BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian terdahulu yang Relevan

1. Studi tentang pengorganisasian muslimat NU tingkat wilayah Jawa Timur dalam mengembangkan Dakwah Islamiyah, Erni Sri Wahyuni, 2002 Fakultas dakwah, Manajemen Dakwah (MD). Penelitian ini menitikberatkan pada pengorganisasian muslimat NU Tingkat Wilayah Jawa Timur dalam mengembangkan dakwah Islamiyah. Dimana organisasi muslimat NU ditingkat wilayah Jawa Timur sebagai organisasi yang bersifat sosial keagamaan yang menganut faham *ahlus sunnah wal jama'ah* di dalam mengembangkan dakwah dalam meletakkan dirinya sebagai media dakwah, sehingga untuk mencapai tujuannya sangat memperhatikan sistem pengorganisasian yang baik.
2. Manajemen Organisasi (Studi Analisis Pengorganisasian Gerakan Pemuda Anshor Cabang Surabaya). Yulia Ningrum, 2003 Fakultas Dakwah, Manajemen Dakwah (MD). Penelitian ini membahas tentang Manajemen Organisasi yang diadaptasi oleh Gerakan Pemuda Anshor kota Surabaya masa 1999-2003 sudah sesuai dengan teori manajemen secara umum. Dari rangkaian proses mulai dari perencanaan yang didahului oleh identifikasi dan inventarisasi masalah di lapangan sampai proses pengawasan yang dijalankan

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

oleh pimpinan sudah berjalan pada basis organisasi yang dilandaskan pada versi dan misi.

Sedangkan penelitian ini menitikberatkan pada manajemen pengorganisasian, khususnya pengorganisasian pada Yayasan Masjid Al Falah Surabaya dalam mengatur struktur organisasinya. Dengan demikian latar belakang penelitian tidak sama.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu yang Relevan

NO	KETERANGAN	PENELITIAN TERDAHULU		PENELITIAN SEKARANG
1	Disusun oleh	Erni Sri Wahyuni	Yulia Ningrum	Ahmad Syamsu Kurniawan
2	Judul penelitian	Studi tentang pengorganisasian muslimat NU tingkat wilayah Jawa Timur dalam mengembangkan Dakwah Islamiyah	Manajemen Organisasi (Studi Analisis Pengorganisasian Gerakan Pemuda Anshor Cabang Surabaya)	Manajemen Pengorganisasian di Yayasan Masjid Al Falah Surabaya
3	Objek penelitian	muslimat NU Tingkat Wilayah Jawa Timur	Gerakan Pemuda Anshor Cabang Surabaya	Yayasan Masjid Al Falah Surabaya
4	Variabel penelitian	muslimat NU	Pemuda Anshor	Yayasan Masjid

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

5	Hasil penelitian	Organisasi muslimat NU ditingkat wilayah Jawa Timur sebagai organisasi yang bersifat sosial keagamaan yang menganut faham *ahlus sunnah wal jama'ah* di dalam mengembangkan dakwah dalam meletakkan dirinya sebagai media dakwah, sehingga untuk mencapai tujuannya sangat memperhatikan sistem pengorganisasian yang baik.	Penelitian ini membahas tentang Manajemen Organisasi yang diadaptasi oleh Gerakan Pemuda Anshor kota Surabaya masa 1999-2003 sudah sesuai dengan teori manajemen secara umum. Dari rangkaian proses mulai dari perencanaan yang didahului oleh identifikasi dan inventarisasi masalah di lapangan sampai proses pengawasan yang dijalankan oleh pimpinan sudah berjalan pada basis organisasi yang dilandaskan pada versi dan misi.	Hasil penelitian ini nantinya adalah mengetahui tentang cara manajemen pengorganisasian di Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasannya. Khususnya lagi dalam penelitian ini yaitu penerapan struktur organisasi dengan teori seperti apa nantinya, metode yang digunakan ialah mengukur berdasarkan indikator teori struktur organisasi.

