimana tingginya solidaritas di tubuh organisasi. Koordinasi yang intens adalah salah satu ukuran adanya solidaritas yang tinggi. Dengan kata lain interaksi yang terbangun dalam organisasi adalah bertujuan membangun dan mengembangkan organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut.

c. Tata Hubungan

Tata hubungan merupakan sekumpulan kaidah dalam menjalin suatu interaksi maupun komunikasi. Tata hubungan menjadi bagian penting bagi terciptanya suatu bentuk organisasi yang ideal. Tata hubungan merupakan hal penting untuk dibicarakan baik itu hubungan antara manajer dengan karyawan maupun antara karyawan satu dengan karyawan lain di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Di organisasi ini penerapan hubungan yang dilakukan dan dijadikan sebagai kebijakan oleh manajer saat itu adalah menerapkan asas dan sistem kekeluargaan. Pak Ivan Mahendra menjelaskan hal ini sebagai berikut:

”interaksi yang diinginkan saat itu adalah antara pimpinan dan anggota menerapkan sistem kekeluargaan. Secara struktur memang kita memiliki batasan, namun secara pencapaian visi dan misi kita memilih sistem kekeluargaan.”⁷

Pernyataan Pak Ivan Mahendra ini memberikan penjelasan bahwa tata-hubungan kekeluargaan yang dibangun di internal organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya merupakan hal yang sangat penting. Tata-hubungan kekeluargaan seperti direncanakan

⁷ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

oleh manajer saat itu ketika pendirian organisasi ini memang diharapkan dapat menciptakan suasana kerja yang nyaman. Sehingga, jika suasana kerja di dalam organisasi terasa nyaman, maka kinerja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan berbagai program organisasi juga akan berjalan dengan baik.

Secara struktural manajemen hubungan antara karyawan dengan pimpinan harus selalu berjalan sebagaimana mestinya. Manajer atau pemegang kekuasaan dan kewajiban bawahan kepada pimpinan yang harus dipenuhi menjadi hal yang wajib dilakukan karena hal itu menyangkut tanggung jawab yang dimiliki baik oleh pemegang kekuasaan maupun karyawan.

Manajer mengharapkan dalam mencapai tujuan dan visi-misi PPPA Daarul Qur'an Surabaya dapat dijalankan dengan hubungan kekeluargaan baik antara pimpinan dan karyawan maupun antara karyawan dengan karyawan. Cara ini bertujuan sebagai media perekat antara pimpinan dan bawahan ketika dihadapkan pada persoalan ataupun hambatan dalam proses mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya sistem kekeluargaan hubungan pimpinan dan karyawan tidak memiliki hambatan yang berarti namun masih dalam batas kewajaran.

2. Analisis SWOT Dalam Perencanaan Pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya

Faktor-faktor analisa SWOT yang dikemukakan oleh Sedarmayanti di antaranya adalah: kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.⁸ Data yang telah diperoleh di lapangan dapat disajikan sebagai berikut.

a. Kekuatan

Untuk data mengenai kekuatan bisa dikategorikan ke dalam beberapa hal penting seperti: sumberdaya yang tersedia, kualitas pelayanan kepada masyarakat dan kelebihan

⁸ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, hal. 109

organisasi. Ketiga hal ini adalah untuk mengukur seberapa banyak kekuatan yang dimiliki sebelum mendirikan sebuah organisasi nirlaba.

Mengenai sumberdaya yang tersedia PPPA Daarul Qur'an Surabaya di awal pendiriannya memang masih terbatas karena organisasi ini belum memiliki banyak sumberdaya. Terbentuknya organisasi PPPA Daarul Qur'an memang dilandasi oleh adanya niat dan tekad yang kuat disertai dengan visi misi yang jelas dari para pendiri PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat itu. Motivasi inilah yang menjadi modal awal untuk membentuk sebuah organisasi yang orientasinya adalah untuk kepentingan umat yakni menciptakan umat yang hafidz dan hafidzah. Seperti yang diungkapkan oleh Pak Ivan Mahendra sebagai berikut:

“kalo ngomongin sumber daya, saat itu kita sangat tidak ada. Tapi, yang menjadikan Daarul Qur'an Surabaya berkembang sampai sekarang adalah keyakinan kita, keyakinan bahwa organisasi ini bisa besar bukan dari banyaknya sumber daya.”⁹

Keadaan awal yang dialami oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya dalam membentuk sebuah organisasi memang banyak dialami oleh organisasi-organisasi nirlaba. Sumberdaya baik yang bersifat material-finansial maupun bersifat *skill* bukan merupakan penghalang yang berarti dalam rangka pembentukan sebuah organisasi nirlaba. Namun berbekal keyakinan yang kuat dari seluruh anggota organisasi bahwa organisasi ini dapat berkembang dan menjadi besar suatu hari nanti.

PPPA Daarul Qur'an Surabaya dapat membuktikan kepada masyarakat bahwa organisasi ini layak mendapatkan apresiasi yang baik dan positif dari masyarakat. Kemudian apresiasi ini dibuktikan dengan tumbuhnya kepercayaan dari masyarakat untuk menggunakan jasa dari PPPA Daarul Qur'an Surabaya sebagai yayasan sosial penyalur dana sedekah kepada para penghafal Al-Qur'an.

⁹ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

Mengenai kualitas pelayanan di PPPA Daarul Qur'an Surabaya juga mempertimbangkan sumberdaya yang telah dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an pusat. Kualitas pelayanan yang ada di pusat setidaknya menjadi contoh bagi organisasi cabang dan tidak terkecuali yang dialami cabang Surabaya seperti yang diakui oleh Pak Ivan Mahendra berikut ini.

