

**MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO)
DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI
YAYASAN MASJID AL FALAH SURABAYA**

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya
Untuk Memenuhi Salah Satu Persyaratan Dalam Menyelesaikan
Program Sarjana Sosial Islam (S.Sos.I)



Oleh :

NUR CHASANAH

NIM : BO.4301227

**INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL SURABAYA
FAKULTAS DAKWAH
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
2005**

PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh Nur Chasanah ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, Juli 2005

Pembimbing,



Drs. Ah. Ali Arifin, MM.

NIP. 150 259 422

PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI


Skripsi oleh Nur Chasanah ini telah dipertahankan
Di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 10 Agustus 2005

Mengesahkan,
Fakultas Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan,



 - **Prof. Dr. H. Moh. Ali Aziz, M.Ag**
NIP. 150 216 541

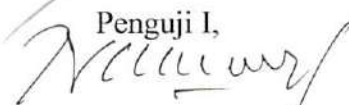
Ketua,


Drs. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 150 259 422

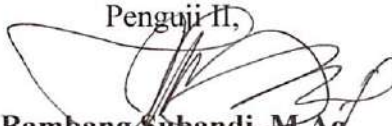
Sekretaris,


Rudy Al Hana, M.Ag
NIP. 150 246 022

Penguji I,


Drs. H. A. Isa Anshori, M.Si
NIP. 150 187 865

Penguji II,


Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 150 311 332

ABSTRAK

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Nur Chasanah, 2005 : *Management By Objectives* (MBO) dalam Pengembangan Organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah Bagaimana penerapan *Management By Objectives* (MBO) dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?

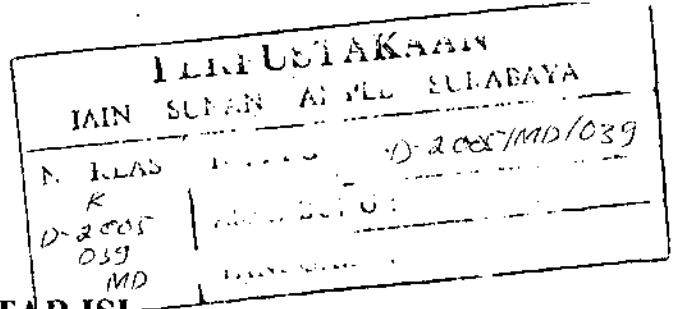
Untuk mengidentifikasi permasalahan tersebut, penelitian ini menggunakan analisis domain, menganalisis penerapan *management by objective* dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penerapan *management by objectives* dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya dilakukan dengan cara pengurus masjid menetapkan tujuan organisasi terlebih dahulu, menyusun program kerja masing-masing bagian, memberikan otonomi untuk melaksanakan program kerja melalui sasaran yang ditetapkan masing-masing bagian, dalam menetapkan sasaran menggunakan pendekatan *bottom up objectives*, pola kepemimpinannya bersifat demokratis, pengawasan dalam melakukan kegiatan dilakukan secara langsung oleh ketua bagian, dan mengadakan evaluasi sebagai umpan balik untuk merencanakan program kerja berikutnya. Pengembangan organisasi dilakukan dengan cara membina hubungan kerja antara pengurus dan anggota organisasi, melakukan pembinaan tim melalui pengajian, dalam menempatkan karyawan disesuaikan dengan keahliannya.

Berdasarkan masalah dan kesimpulan tersebut, penelitian ini belum menjawab lebih jauh bagaimana penerapan *management by objectives* (MBO) dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid AL Falah Surabaya. Kiranya tema ini dapat dijadikan masalah penelitian berikutnya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id



DAFTAR ISI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

HALAMAN JUDUL	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI	ii
PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI	iii
MOTTO	iv
PERSEMBAHAN	v
ABSTRAK	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiii

BAB I : PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian	1
B. Fokus Penelitian	10
C. Tujuan Penelitian	11
D. Manfaat Penelitian	11
E. Definisi Konsep	12
F. Sistematika Pembahasan	14

BAB II PERSPEKTIF TEORITIS. MANAGEMENT BY OBJECTIVES (MBO) DALAM PENGEMBANGAN ORGANISASI YAYASAN MASJID AL-FALAH SURABAYA

A. Konsep Management By Objectives	16
1. Definisi MBO	16
2. Perkembangan MBO	20
3. Asas MBO	21
4. Sifat MBO	22
5. Sistem MBO	23
6. Proses MBO	25
7. Cara Pengambilan Keputusan Model MBO	27
8. Kebaikan MBO	28
9. Kelemahan MBO	28
10. Efektivitas MBO	30
11. Menetapkan Sasaran	30
12. Fungsi Sasaran	32
13. Kualitas Sasaran	32
14. Hierarki Sasaran	33
15. Pendekatan dalam Mencapai Sasaran	35