B. Kerangka Teori

1. Manajemen

Manajemen pada pokoknya ialah proses kegiatan dari seorang pimpinan yang harus dilakukan dengan mempergunakan cara-cara ilmiah maupun yang praktis untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan dengan melalui kerjasama orang lain sebagai sumber tenaga kerja, serta

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

memanfaatkan sumber-sumber lainnya dan waktu yang tersedia untuk itu, dengan cara yang setepat-tepatnya.[10] Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya agar dapat tercapainya tujuan organisasi yang secara efektif dan efisien. Efektifitas maupun efisiensi organisasi sangat bergantung pada baik buruknya manajemen organisasinya. Tiga pokok penting dalam definisi manajemen yaitu : pertama, adanya tujuan yang ingin dicapai; kedua, tujuan dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang-orang lain dan yang ketiga, kegiatan-kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.[11]

2. Manajemen Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, wewenang yang secara relatif di delegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.[12] Pengorganisasian (*organizing*) berasal dari kata *Organize* yang diberi arti *to arrange as to constitute in interdependent parts, cach having a special function or relation with respect to the whole* yang berarti menyusun atau mengatur bagian-bagian yang berhubung-hubungan satu

[10] *Ibid*., FX. Soejadi., *Menunjang Berhasilnya Proses Manajemen*., hal. 3.
[11] M. Manullang, 1990, *Dasar-Dasar manajemen*, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 16.
[12] Melayu S. P Hasibuan, 1996, *Organisasi da Motivasi*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 23.

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

sama lain, dimana tiap-tiap bagian mempunyai satu tugas khusus atau berhubungan dengan keseluruhan.[13]

Dari kedua pengertian tersebut mengandung arti bahwa organisasi adalah proses penyusunan orang dan sumber daya fisik untuk melaksanakan rencana dan mencapai tujuan organisasi. Jika dalam fungsi perencanaan, tujuan dan rencana ditetapkan, maka dalam pengorganisasian rencana tersebut diturunkan dalam sebuah pembagian kerja tertentu dalam sebuah struktur organisasi dimana didalamnya terdapat kejelasan bagaimana rencana organisasi akan dilaksanakan, dikoordinasikan, dan dikomunikasikan[14]

a) Struktur Organisasi

Menurut Stoner dan Wankell yang dikutip dalam buku H. B. Siswanto mengatakan struktur organisasi adalah susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan (*Organizational structure can defined as the arrangement and interrelationship of the component parts and positions of a company*).

Struktur organisasi menspesifikasi pembagian aktivitas kerja dan menunjukkan bagaimana fungsi atau aktivitas yang beraneka macam dihubungkan sampai batas tertentu, juga menunjukkan tingkat spesialisasi aktivitas kerja. Struktur organisasi juga menunjukkan hierarki dan struktur otoritas organisasi serta memperlihatkan hubungan

[13] Sukarna, 1992, *Dasar-Dasar Manajemen*, C.V. Mandar Maju, Bandung, hal. 37.
[14] Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2005, *Pengantar Manajemen*, Kencana, Jakarta, hal. 152.

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

pelaporannya. Struktur organisasi memberikan stabilitas dan kontinuitas yang memungkinkan organisasi mempertahankan kedatangan dan kepergian individu serta untuk mengkoordinasikan hubungannya dengan lingkungan.

Adapun menurut Gibson dan kawan-kawan yang mengungkapkan penekanan bahwa struktur bertalian dengan hubungan yang relatif pasti yang terdapat di antara pekerjaan dalam organisasi. Hubungan yang pasti tersebut timbul dari proses keputusan sebagai berikut :

1. Pembagian kerja (*division of labor*),
2. Departementalisasi (*departementalization*),
3. Rentang kendali (*span of control*), dan
4. Delegasi (*delegation*).[15]

1. Pembagian kerja

Pada dasarnya mengorganisir adalah suatu proses pembagian kerja. Kerja dapat dibagi-bagi secara garis mendatar maupun garis tegak. Pembagian kerja secara *vertikal* didasarkan atas penetapan garis-garis kekuasaan dan menentukan tingkat-tingkat yang membentuk bangunan organisasi itu secara tegak. Selain dari menetapkan kekuasaan, pembagian kerja vertikal memudahkan arus komunikasi dalam organisasi.

[15] H. B. Siswanto, 2013, *Pengantar Manajemen*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 85.