"Ngomongin masalah kualitas, saat itu kita memang bukan organisasi yang top saat mulai berkembang di Surabaya. Tetapi karena kita cabang yang juga punya kesempatan *copy paste* sama Daarul Qur'an pusat, maksudnya, secara *brand*, prestasi, dan kelebihan yang lain, kita menurunkannya dari pusat. Jadi kualitas kita bisa disaingkan".¹⁰

Dari pernyataan ini dapat disimpulkan bahwa dalam tingkat pengaplikasian di organisasi nirlaba lebih banyak diilhami oleh manajemen dan proses seperti yang terjadi di lembaga induk. Pernyataan ini menjelaskan bahwa sebelum pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya para pendirinya sudah mempunyai contoh dan acuan dalam hal manajemen, administrasi, maupun regulasi yang terjadi di organisasi tersebut. Begitupun dalam hal pelayanan PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat awal pendiriannya lebih banyak diilhami oleh pola pelayanan yang terdapat di pusat.

Alasan mencontoh sistem pelayanan yang ada di pusat karena secara *brand* dan prestasi yang telah diraih oleh PPPA Daarul Qur'an pusat menjadi kelebihan tersendiri. Sehingga kondisi tersebut menjadi keuntungan tersendiri bagi cabang-cabang yang telah berdiri di beberapa daerah. Keuntungan tersebut dirasakan oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya setelah banyak masyarakat yang mulai mengenal PPPA Daarul Qur'an karena kepopuleran Ustadz Yusuf Mansur.

¹⁰ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

Mengenai kelebihan yang ada di PPPA Daarul Qur'an Surabaya jika dibandingkan dengan organisasi sejenisnya adalah program-program yang dimiliki. Kelebihan ini seperti yang Pak Ivan Mahendra ungkapkan sebagai berikut.

“Kelebihan kita saat itu dibandingkan organisasi sejenis yang ada di Surabaya adalah program-program yang kita miliki, dan yang paling penting adalah brand image kami, yakni ustadz Yusuf Mansur”.¹¹

Program-program PPPA Daarul Qur'an Surabaya yang disesuaikan dengan kondisi sosial penduduk Surabaya menjadi kelebihan tersendiri. Selain itu PPPA Daarul Qur'an memiliki *brand image* yang cukup masyhur di kalangan masyarakat Indonesia. Wajah *founding father* ini juga sering muncul di layar televisi. Beliau adalah Ustadz Yusuf Mansur. Ustadz kondang dengan gaya bicaranya yang terkenal santai dan apa adanya.

Founding father tersebut tentu saja menjadi nilai tambah pada organisasi ini untuk menanamkan kepercayaan pada masyarakat. Masyarakat akan memandang organisasi islam ini dikelola dengan baik dan amanah oleh pendiri yang dapat mereka nilai secara langsung ketika Ustadz Yusuf Mansur memberikan *tausiyah* di televisi. Selain kelebihan program-program yang dimiliki PPPA Daarul Qur'an Surabaya. *Brand image* yang ada yakni Ustadz Yusuf Mansur juga memberikan nilai tambah yang baik bagi penilaian PPPA Daarul Qur'an Surabaya di mata masyarakat Surabaya, ketika organisasi ini dibandingkan dengan organisasi sejenis lainnya yang ada di Kota Pahlawan ini.

b. Kelemahan

Data mengenai analisa kelemahan dalam pendirian PPPA Daarul Qur'an mencakup hambatan internal dan keterbatasan sumberdaya di organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Keterbatasan ini berupa minimnya sumberdaya sehingga menjadi

¹¹ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

salah satu faktor penghambat berkembangnya organisasi jika tidak diantisipasi. Selain itu rendahnya kesadaran masyarakat akan pentingnya upaya menanamkan ajaran-ajaran Al-Qur'an melalui hafalan (hafidz) menjadi tantangan tersendiri bagi para pendiri PPPA Daarul Qur'an. Hambatan ini disadari oleh Pak Ivan Mahendra dalam ungapannya.

“Hambatan internal saat itu, adalah sumber daya manusia. Karena masyarakat memiliki penilaian bahwa karyawan intern di Daarul Qur'an Surabaya harus hafal Qur'an sehingga SDM sulit didapatkan.”¹²

Pernyataan Pak Ivan Mahendra ini menjelaskan bahwa pada awal pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya menghadapi hambatan berupa animo masyarakat Surabaya yang rendah. Kondisi ini dapat dibuktikan dengan minimnya kemauan masyarakat untuk bergabung bersama organisasi ini sebagai karyawan. Menurut penuturan manajer adalah dikarenakan *mindset* masyarakat bahwa siapapun yang ingin bekerja untuk PPPA Daarul Qur'an Surabaya harus hafal Al-Qur'an. Karena syarat yang dirasa cukup berat bagi beberapa orang menyebabkan kecilnya antusiasme masyarakat untuk menjadi karyawan PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Padahal pada kenyataannya siapapun bisa bergabung menjadi karyawan PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

Keterbatasan lain yang menjadi hambatan PPPA Daarul Qur'an adalah anggaran. Dana merupakan salah satu hal penting yang harus dimiliki oleh organisasi guna menjalankan program-programnya. Dengan adanya keterbatasan anggaran program-program yang mereka rencanakan tidak dapat berjalan sebagaimana mestinya seperti keinginan sejak PPPA Daarul Qur'an didirikan. Hal tersebut seperti diutarakan oleh Pak Ivan Mahendra sebagai berikut.

¹² Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

“Keterbatasan saat Darul Qur’an Surabaya didirikan adalah anggaran, karena saat berdiri kita belum bisa melaksanakan program-program disebabkan keterbatasan dana”¹³.

Keterbatasan dana ini merupakan salah satu kelemahan yang dialami oleh organisasi PPPA Daarul Qur’an saat awal didirikan. Konsekuensinya adalah program-program yang ada harus ditunda dan tidak semua dilaksanakan lantaran dana yang minim. Sebagai organisasi baru yang menggaungkan misi hafidz Qur’an yang terdengar asing ditelinga masyarakat kota Surabaya. PPPA Daarul Qur’an belum dapat berkembang pesat pada awal pendiriannya. Masalah tersebut salah satunya juga dikarenakan kurangnya sumberdana sebagai anggaran pelaksanaan program-program yang telah direncanakan.

c. Peluang

Dengan keterbatasan-keterbatasan yang ada PPPA Daarul Qur’an Surabaya masih memiliki peluang di kalangan masyarakat Surabaya. Peluang-peluang tersebut muncul dan terpikir ketika melihat kondisi masyarakat Surabaya yang mayoritas beragama Islam. Kondisi ini kemudian dimanfaatkan oleh PPPA Daarul Qur’an Surabaya. Banyaknya umat Islam yang berada di Kota Surabaya tersebut diharapkan bisa menghafal Al-Qur’an seperti yang dicita-citakan Ustadz Yusuf Mansur. Pernyataan ini diutarakan oleh Pak Ivan Mahendra sebagai berikut.