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

B. Konsep Pengembangan Organisasi	36
---	----

1.	Sejarah Pengembangan Organisasi	36
2.	Definisi Pengembangan Organisasi	37
3.	Tujuan Pengembangan Organisasi	38
4.	Karakteristik Pengembangan Organisasi	39
5.	Syarat Pengembangan Organisasi	40
6.	Proses Pengembangan Organisasi	41
7.	Metode Pengembangan Organisasi	42
8.	Kepemimpinan dan Pengembangan Organisasi	46
9.	Kebaikan dan Kelemahan Pengembangan Organisasi	47
C.	Penerapan MBO sebagai Teknik Intervensi PO	48
D.	Kajian Kepustakaan Penelitian	49
BAB III	: METODE PENELITIAN	
A.	Pendekatan dan Jenis Penelitian	51
B.	Sasaran dan Lokasi Penelitian	53
C.	Jenis dan Sumber Data	53
D.	Tahap-tahap Penelitian	57
E.	Teknik Pengumpulan Data	60
F.	Teknik Analisa Data	66
G.	Teknik Keabsahan Data	67
BAB IV	: DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	
A.	Sejarah Berdirinya Masjid Al-Falah	70
B.	Letak Geografis	76
C.	Kondisi Fisik	76
D.	Nama Karyawan dan Pembagian Kerja	76
E.	Tujuan Masjid Al-Falah	81
F.	Landasan Keberhasilan	82
G.	Struktur Organisasi	84
BAB V	: PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA	
A.	Penyajian Data	85
1.	Management by Obyektif	85
a.	Tujuan	87
b.	Program Kerja	89
c.	Pelaksanaan Program Kerja	93
d.	Pendekatan dalam Menetapkan Sasaran	93
e.	Partisipasi Anggota Organisasi	94
f.	Pola Kepemimpinan	96
g.	Pengawasan	97
h.	Evaluasi	98
i.	Profil Bagian	99

2. Pengembangan Organisasi	130
a. Hubungan Kerja Antara Pimpinan dan Anggota Organisasi	135
b. Pembinaan tim	136
c. Kualitas SDM	137
B. Analisa Data	138
1. Management by Objektives	138
a. Tujuan	139
b. Program Kerja	141
c. Pelaksanaan Program Kerja	142
d. Pendekatan dalam Menetapkan Sasaran	142
e. Partisipasi Anggota Organisasi	143
f. Pola Kepemimpinan	144
g. Pengawasan	144
h. Evaluasi	145
2. Pengembangan Organisasi	145
a. Hubungan Kerja Antara Pimpinan dan Anggota Organisasi	146
b. Pembinaan tim	147
c. Kualitas SDM	147
3. Management by Obyectives dalam Pengembangan Organisasi	148
BAB VI : PENUTUP	
A. Kesimpulan	150
B. Rekomendasi	151
C. Penutup	151

LAMPIRAN-LAMPIRAN
 DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR TABEL

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Tabel 3.1. Tabel data, sumber data, TPD dan Jenis Data	63
Tabel 4.1. Daftar rincian program kerja Dewan Pengurus Masjid Al-Falah	90
Tabel 4.2. Daftar rincian program kerja muslimah	103
Tabel 4.3. Jadwal konselor layanan bidang agama	107
Tabel 4.4. Jadwal konselor layanan bidang psikologi	107
Tabel 4.5. Daftar hadir pengajian	115
Tabel 4.6. Program kerja Muhtadin	117

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DAFTAR GAMBAR

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Gambar 2.1. Proses MBO	26
Gambar 2.2. Hierarki sasaran	34
Gambar 2.3. Hubungan antara sasaran dengan hierarki organisasi	34
Gambar 2.4. Proses PO	42
Gambar 2.5. Situasi yang menguntungkan bagi penetapan sasaran	47

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

BAB I

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

PENDAHULUAN

A. Konteks Penelitian

Ilmu pengetahuan, teknologi, dan masyarakat telah mengalami perkembangan yang sangat pesat. Hal ini mempunyai pengaruh yang sangat luas diberbagai bidang terutama bagi sebuah organisasi. Organisasi merupakan tempat bekerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.