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

Pembagian kerja secara *horisontal* didasarkan atas spesialisasi kerja. Asumsi dasar yang melandasi pembagian kerja garis datar adalah bahwa, dengan membuat setiap tugas pekerja menjadi terperinci, makin banyak pekerjaan yang dapat dihasilkan dengan usaha yang sama melalui peningkatan efisiensi dan kualitas. Secara terperinci, pembagian kerja *horisontal* berakhir dengan keuntungan sebagai berikut :

1. Lebih sedikit kecakapan diperlukan seseorang.
2. Lebih mudah untuk memperinci kecakapan-kecakapan yang diperlukan untuk penyaringan atau tujuan-tujuan latihan.
3. Mengulangi atau mempraktekkan kerja yang sama mengembangkan kemahiran.
4. Penggunaan kecakapan-kecakapan secara efisien terutama sekali dengan menggunakan kecakapan-kecakapan terbaik setiap pekerja.
5. Kemampuan untuk beroperasi bersama-sama.
6. Lebih banyak terdapat keseragaman dalam produksi akhir, jika setiap potong selalu diproduksikan oleh orang yang sama.[16]

[16] *Ibid.,* George R. Terry dan Leslie W. Rue, 1996, *Dasar-Dasar Manajemen*., hal. 84.

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

2. **Departementalisasi**

Proses menguraikan aktivitas serta kekuasaan pekerjaan itu bersifat analitis ; artinya, seluruh tugas organisasi dipecah berturut-turut menjadi tugas-tugas lebih kecil. Akan tetapi, kemudian pimpinan harus menggabungkan tugas yang terbagi-bagi tadi menjadi kelompok atau departemen.

Rasional dari pengelompokan pekerjaan adalah pentingnya untuk mengkoordinasikannya. Pekerjaan yang dikhususkan merupakan bagian dari tugas menyeluruh yang terpisah namun saling berhubungan, yang kesempurnaannya dapat dicapai dengan jalan menyelesaikan masing-masing pekerjaan. Akan tetapi, pekerjaan itu harus dikerjakan dengan cara dan urutan khusus yang telah ditentukan pimpinan pada saat ia diuraikan. Jika jumlah pekerjaan yang dispesialisasi dalam sebuah organisasi semakin banyak, maka pada titik tertentu pekerjaan itu tidak lagi dapat dikoordinasi secara efektif oleh seorang manajer. Oleh karena itu, untuk mencipta sejumlah pekerjaan yang dapat dikelola, pekerjaan itu digabungkan menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan dibuatlah tugas baru, yaitu manajer kelompok. Pertimbangan pokok manajerial tatkala membentuk departemen ialah menentukan

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

dasar pengelompokan pekerjaan. Dasar pengelompokan ini disebut departementalisasi.[17]

3. **Rentang kendali (*Span of Control*)**

Asas batas kendali (*Span of Control*). Pada hal ini sering terjadi adanya penerapan dari asas hierarki tersebut yang terlampau luas sehingga berakibat adanya pembagian hierarki organisasi yang mengakibatkan adanya rentang kendali struktur organisasi yang terlampau lebar. Dengan terlampau lebarnya rentang kendali organisasi maka dapat berakibat terjadinya keterbatasan pengendalian dari atasan terhadap bawahannya (*Span of Control*). Dalam hal ini seorang akan memiliki batas kendali terhadap bawahannya. Semakin banyak bawahan yang harus diawasi dan dikoordinasikan maka akan banyak yang tidak dapat dikendalikannya karena akan banyak yang berada di luar batas pengendaliannya. Oleh karena itu pula diusahakan agar seorang atasan tidak membawahi terlalu banyak bawahan, pada umumnya batas pengendalian seseorang berkisar antara empat sampai enam bawahan.[18]

[17] James L Gibson, 1994, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses*, Erlangga, Jakarta, hal. 14.
[18] Indriyo Gitosudarmo dan Agus Mulyono, 2001, *Prinsip Dasar Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 132.