”Peluang Daarul Qur’an Surabaya saat itu, adalah masyarakat muslim yang menjadi mayoritas di kota Surabaya. Dan peluang lain adalah Surabaya yang merupakan kota metropolitan”¹⁴

¹³ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur’an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur’an Surabaya.

¹⁴ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur’an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur’an Surabaya.

Pernyataan Pak Ivan Mahendra ini membuktikan bahwa peluang lain yang dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya adalah karena Surabaya merupakan kota metropolitan. Dari segi ekonomi masyarakat Kota Surabaya rata-rata berada di tingkat menengah ke atas. Oleh karena itu peluang untuk menunaikan sedekah dan meluangkan sebagian hartanya untuk kepentingan umat dirasa akan sangat besar. Kondisi ini menjadi motivasi bagi para pendiri di Surabaya untuk membentuk sebuah organisasi pengelola sedekah bernama PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

Peluang inilah yang kemudian dimanfaatkan manajer saat itu untuk mendirikan organisasi pengelola sedekah PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Kota Surabaya dengan jumlah penduduk terbanyak kedua setelah Kota Jakarta membuat manajer saat itu memiliki optimisme. Animo masyarakat untuk bersedekah dapat dikatakan tinggi dan menjadi kesempatan bagi PPPA Daarul Qur'an Surabaya untuk menjadi organisasi besar saat pendiriannya.

d. Ancaman

PPPA Daarul Qur'an Surabaya juga memiliki ancaman di awal pendiriannya. Ancaman ini adalah hambatan eksternal yang saat itu berupa sedikitnya masyarakat yang mengetahui tentang dana yang terhimpun di Daarul Qur'an Surabaya. Masyarakat saat itu belum memahami bahwa dana yang terhimpun adalah diperuntukkan bagi para hafidz dan hafidzah. Seperti diakui oleh Pak Ivan Mahendra sebagai berikut.

“Hambatan eksternal Daarul Qur'an Surabaya saat itu adalah karena kita adalah lembaga baru di Surabaya yang menggaungkan hafidz Qur'an, dan itu terdengar asing bagi masyarakat Surabaya. Sehingga, pada waktu itu, kita membutuhkan upaya besar dalam memperkenalkan kepada masyarakat.”¹⁵

¹⁵ Wawancara dengan Manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya (Ivan Mahendra), pada tanggal 05 Mei 2015, di *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

Dari pernyataan Pak Ivan Mahendra ini membuktikan bahwa pengetahuan masyarakat Surabaya terhadap PPPA Daarul Qur'an sangat sedikit pada saat itu. Tetapi dengan usaha yang besar dari para pendiri dan karyawan-karyawan yang waktu itu rela berjuang demi membangun organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Saat ini organisasi tersebut tetap eksis dan berkembang di kalangan masyarakat Surabaya yang modern.

Pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya yang baru pertama muncul pada tahun 2011 ini merupakan lembaga tunggal yang khusus berkhidmat sekaligus memfasilitasi masyarakat yang ingin menghafal Al-Qur'an. Walaupun saat itu pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya masih minim dukungan tetapi justru itulah yang membuat manajer saat itu berusaha dengan keras agar dapat mengenalkan PPPA Daarul Qur'an kepada masyarakat. Manajer dan para staf berusaha menunjukkan bahwa organisasi ini membawa misi yang mulia dan bermanfaat bagi masyarakat Surabaya.

C. Pembahasan Hasil Penelitian

1. Bentuk Organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya

Pembentukan organisasi di PPPA Daarul Qur'an Surabaya terlebih dahulu memperhatikan bentuk keorganisasiannya. Bentuk organisasi yang terdiri dari tata-hubungan, wewenang, dan tanggung jawab ini akan menentukan arah organisasi tersebut di kemudian hari.

a. Tata Hubungan

1) Komunikasi

Pada saat pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya salah satu tata-hubungan yang ingin dibangun oleh manajer saat itu adalah adanya

komunikasi yang lancar. Baik itu komunikasi antara manajer dengan karyawan maupun karyawan dengan karyawan lainnya. Komunikasi yang lancar di sini dimaksudkan untuk membuat kinerja organisasi menjadi lebih baik dalam perkembangannya.

Tata hubungan yang baik itu terbukti setelah empat tahun berdiri PPPA Daarul Qur'an Surabaya memiliki pola komunikasi yang menjunjung tinggi azas kekeluargaan. Komunikasi yang dibangun oleh pengurus divisi program dengan relawan sebagai struktur di bawahnya memang dibangun bukan berdasarkan jabatan melainkan berdasarkan azas kekeluargaan. Tata hubungan ini peneliti alami sendiri saat menjadi relawan penghimpun dana sedekah di gerai-gerai PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

2) Pola hubungan kekeluargaan

Pola hubungan kekeluargaan di antara karyawan seperti yang terjadi di dalam organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya merupakan hal utama dalam membangun tata hubungan yang baik. Keinginan manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat itu untuk menerapkan komunikasi secara kekeluargaan sangat tepat. Alasan tersebut dikarenakan hubungan ini menghendaki adanya rasa kepemilikan yang besar terhadap organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya dan menimbulkan rasa membutuhkan terhadap rekan kerja yang lain. Struktur yang terdapat di PPPA Daarul Qur'an Surabaya layaknya sebuah keluarga. Elemen-elemen yang ada di PPPA Daarul Qur'an Surabaya bekerja bersama-sama saling membantu dalam rangka mencapai tujuan bersama, yaitu menciptakan berjuta hafidz dan hafidzah khususnya di Kota Surabaya.