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

4. **Pendelegasian wewenang**

Manajer memutuskan seberapa besar wewenang yang harus didelegasikan kepada setiap pekerjaan dan pelaksananya. Seperti yang diketahui, kekuasaan memberi hak kepada setiap orang untuk mengambil keputusan tanpa persetujuan pimpinan lebih tinggi dan menuntut ketaatan orang lain. Seorang manajer penjualan berhak mengangkat wiraniaga (keputusan) dan berhak mempekerjakan mereka di wilayah tertentu (ketaatan). Manajer penjualan lainnya mungkin tidak mempunyai hak mengangkat, tetapi berhak untuk menetapkan wilayah kerja. Oleh karena itu, tingkat wewenang yang didelegasikan dapat relatif tinggi atau relatif rendah dalam kaitannya dengan kedua aspek wewenang. Di samping itu, untuk pekerjaan tertentu, ada serangkaian bentuk alternatif pendelegasian wewenang.[19]

b) **Desain dan Struktur Organisasi**

Kehidupan organisasi kebanyakan tergantung pada otoritas yang konsentrasi di puncak, bersama dengan keterampilan intelegensi pengambilan keputusan dan manajemen. Pada zaman modern, desain organisasi telah dipengaruhi oleh dua macam kekuatan pokok, yaitu :

[19] *Ibid.,* James L Gibson, 1994, *Organisasi, Perilaku, Struktur, Proses.*, hal. 11.

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

1. Setelah pengembangan historikal yang berlangsung secara lambat. Ide tentang kekuatan yang terpacu pada rakyat telah mempengaruhi struktur organisasi.
2. Kompleksitas tehnologikal yang makin meningkat telah menyebabkan munculnya kompleksitas yang makin meningkat pada desain organisasi. Dahulu kala pemimpin organisasi mengenal siapa di lingkungan organisasinya. Dewasa ini hal tersebut tidak mungkin lagi.

Sehubungan dengan desain organisasi dalam mencapai efektifitas dan efisiensi, serta tindakan yang rasional seseorang manajer harus memahami secara jelas struktur organisasi. Meninjau bagan organisasi tidak hanya melihat selembar kertas atau figura di dinding, tidak hanya dapat melihat dan mengamati konfigurasi posisi, tapi juga harus penjabaran tugas dan garis wewenang di antara bagian satu organisasi. Dalam hal ini struktur organisasi dapat menjadi suatu hal yang kompleks. Kemampuan organisasi memberikan reaksi secara tepat terhadap lingkungan dan menjaga efisiensi rasio dari *input* ke *output* sebagian ditentukan oleh strukturnya.

Secara konseptual struktur organisasi dikemukakan oleh Wexley dan Gari A. Yuki yang dikutip oleh Ismail Nawawi, adalah pola rumusan peran dan hubungan peran pengalokasian aktivitas guna memisahkan sub-sub unit, distribusi kekuasaan diantara jabatan-jabatan administratif serta jaringan kerja komunikasi formal. Wexley dan Gari

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

A. Yuki sebenarnya struktur adalah perencanaan formal guna mencapai pembagian tenaga yang efektif dan efisien dan koordinasi aktivitas-aktivitas anggotanya. Karena struktur organisasi mencakup hubungan-hubungan peran dan perlengkapan, maka cukup sulit untuk menentukan cara guna memberikan gambaran dan klasifikasi struktur yang berlainan.

Menurut Gibson struktur organisasi adalah pola formal aktivitas dan hubungan diantara sub unit organisasi. Model dalam organisasi ada dua aspek, yaitu struktur organisasi dan desain organisasi. Pengertian desain organisasi berkaitan dengan struktur organisasi secara menyeluruh. Dan berencana mengubah filosofi orientasi tim. Usaha ini akan memberikan struktur baru dan tugas, wewenang dan hubungan antara personel yang dipercayai akan menghubungkan perilaku individu dan kelompok dalam meningkatkan kinerja mutu. Proses perilaku ini memberikan kehidupan terhadap struktur organisasi. Dengan kata lain interaksi manusia dalam organisasi ditentukan dalam sebuah struktur. Konsep struktur organisasi terlihat abstrak dan hanya khayal. Akan tetapi sesungguhnya kenyataannya mempengaruhi setiap orang dalam organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Kast dan James E. Rosenzweig, mengemukakan konsep struktur dan organisasi terlihat abstrak dan khayal. Akan tetapi, sesungguhnya ia nyata dan mempengaruhi setiap orang dalam organisasi. Struktur dianggap komponen dan bagian dari

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

organisasi yang merupakan peta hubungan peserta organisasi. Peta organisasi ini biasanya dilengkapi dengan uraian posisi dan petunjuk-petunjuk manual organisasi yang berusaha menentukan tugas berbagai posisi itu dan interaksi antara mereka secara spesifik.

Di sisi lain Siagian memandang suatu cara yang lazim untuk menggambarkan struktur organisasi dengan cetakan peta organisasi yang merinci wewenang formal jaringan komunikasi dalam organisasi. Menyediakan peta sederhana untuk menunjukan secara umum kegiatan-kegiatannya dan jarak dari puncak menunjukan status relatifnya. Garis-garis antara berbagai posisi dan posisi itu dipakai untuk menunjukan interaksi formal yang ditetapkan. Kebanyakan peta organisasi bersifat hierarki yang menentukan hubungan antara atasan dan bawahan langsung organisasi sebagai wadah berarti melihatnya dari paling sedikit tiga sudut pandang.

1. Melihat organisasi sebagai suatu struktur melalui lima hal yang harus tergambar yaitu :
   a. Jenjang hierarki jabatan-jabatan manajerial yang jelas sehingga terlihat ; “Siapa yang bertanggung jawab kepada siapa”.
   b. Pelembagaan berbagai jenis kegiatan operasional sehingga nyata jawaban terhadap pertanyaan ; “Siapa yang” melakukan apa?”.
   c. Berbagai saluran komunikasi yang terdapat dalam organisasi sebagai jawaban terhadap pertanyaan ; “Siapa yang berhubungan dengan siapa dan untuk kepentingan apa?”.

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

d. Jaringan informasi yang dapat digunakan untuk berbagai kepentingan, baik yang sifatnya institusional maupun individual;
e. Hubungan antara satu satuan kerja dengan berbagai satuan kerja yang lain.

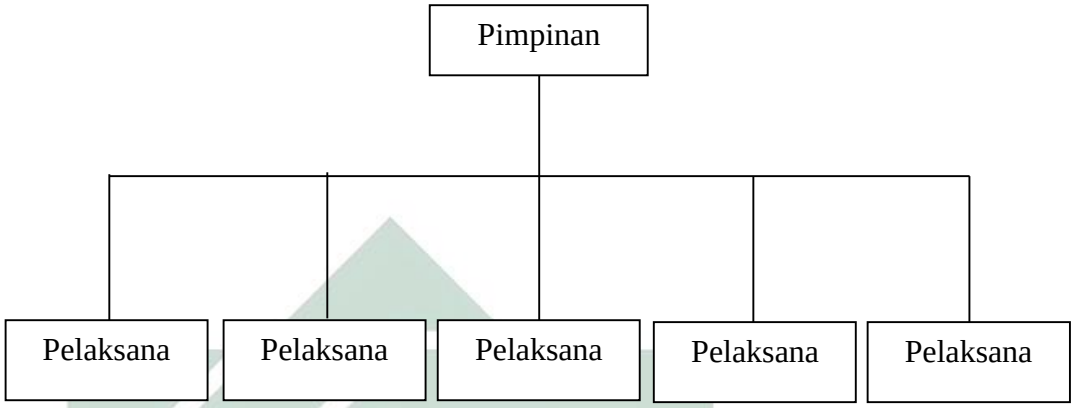
2. Dalam praktik desain struktur organisasi, menurut Handoko ada lima tipe atau desain organisasi yang umum dikenal ialah : (a) Tipe lini, (b) Tipe lini dan staf, (c) Tipe fungsional, (d) Tipe matriks, dan (e) Tipe Panitia.

Melihat ciri-cirinya, tipe lini misalnya hanya cocok dan tepat untuk digunakan apabila dalam situasi dan kondisi sebagai berikut :

1. Organisasi masih berukuran kecil,
2. Jumlah karyawan masih sedikit dan oleh karenanya masih saling mengenai secara pribadi,
3. Tugas yang diemban tidak terlalu rumit,
4. Produk organisasi relatif homogen,
5. Hubungan atasan-bawahan masih bersifat personal,
6. Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut dari para karyawan belum terlalu spesialistik, dan
7. Sarana dan prasarana kerja relatif masih sederhana.