3) Penyesuaian diri

Tata hubungan yang baik dapat diciptakan melalui penyesuaian karyawan yang satu dengan yang lain agar berjalan seiring. Kondisi ini berlaku terutama bagi karyawan atau anggota organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya yang menjadi relawan. Relawan di Daarul Qur'an Surabaya mengalami tantangan dalam menyesuaikan diri dengan kondisi dan iklim kerja di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Penyesuaian ini penting karena akan membuat tata hubungan berjalan dengan baik.

4) Penyusunan struktur

Penyusunan ini terkait dengan rencana struktur yang akan dibentuk pada pendirian organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. manajer saat itu membentuk struktur organisasi berdasarkan hal-hal yang dibutuhkan oleh organisasi tersebut. Struktur di PPPA Daarul Qur'an Surabaya juga dibentuk berdasarkan kondisi awal organisasi tersebut.

5) Koordinasi anggota

Koordinasi yang ditentukan setiap bulan juga menjadi salah satu ukuran adanya tata hubungan yang menjunjung tinggi solidaritas di dalam PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Dalam koordinasi tersebut biasanya dibahas mengenai apa saja kemajuan-kemajuan yang terjadi selama satu bulan sebelumnya. Kekurangan-kekurangan yang ada selama berjalannya kegiatan PPPA Daarul Qur'an Surabaya juga menjadi perhatian yang dimusyawarahkan dalam koordinasi tersebut. Dengan demikian koordinasi intens yang dilakukan setiap bulan menjadi hal penting dalam menjalankan tata-hubungan yang baik di organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

b. Wewenang

Faktor yang menjadi perhatian dalam bentuk organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya adalah wewenang. Wewenang tersebut meliputi pemegang kendali organisasi, otoritas kekuasaan, perintah, hak, dan pendelegasian.

1) Pemegang kendali

Dalam organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya pemegang kendali organisasi adalah manajer. Pemegang kendali ini merupakan pemegang kendali organisasi cabang Surabaya. Sementara struktur secara umum yang bersifat Nusantara dan menyeluruh, adalah.:

KH. Ahmad Kosasih, MA	(Dewan Syari'ah)
KH. Yusuf Mansur	(Dewan Pendiri)
M. Anwar Sani	(Ketua)
Tarmizi	(Sekretaris)
Ahmad Jameel	(Bendahara).

Struktur ini merupakan pemegang kendali utama dalam badan kepengurusan PPPA Daarul Qur'an Nusantara. Sementara Pak Ivan Mahendra sebagai manajer cabang yang mengendalikan PPPA Daarul Qur'an cabang Surabaya.

2) Otoritas

Otoritas bisa diartikan sebagai kekuasaan sah yang diberikan kepada anggota-anggota organisasi sesuai dengan fungsinya. Di PPPA Daarul Qur'an Surabaya otoritas masing-masing divisi sudah ditentukan dalam rangka menjalankan fungsinya masing-masing. Misalnya otoritas divisi keuangan yaitu adalah mengatur proses keuangan meliputi budgeting, pemasukan, pengeluaran, kasir, dan accounting. Sementara otoritas divisi fundrising adalah membantu mengatur segala proses kinerja di dalam organisasi yang meliputi *costumer service*, jemput sedekah dan lain sebagainya. Begitupula otoritas yang dimiliki oleh divisi umum dan divisi program yang masing-masing mempunyai otoritas berbeda namun mempunyai tujuan yang sama.

3) Perintah

Perintah dalam hal ini juga menjadi bagian penting dalam hal wewenang. Perintah yang juga bisa diartikan sebagai suatu perkataan yang bermaksud menyuruh melakukan sesuatu. Pada PPPA Daarul Qur'an Surabaya perintah bisa diilustrasikan sebagai perkataan yang datang dari atasan kepada struktur di bawahnya. Perintah turun dari manajer kepada divisi-divisi dan dari divisi ke struktur di bawahnya. Perintah yang datang dari manajer kepada divisi-divisi tersebut kemudian dilaksanakan oleh struktur-struktur di bawahnya.

4) Pendelegasian

Pendelegasian dalam hal ini juga menjadi salah satu perhatian dalam wewenang. Pendelegasian ataupun pemberian wewenang juga dialami oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Pendelegasian di PPPA Daarul Qur'an Surabaya ini peneliti rasakan ketika menjadi relawan. Pendelegasian datang dari divisi *fundraising* yang memberikan kewenangannya kepada relawan untuk dijalankan. Relawan-relawan tersebut diberikan wewenang untuk menjaga gerai di pusat perbelanjaan dan SPBU, menyebarkan brosur kepada masyarakat, menjemput sedekah dan perintah-perintah lain yang sudah ditentukan oleh manajemen PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

c. Tanggung Jawab

Bentuk organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya adalah menentukan tanggung jawab. Analisa yang mencakup tanggung jawab adalah: kewajiban, pekerjaan (*job disk*), target, dan laporan. Tanggung jawab merupakan kewajiban yang harus dipenuhi dalam pekerjaan untuk mencapai target yang diharapkan oleh organisasi untuk selanjutnya melengkapi laporan kepada organisasi.

1) Kewajiban

Di PPPA Daarul Qur'an Surabaya terdapat beberapa kewajiban yang harus dipenuhi dan dilaksanakan baik oleh manajer maupun karyawan. Kewajiban manajer adalah memberikan arahan terkait manajemen organisasi kepada karyawan untuk kemudian dilaksanakan oleh karyawan. Sementara kewajiban karyawan adalah harus melaksanakan segala peraturan yang ada di organisasi dan melaksanakan segala program yang telah ditentukan. Kewajiban itu harus dipenuhi agar hak-hak baik itu hak manajer ataupun hak karyawan dapat terpenuhi.

2) Pekerjaan (*Job disk*)

Pekerjaan di PPPA Daarul Qur'an Surabaya sudah ada sejak awal pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Pekerjaan tersebut berupa kegiatan-kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sebuah tujuan.