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

Gambar 1. 1
Struktur Organisasi Lini

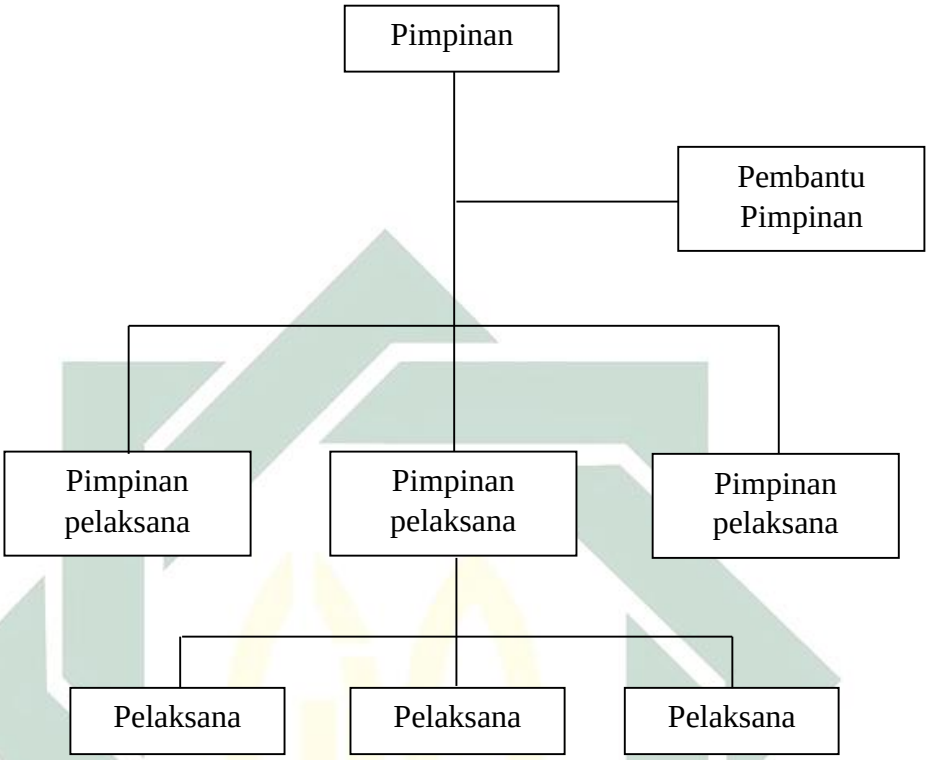


Sebaliknya, bagi suatu organisasi yang besar, tipe yang lebih tepat digunakan adalah tipe lini dan staf dengan berbagai cirinya, sebagai berikut :

1. Jumlah karyawan yang dipekerjakan besar.
2. Sudah terdapat delinisasi yang jelas antara tugas pokok dan kegiatan penunjang.
3. Tuntutan akan pengetahuan dan keterampilan yang spesialistik sudah tinggi.
4. Hubungan langsung antara atasan dengan semua karyawan sudah tidak mungkin lagi.
5. Sudah diperlakukan beberapa jenjang jabatan manajerial.
6. Kecanggihan sarana dan prasarana sudah merupakan salah satu persyaratan penting untuk dipenuhi.
7. Terdapat diversifikasi kegiatan dalam usaha mencapai tujuan dan berbagai sasaran organisasi.

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

Gambar 1. 2
Organisasi Lini dan Staf



Apabila organisasi bergerak dalam kegiatan yang bagian-bagiannya menyelenggarakan aktivitas yang sangat spesialistik. Misalnya memiliki toko serba ada atau lembaga penelitian dan pengembangan, tipe organisasi yang dipandang paling cocok adalah organisasi tipe fungsional, tipe ini dipandang tepat digunakan apabila situasi dan kondisi sebagai berikut :

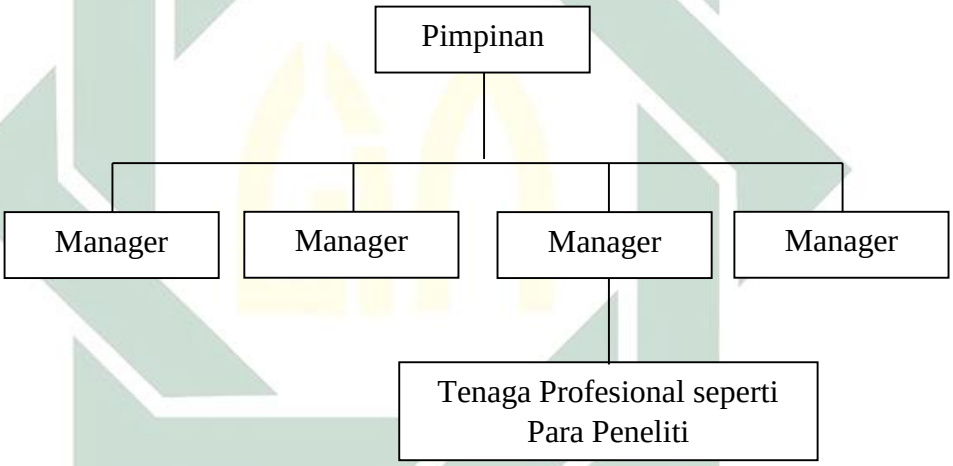
1. Para karyawan terlibat dalam kegiatan yang sangat spesialistik.
2. Diperlukan hubungan atasan-bawahan yang relatif lentur.
3. Otonomi satuan-satuan kerja dalam organisasi relatif besar.