3) Peraturan

Peraturan adalah mengenai norma yang harus dilakukan dan dipatuhi oleh anggota organisasi. PPPA Daarul Qur'an Surabaya mempunyai berbagai peraturan yang harus dipatuhi mulai dari peraturan mengenai tata cara berpakaian, peraturan mengenai kedisiplinan karyawan, dan peraturan dalam berperilaku khususnya ketika bertemu dengan donatur maupun dengan wali murid PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Peraturan ini juga peneliti dapatkan ketika menjadi relawan PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

4) Target

PPPA Daarul Qur'an Surabaya telah menentukan beberapa target yang harus dicapai oleh semua karyawan semenjak awal pendiriannya. Target yang harus dicapai oleh bagian input data yaitu harus menyelesaikan input data sebanyak-banyaknya. Target yang harus dicapai oleh relawan adalah harus mendapatkan

jumlah donatur atau calon donatur yang telah ditentukan oleh manajemen PPPA Daarul Qur'an Surabaya dalam kurun waktu satu bulan. Target ini penting karena menyangkut progres suatu organisasi dan tak terkecuali organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Target tersebut juga peneliti dapatkan saat menjadi relawan di PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

Misi mengenalkan PPPA Daarul Qur'an Surabaya kepada masyarakat merupakan target yang harus dipenuhi oleh semua karyawan. Terutama oleh relawan sebagai pekerja lapangan yang juga mempunyai fungsi menginformasikan eksistensi, arah, dan tujuan PPPA Daarul Qur'an Surabaya kepada masyarakat.

5) Laporan

Kegiatan-kegiatan yang telah dijalankan di PPPA Daarul Qur'an Surabaya harus dilaporkan baik secara lisan maupun secara tulisan. Laporan kegiatan ini dibuktikan dengan laporan pertanggungjawaban kegiatan (LPJK). Pelaporan ini merupakan hal penting untuk mengukur sejauh mana keberhasilan dan sebesar apa hambatan yang ditemui di lapangan. Dengan adanya laporan ini maka progres keberhasilan sebuah organisasi dapat lebih meningkat dan jelas.

2. Analisa SWOT Perencanaan Pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya

Terdapat analisa SWOT yang dilakukan terlebih dahulu oleh para pendiri PPPA Daarul Qur'an Surabaya sebelum organisasi didirikan. Analisa ini meliputi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang kemudian dijabarkan ke dalam beberapa hal penting sebagai berikut.

a. Kekuatan

1) Kualitas pelayanan

Kualitas dapat dipahami sebagai tingkat baik atau buruknya sesuatu. Pelayanan adalah usaha untuk membantu menyiapkan apa yang dibutuhkan oleh seseorang. Di PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada saat awal pendiriannya memang ditekankan pada kualitas layanan yang baik. Kualitas pelayanan yang baik di dalam PPPA Daarul Qur'an ditandai dengan mengetahui terlebih dahulu tentang kebutuhan masyarakat Surabaya. Dengan demikian PPPA Daarul Qur'an Surabaya dapat meraih dukungan masyarakat karena kualitas pelayanan yang baik.

Kualitas pelayanan yang dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya memang diilhami oleh sistem pelayanan yang terjadi di pusat. Hasilnya PPPA Daarul Qur'an Surabaya dapat memberikan pelayanan yang baik kepada masyarakat karena sudah memiliki guru manajemen pelayanan yaitu PPPA Daarul Qur'an Pusat. Pelayanan yang diberikan kepada masyarakat Surabaya tidak terlepas dari model pelayanan PPPA Daarul Qur'an yang ada di pusat.

2) Sumber Daya

Walaupun PPPA Daarul Qur'an Surabaya merupakan organisasi nirlaba yang baru berdiri. Organisasi ini tidak menutup peluang untuk menambah sumber daya. PPPA Daarul Qur'an bersedia merekrut relawan dalam masa kerja satu bulan saja dan menerima mahasiswa yang ingin magang di sana. Pada akhirnya organisasi tersebut bisa memiliki sumberdaya yang mumpuni.

3) Daya Saing

Daya saing yang dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya cukup baik karena sang pendiri yakni Ustadz Yusuf Mansur sudah dikenal oleh masyarakat. Ustadz Yusuf Mansur memiliki daya tarik tersendiri sehingga itu menjadikan daya

saing bagi PPPA Daarul Qur'an Surabaya dibandingkan dengan organisasi-organisasi sejenisnya yang ada di Surabaya.

4) Kelebihan

Kelebihan merupakan salah satu bagian dari kekuatan yang dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada saat awal pendirian. Kelebihan adalah penilaian terhadap sesuatu yang memiliki nilai lebih. PPPA Daarul Qur'an Surabaya mempunyai program-program yang bisa dijadikan daya saing dengan organisasi-organisasi sejenis yang terdapat di Kota Surabaya saat pendiriannya.

b. Kelemahan

PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat awal pendiriannya juga memiliki kelemahan-kelemahan. Kelemahan ini merupakan bagian dari analisa SWOT dengan harapan dapat diatasi dalam membentuk sebuah organisasi. Kelemahan-kelemahan yang dialami oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat awal pendiriannya bisa dilihat dari segi keterbatasan dana, hambatan internal, karyawan, dan tempat.

1) Keterbatasan dana

Keterbatasan yang dialami oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat awal pendiriannya adalah dana. Keterbatasan ini merupakan kelemahan internal yang dimiliki oleh organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Konsekuensi dari keterbatasan dana ini adalah tertundanya kegiatan-kegiatan yang telah diprogram. Keterbatasan ini kemudian menjadi masalah karena kenyataan tidak sesuai dengan harapan.

2) Karyawan

Kelemahan yang turut dialami oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat awal pendiriannya adalah sulitnya mendapatkan karyawan. PPPA Daarul Qur'an merupakan lembaga yang menciptakan para penghafal Al-Qur'an. Tetapi karyawan di dalamnya tidak harus merupakan seorang penghafal Al-Qur'an. Ketentuan inilah yang tidak dipahami oleh masyarakat Surabaya tentang syarat-syarat menjadi karyawan di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Sehingga organisasi ini sangat sulit dalam mendapatkan karyawan yang akan turut membantu dalam mencapai tujuan organisasi pada saat pendiriannya.

3) Tempat

PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada saat pendiriannya dibenturkan dengan masalah tempat. Kantor PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada awalnya diberi sedekah pakai oleh salah satu donatur. Sedekah pakai tersebut tidak bertahan lama untuk ditempati oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Tempat yang tidak mumpuni dan tidak dapat bertahan lama itu merupakan suatu kelemahan tersendiri bagi PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada saat pendiriannya.

c. Peluang

Kelemahan banyak dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat pendiriannya. Tetapi tetap terdapat peluang yang dapat mendukung terhadap pembentukan dan kemajuan organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Peluang-peluang tersebut meliputi mayoritas masyarakat Surabaya yang seorang muslim, Surabaya merupakan kota metropolitan, ekonomi masyarakat rata-rata menengah ke

atas dan masyarakat yang memiliki kemampuan bersedekah yang tinggi, seperti diuraikan sebagai berikut.

1) Mayoritas Muslim

Penduduk Surabaya baik penduduk asli maupun pendatang rata-rata adalah menganut agama Islam. Kenyataan ini menjadikan manajer saat itu mempunyai semangat dalam mendirikan PPPA Daarul Qur'an di kota Surabaya. Dalam rukun Islam yang ketiga zakat menjadi kewajiban bagi umat muslim yang harus dipenuhi. Semakin banyak umat muslim di satu tempat maka semakin banyak pula yang melakukan zakat, shodaqah, dan infaq. Itulah peluang yang dibidik oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat pendiriannya.

Umat Islam yang membantu dan memudahkan orang lain menjaga kalam Allah merupakan tugas mulia. Sehingga visi sejuta hafidz di Nusantara dapat dicapai bersama oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya.

2) Kota Metropolitan

Surabaya merupakan kota metropolitan. Kota tersebut menjadi pusat kegiatan tertentu baik di bidang ekonomi, industri, perdagangan maupun pemerintahan, dan lain sebagainya. Keadaan ini merupakan peluang yang dibidik oleh manajer saat itu untuk mendirikan PPPA Daarul Qur'an di Surabaya. PPPA Daarul Qur'an memiliki peluang yang besar di Kota Surabaya karena segala bentuk kegiatan tertentu yang dilakukan oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya akan mudah diterima oleh masyarakat yang heterogen dan modern.

3) Ekonomi Menengah Atas

Penduduk kota Surabaya rata-rata memang memiliki tingkat ekonomi menengah ke atas. Kondisi ini merupakan salah satu peluang yang dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an saat awal pendiriannya. Penghasilan masyarakat yang tinggi

akan mendukung masyarakat untuk melakukan shadaqah dan santunan kepada mereka yang tidak mampu. Apalagi masyarakat Surabaya rata-rata beragama Islam.

4) Antusiasme bersedekah

Tingkat ekonomi masyarakat Surabaya yang rata-rata menengah ke atas dapat menumbuhkan antusiasme yang tinggi untuk bersedekah. Kondisi ini dibuktikan ketika peneliti menjadi relawan PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Peneliti didelegasikan untuk menjaga gerai-gerai sedekah yang tersebar di beberapa tempat. Ketika peneliti ditempatkan pada titik dengan pengunjung yang *elite* akan lebih banyak perolehan shadaqah. Ketika antusiasme masyarakat dalam bersedekah semakin tinggi, maka itulah yang bisa dianggap sebagai peluang.

d. Ancaman

Ancaman eksternal yang dimiliki oleh PPPA Daarul Qur'an Surabaya saat pendiriannya adalah masyarakat Surabaya yang masih minim pengetahuan mengenai lembaga penghafal Al-Qur'an seperti PPPA Daarul Qur'an. Sehingga lembaga semacam PPPA Daarul Qur'an masih terdengar asing dikalangan masyarakat Surabaya.

1) Kurangnya Pemahaman

Pemahaman masyarakat Surabaya terhadap lembaga penghafal Al-Qur'an yang masih kecil secara tidak langsung dalam analisis SWOT merupakan ancaman bagi eksistensi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Antisipasi yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan pengetahuan kepada masyarakat. Upaya pemberitahuan tersebut dapat berupa penyuluhan melalui pengajian, maupun dengan cara menyebarkan brosur dan selebaran. Organisasi juga dapat memberikan informasi bahwa PPPA Daarul Qur'an Surabaya merupakan lembaga yang memiliki tujuan mulia untuk mencetak para hafidz dan hafidzah di Surabaya.

2) Kepercayaan masyarakat.

PPPA Daarul Qur'an Surabaya pada saat pendirian dihadapkan pada ancaman mengenai rendahnya kepercayaan masyarakat terhadap lembaga sosial. Masyarakat banyak beranggapan jika beberapa lembaga sosial tidak bekerja dengan total ketika menyalurkan sedekahnya. Keadaan ini secara tidak langsung dapat membuat masyarakat tidak percaya terhadap pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Oleh karena itu PPPA Daarul Qur'an Surabaya dalam perkembangannya dapat mengantisipasi masalah ini dengan terus-menerus menunjukkan kelebihan dan kemampuan organisasi dalam mengemban amanah dengan baik.

D. Relevansi Data Dengan Teori

Data yang ditemukan oleh peneliti dapat direlevansikan dan dikontekstualisasikan dengan teori bentuk organisasi dan teori analisis SWOT. Dalam pembentukan suatu organisasi nirlaba dua teori ini amat relevan karena keduanya akan memaparkan bagaimana organisasi nirlaba dibentuk dan direncanakan. Teori bentuk organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Ig. Wursanto adalah terkait dengan tata hubungan, wewenang (*authority*), dan tanggung jawab (*responsibility*) yang dengan teori tersebut melahirkan macam-macam bentuk organisasi. Macam-macam bentuk tersebut antara lain adalah.:

- a. *staff organization*
- b. *line organization*
- c. *functional organization*
- d. *committe organization.*¹⁶

¹⁶ Ig. Wursanto, *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, hal. 79.