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

4. Sifat pekerjaan menuntut daya inovasi dan kreativitas yang tinggi para pelaksanaannya.
5. Tingkat pendelegasian wewenang, terutama dalam hal pengembalian keputusan yang teknikal dan operasional tinggi.
6. Jenjang jabatan manajerial relatif kecil, sedangkan sebaliknya jenjang jabatan fungsional dan profesional lebih besar.

Gambar 1. 3

Organisasi Fungsional



Disamping tipe-tipe tersebut, organisasi matriks. Tipe ini mempunyai daya tarik kuat karena memanfaatkan berbagai segi positif tipe-tipe organisasi lain. Ciri khas tipe ini ialah dua hal yang digambarkan sekaligus dalam suatu matriks, yaitu kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan secara terprogram dan satuan-satuan kerja yang menyelenggarakannya secara terkoordinasi.

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

Gambar 1. 4
Organisasi Matriks Sekolah Tinggi

Kegiatan / Pejabat	Program		
	Pendidikan	Penelitian	Pengabdian Masyarakat
Pembantu Ketua I			
Pembantu Ketua II			
Pembantu Ketua III			
Ketua Jurusan			

Sering terlihat dalam praktek bahwa dalam menjalankan roda organisasi diperlukan pembentukan panitia untuk menangani tugas tertentu. Artinya, memang benar bahwa struktur organisasi disusun dengan menggunakan tipe organisasi-organisasi tertentu berdasarkan keyakinan dan pengetahuan bahwa tipe tersebut merupakan tipe yang paling tepat untuk digunakan mewadahi setiap kegiatan organisasi. Sepuluh faktor yang biasanya dijadikan sebagai dasar pertimbangan :

1. Besar kecilnya organisasi
2. Jumlah karyawan
3. Sifat tugas
4. Jenis berbagai kegiatan
5. Beban kerja
6. Jenis sarana dan prasarana yang diperlukan

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

7. Rentang kendali
8. Pola pendelegasian wewenang
9. Pola hubungan atasan-bawahan
10. Tingkat formalisasi perumusan tugas

Dengan berbagai pertimbangan tersebut, kelompok manajerial dalam organisasi telah sepakat bahwa dengan memilih dan menggunakan tipe organisasi tertentu, terlihat dua hal pokok yaitu :

1. Semua kegiatan yang dilakukan organisasi secara terus-menerus oleh tenaga purna waktu sudah tertampung dalam wadah yang dipilih;
2. Semua tugas, wewenang, dan tanggung jawab telah "terbagi habis" dalam arti bahwa semua kegiatan telah terwadahi dan tidak ada satu kegiatan pun yang terlewatkan atau terberai karena wadah yang tidak jelas dan sebaliknya tidak ada kegiatan yang bertumpuk lebih dari satu satuan kerja.

   Teori organisasi membuka jalan bagi situasi yang menggunakan panitia dapat dibenarkan apabila organisasi menghadapi satu dari dua kondisi berikut :

   a. Timbul tugas-tugas baru sebagai akibat perubahan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal, yang tidak atau sukar.
   b. Diperhitungkan sebelumnya.
   c. Timbul tugas yang sangat penting, tetapi mengetahui tidak akan berlanjut sehingga tidak perlu dilembagakan secara fungsional dalam bentuk permanen.

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

3. Penerapan prinsip-prinsip organisasi. Jika dimuka telah ditekankan bahwa tidak ada satu tipe yang cocok untuk semua jenis organisasi dalam rangka pewadahan semua kegiatannya, harus ditekankan pula bahwa tipe organisasi apapun yang dipilih tipe tersebut harus tetap dikaitkan dengan serangkaian prinsip organisasi seperti :
   a. Kejelasan tujuan
   b. Kejelasan misi
   c. Kejelasan fungsi
   d. Kejelasan arah
   e. Kesatuan komando atau perintah
   f. Pemahaman dan penerimaan tujuan dan berbagai sasaran oleh para anggota organisasi
   g. Pola pendelegasian wewenang yang jelas
   h. Keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab setiap orang
   i. Rentang kendali
   j. Penempatan tenaga yang tepat sesuai dengan latar belakang pendidikan, sosial, pengalaman, dan bakat pekerja yang bersangkutan

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

Mengabaikan prinsip-prinsip tersebut pada akhirnya akan merugikan organisasi sendiri, tipe apapun yang dipilih untuk digunakan.[20]

Maka manajemen pengorganisasian itu dapat disimpulkan sebagai pengaturan struktur organisasi kemasjidan untuk lebih spesifik dalam pelaksanaan indikator teori agar sesuai dengan tujuan, semua proses tersebut harus dilakukan secara efektif dan efisien, proses pembentukan struktur dan pemilihan desain organisasi akan memudahkan proses birokrasi antara atasan dan bawahan bahkan timbal balik kepada jama'ah masjid khususnya dalam penelitian ini ialah pada Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, penerapan indikator teori yang telah dijabarkan di atas sebagai tolak ukur perkembangan manajemen pengorganisasian dalam yayasan lembaga tersebut.

3. Manajemen Pengorganisasian Menurut Pandangan Islam

۞ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن

تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ٥٨

"Sungguh Allah menyuruhmu menyampaikan amanat kepada yang berhak menerimanya, dan apabila kamu menetapkan

[20] Ismail Nawawi, 2010, *Perilaku Organisasi Teori, Transformasi Aplikasi pada Organisasi Bisnis, Politik, dan Sosial*, CV Dwiputra Pustaka Jaya, Jakarta, hal. 57-66.

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

hukum di antara manusia, hendaknya kamu menetapkannya dengan adil. Sungguh Allah sebaik-baik yang memberi pengajaran kepadamu. Sungguh Allah Maha Mendengar, Maha Melihat." (Q. S An-Nisa' : 58).[21]

Ajaran Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Hal ini dinyatakan dalam surat Ash-Shaff ayat 4, ucapan Ali bin Abi Thalib yang sangat terkenal yaitu :

"Hak atau kebenaran yang tidak terorganisir dengan rapi, bisa dikalahkan oleh kebatilan yang lebih terorganisir dengan rapi". **(Ali bin Abi Thalib)**

Berdasarkan perkataan Ali di atas, dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian sangatlah urgen, bahkan kebatilan dapat mengalahkan suatu kebenaran yang tidak terorganisir.

Dalam sebuah hadits, Rasulullah saw. bersabda,

"Allah sangat mencintai jika seseorang melakukan perbuatan yang terutama dilakukan dengan itqan (kesungguhan dan keseriusan)." **(HR. Thabrani)**

Kesungguhan dan keseriusan dalam hal ini termasuk sungguhan dan keseriusan dalam hal ini termasuk kesungguhan dan keseriusan

[21] *Ibid*., Yayasan penyelenggara penerjemah Al Qur'an., *AL-'ALIM Al Qur'an dan terjemahannya Edisi Ilmu Pengetahuan*., hal. 88.

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

mengorganisasi suatu kegiatan. Dalam sebuah hadits lain juga dikemukakan,

> *"Jika anda ingin melakukan sebuah perbuatan atau pekerjaan, maka pikirkanlah akibatnya. Jika perbuatan itu baik, teruskan, dan jika perbuatan itu jelek, maka berhentilah."* **(HR. Ibnul Mubarak).**

Pesan memikirkan akibat dari suatu perbuatan merupakan larangan untuk melakukan sesuatu tanpa sasaran yang jelas, tanpa organisasi yang rapi, dan tanpa tujuan yang jelas.

Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pada pengaturan mekanisme kerja. Dalam sebuah organisasi, tentu adanya pemimpin dan bawahan.[22]

[22] Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung, 2003, *Manajemen Syariah Dalam Praktik*, Gema Insani, Jakarta, hal. 100.

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