Berdasarkan teori tata hubungan, wewenang dan tanggung jawab yang direncanakan sebelum pendirian PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Organisasi ini dapat dikategorikan sebagai organisasi lini (*line organization*). PPPA Daarul Qur'an menerapkan sistem keorganisasian lini di mana pucuk pimpinan (manajer) dipandang sebagai sumber kekuasaan tunggal. Seluruh ketentuan, keputusan dan segala kebijaksanaan ada di tangan satu orang yaitu manajer PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Wewenang dari pucuk pimpinan dilimpahkan kepada satuan-satuan atau struktur organisasi di bawahnya untuk semua jenis bidang pekerjaan.

Teori bentuk organisasi khususnya *line organization* ini sangat relevan dengan keadaan yang terjadi di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Meskipun PPPA Daarul Qur'an Surabaya hanya merupakan organisasi cabang tetapi dalam hal pembuatan keputusan tetap ditentukan oleh manajer sebagai pucuk pimpinan di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Seluruh wewenang yang lahir dari manajer dilimpahkan kepada satuan-satuan di bawahnya (divisi keuangan, divisi fundrising, divisi program, dan divisi umum). Wewenang ini menegaskan bahwa organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya adalah mengarah pada bentuk *line organization*. Sebagai organisasi nirlaba PPPA Daarul Qur'an memusatkan perhatiannya pada kepentingan umat dan bukan berorientasi memperoleh keuntungan.

Analisa perencanaan pembentukan organisasi nirlaba dilakukan dengan menganalisis SWOT. Ketentuan ini sebagaimana yang diungkapkan oleh Sedarmayanti. "Bahwa dalam proses perencanaan pembentukan organisasi dilakukan analisa terlebih dahulu menyangkut kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang akan terjadi."¹⁷

Teori analisa SWOT ini relevan dengan pendirian organisasi PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Relevansi ini terbukti bahwa sebelum pendirian PPPA Daarul Qur'an

¹⁷ Sedarmayanti, *Manajemen Strategi*, hal. 109-110.

Surabaya. Para pendiri (termasuk Bapak Ivan Mahendra) terlebih dahulu melakukan analisa baik dalam hal struktur dan program, hingga menganalisa kondisi lingkungan masyarakat Surabaya seperti pada data yang telah dijelaskan di atas.

E. Temuan

a. Loyalitas Pemimpin

Pemimpin dan karyawan harus mempunyai peran dan fungsi masing-masing untuk menjalankan roda organisasi dengan baik. Banyak orang yang tidak senang dengan pekerjaannya lantaran tidak adanya loyalitas dalam diri seorang individu. Loyalitas merupakan hal penting yang harus dimiliki oleh seseorang yang aktif di organisasi guna mendapatkan iklim kerja yang nyaman. Kondisi ini mencakup loyalitas seorang karyawan hingga loyalitas seorang pemimpin.

Loyalitas karyawan kepada pekerjaannya, kepada pemimpinnya, dan kepada organisasinya sering di jumpai dalam perilaku organisasi. Akan tetapi pemimpin yang mempunyai loyalitas yang sangat tinggi kepada karyawannya dan kepada organisasinya jarang dijumpai. Loyalitas seorang pemimpin terhadap karyawan dan organisasinya dapat ditemui di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Bapak Ivan Mahendra sebagai manajer sekaligus pemimpin mempunyai kesetiaan yang cukup besar bukan hanya pada organisasi melainkan juga pada karyawannya. Karakter itulah yang membuat organisasi itu berkembang hingga hari ini.

Tanpa adanya loyalitas dari seorang pemimpin terhadap organisasinya maka akan sangat mustahil organisasi itu akan berkembang. Hal ini telah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surah Al-Mumtahanah ayat 4 sebagai berikut.

قَدْ كَانَتْ لَكُمْ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ فِي إِبْرَاهِيمَ وَالَّذِينَ مَعَهُ إِذْ قَالُوا لِقَوْمِهِمْ
 إِنَّا بُرَّاءُ مِنْكُمْ وَمِمَّا تَعْبُدُونَ مِنْ دُونِ اللَّهِ كَفَرْنَا بِكُمْ وَبَدَا بَيْنَنَا
 وَبَيْنَكُمْ الْعَدَاوَةُ وَالْبَغْضَاءُ أَبَدًا حَتَّى تُؤْمِنُوا بِاللَّهِ وَحَدَهُ إِلَّا قَوْلَ
 إِبْرَاهِيمَ لِأَبِيهِ لَأَسْتَغْفِرَنَّ لَكَ وَمَا أَمْلِكُ لَكَ مِنَ اللَّهِ مِنْ شَيْءٍ ^ط رَبَّنَا
 عَلَيْكَ تَوَكَّلْنَا وَإِلَيْكَ أَنَبْنَا وَإِلَيْكَ الْمَصِيرُ ﴿٤١﴾

Artinya: Sesungguhnya telah ada suri tauladan yang baik bagimu pada Ibrahim dan orang-orang yang bersama dengan dia; ketika mereka berkata kepada kaum mereka: "Sesungguhnya Kami berlepas diri daripada kamu dari daripada apa yang kamu sembah selain Allah, Kami ingkari (kekafiran)mu dan telah nyata antara Kami dan kamu permusuhan dan kebencian buat selama-lamanya sampai kamu beriman kepada Allah saja. kecuali Perkataan Ibrahim kepada bapaknya: "Sesungguhnya aku akan memohonkan ampunan bagi kamu dan aku tiada dapat menolak sesuatupun dari kamu (siksaan) Allah". (Ibrahim berkata): "Ya Tuhan Kami hanya kepada Engkaulah Kami bertawakkal dan hanya kepada Engkaulah Kami bertaubat dan hanya kepada Engkaulah Kami kembali."¹⁸

Loyalitas sebagaimana tergambar dalam ayat Al-Qur'an di atas merupakan kewajiban yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin ketika menjalankan roda organisasi. Bapak Ivan Mahendra telah menunjukkan

¹⁸ Al-Qur'an, *Al-Mumtahanah* ayat 04.

loyalitasnya sebagai pemimpin di PPPA Daarul Qur'an Surabaya. Loyalitas tersebut bukan hanya dibuktikan kepada karyawan-karyawannya melainkan juga kepada organisasinya. Loyalitas ini dibuktikan dengan berkembangnya PPPA Daarul Qur'an Surabaya hingga saat ini dan memperoleh sebuah kepercayaan yang juga merupakan penghargaan atas peningkatan kinerja dari pusat untuk beralih menjadi *Marketing Gallery* Daarul Qur'an Surabaya.

b. Solidaritas Karyawan

Karyawan sebagai pekerja yang memiliki tim dan bekerja bersama-sama di dalam suatu organisasi sangat membutuhkan solidaritas guna mencapai iklim kerja yang nyaman. Iklim kerja yang nyaman dapat menimbulkan semangat kerja yang tinggi sehingga akan mencapai produktivitas yang tinggi pula.

Solidaritas karyawan dapat diartikan sebagai perasaan setia kawan, adanya saling tolong-menolong dan saling membutuhkan antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Solidaritas yang semakin tinggi antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain akan membuat tingkat produktivitas yang akan dicapai dalam suatu organisasi menjadi tinggi pula. Kenyataan yang dialami oleh karyawan-karyawan yang ada di PPPA Daarul Qur'an Surabaya antara divisi yang satu dengan divisi-divisi lain saling membantu dalam rangka mencapai suatu tujuan. Solidaritas tersebut bukan hanya milik mereka yang sudah lama bekerja di organisasi tersebut. Para relawan yang merupakan karyawan sementara pun mempunyai tingkat solidaritas yang tinggi.

Pentingnya solidaritas sudah dijelaskan dalam Al-Qur'an Surat Al-Maaidah ayat 2 sebagai berikut.

وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ ۗ
وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ﴿٢٥﴾

Artinya: “Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksaan-Nya.”¹⁹

Dari ayat di atas dapat ditarik sebuah pengertian tentang arti pentingnya solidaritas dalam sebuah hubungan pekerjaan di suatu organisasi. Solidaritas yang dimaksud adalah kesetiakawanan dan sikap saling tolong-menolong dalam hal kebaikan dan bukan dalam hal keburukan. PPPA Daarul Qur’an Surabaya adalah lembaga yang mempunyai tujuan memfasilitasi para hafidz untuk dapat menghafal Al-Qur’an dengan baik dan benar. Oleh karena itu lembaga ini mempunyai tujuan kebaikan dan berjuang demi kepentingan umat muslim khususnya di Surabaya.

Solidaritas di dalam organisasi ini mempunyai konotasi positif. Orientasi organisasi ini tidak hanya mengarah pada kepentingan dunia tetapi juga untuk kepentingan akhirat. Bagi umat muslim bekerja merupakan kewajiban yang harus dilakukan karena dapat menyangkut kesejahteraan bagi kehidupan pribadi, keluarga, dan lingkungan sekitarnya. Bentuk kepentingan akhirat yang dijanjikan oleh Allah Swt bagi mereka yang mampu menghafal Al-Qur’an adalah surga. Sehingga solidaritas yang dibangun oleh karyawan di *intern* organisasi PPPA Daarul Qur’an Surabaya dapat bermanfaat bukan hanya bagi mereka di dunia tetapi juga bernilai ibadah untuk akhiratnya.

¹⁹ Al-Qur’an, *Al-Maaidah* ayat 2

c. Meningkatkan Antisipasi Organisasi

Temuan yang selanjutnya adalah mengenai antisipasi terhadap segala kemungkinan yang tidak diinginkan di dalam suatu organisasi. Analisa memudahkan organisasi menentukan, merancang dan meramalkan masa depan bagi tujuan hidup kedepan mengenai apapun yang terjadi di dalam tubuh organisasi. Perencanaan dan analisa wajib untuk dilakukan di samping untuk menentukan masa depan sebuah organisasi, perencanaan dan analisa tersebut juga berfungsi meningkatkan antisipasi tentang segala hal yang tidak diinginkan di dalam organisasi tersebut.

d. Meraih Kesempatan

Ada banyak kesempatan yang dapat diraih dalam kehidupan. sebagai manusia memiliki tujuan yang telah direncanakan sebelumnya dalam kehidupan merupakan hal yang baik. Organisasi merupakan wadah bagi sekumpulan orang yang memiliki tujuan, dan memiliki keinginan untuk meraihnya secara bersama-sama. Organisasi juga memiliki fungsi meraih tujuan yang tidak dapat dicapai secara individu. Kondisi itulah yang menjadi nilai lebih bagi mereka yang berperan di organisasi, baik sebagai pimpinan, karyawan, maupun sebagai relawan.

Seseorang dituntut untuk tidak mudah berputus asa, karena ada banyak jalan di dunia. Individu yang melakukan usaha dengan jalan sendiri namun tidak bisa berhasil dapat mencoba melakukan usaha dengan jalan bersama-sama dan berorganisasi niscaya keberhasilan akan mudah untuk diraih. Organisasi memungkinkan seseorang untuk meraih kesempatan lebih besar daripada hanya dilakukan sendiri. Pernyataan ini ditegaskan oleh Al-Qur'an Surah An-Nahl ayat 97 sebagai berikut:

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً
طَيِّبَةً ۖ وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan Kami beri Balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan.”²⁰

Ayat ini memberikan penjelasan bahwa jika manusia melakukan pekerjaan yang baik, maka kesempatan-kesempatan yang baik pula akan mendatangnya. Kenyataan yang dialami PPPA Daarul Qur’an Surabaya pada saat pendiriannya hanya berbekal niat dan tekad yang kuat . Organisasi ini dapat berkembang pesat seperti sekarang.

²⁰ Al-Qur’an, *An-Nahl* ayat 97.