Salah satu organisasi dakwah adalah masjid. Masjid berasal dari bahasa Arab *sajadah* yang berarti tempat sujud untuk menyembah Allah SWT. Selain itu bumi yang kita tempati ini juga masjid bagi kaum muslimin, jadi setiap muslim boleh melakukan shalat di wilayah manapun di bumi ini, kecuali ditempat yang menurut syariat tidak diperbolehkan¹. Sebagai mana firman Allah QS. Al Jin: 18

وَأَنَّ الْمَسَاجِدَ لِلَّهِ فَلَا تَدْعُوا مَعَ اللَّهِ أَحَدًا (الجن: ١٨)

“Dan sesungguhnya masjid-masjid itu adalah kepunyaan Allah. Maka janganlah kamu menyembah seorangpun didalamnya disamping (menyembah) Allah”.²

Rasulullah SAW bersabda :

جَعَلْتُ لِي الْأَرْضَ طَهْرًا وَمَسْجِدًا (رواه مسلم)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹ Mohammad E. Ayub, *Manajemen Masjid* (Jakarta : Gema Insani Press, 1996), h. 1

² Depag RI, *Al Qur'an & Terjemahnya* (Surabaya : Mahkota, 1989), h. 985

"Setiap bagian dari bumi Allah adalah tempat sujud (masjid)".³

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Masjid merupakan tempat berkumpul dan bertemunya masyarakat muslim yang lebih luas. Selain sebagai tempat ibadah juga sebagai pusat kegiatan sosial, kebudayaan dan pembinaan umat Islam dalam menggerakkan potensi yang dimiliki umat Islam untuk mewujudkan masyarakat muslim yang berkualitas sehingga hidupnya bahagia didunia dan diakhirat.

Perekembangan zaman semakin modern, permasalahan yang dihadapi organisasi semakin kompleks. Sedangkan organisasi dituntut untuk lebih baik yaitu organisasi yang semakin tinggi tingkat efektivitasnya dan efisiensinya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarannya. Organisasi dapat menggunakan pendekatan lintas ilmu dengan memanfaatkan teori, konsep, dalil, dan rumusan ilmiah untuk membantu penemuan jalan keluar yang tepat terhadap permasalahan yang dihadapi. Dalam hal ini organisasi dapat menggunakan pendekatan manajemen

Sama halnya dengan organisasi lainnya, eksistensi masjid pada saat ini dihadapkan pada berbagai perubahan dan tantangan yang terus bergulir dilingkungan masyarakat.

Manajemen masjid merupakan suatu proses kegiatan mengelola masjid dengan benar dan profesional sehingga dapat mencapai tujuan Islam (masjid) yaitu mewujudkan masyarakat yang baik, sejahtera, rukun, damai, dengan ridho,

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³ Abi Husain Muslim, Shahih Muslim juz 5, (Libanon : Dar Al-Kotob Al- Ilmuyah, 1995), h. 5

berkah, dan rahmat Allah SWT. Sehingga masyarakatnya dapat memberikan rahmat pada alam dan masyarakat sekitarnya.⁴

Mengelola masjid pada saat ini memerlukan ilmu dan ketrampilan manajemen. Pengelola masjid harus dapat menyesuaikan diri dengan riak perkembangan zaman. Hal ini dapat dilakukan dengan menggunakan manajemen modern diantaranya menggunakan metode, perencanaan, strategi, dan model evaluasi merupakan alat bantu yang dibutuhkan dalam masjid modern. Bukan saatnya lagi pengurus menggunakan sistem pengelolaan tradisional yang tanpa perencanaan, pembagian tugas, dan tanpa laporan pertanggung jawaban keuangan yang tidak jelas.⁵

Berdasarkan penjelasan diatas maka semua bentuk organisasi baik profit maupun non profit senantiasa membutuhkan manajemen. Sehingga dalam prakteknya teori manajemen tidak hanya digunakan oleh organisasi profit saja tetapi organisasi non profit juga bisa menerapkan teori manajemen sesuai dengan kebutuhan organisasi. Oleh karena itu meskipun masjid bukan organisasi profit tetap memerlukan manajemen.

Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumberdaya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

⁴ Sofyan Safri Harahap, *Manajemen Masjid* (Yogyakarta : Dana Bhakti Wakaf, 1993), h. 28

⁵ Moh. E. Ayub, *Manajemen Masjid*, h. 29

Manajemen merupakan prinsip yang ada dalam ajaran Islam. Meskipun pada waktu itu namanya bukan manajemen. Sebagaimana firman Allah QS. Ash Shaff : 4

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَانٌ مَّرْصُوعٌ

“ Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berjuang dijalanNya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh”.⁶

Allah sangat mencintai perbuatan yang termanaj dengan baik. Kokoh disini bermakna adanya sinergi yang rapi antara bagian yang satu dengan bagian yang lain. Sehingga akan menghasilkan sesuatu yang maksimal.⁷

Hal ini sesuai dengan pokok-pokok ilmu manajemen, yang mengatur atau mengelola suatu organisasi agar menjadi lebih baik.

Semua organisasi membutuhkan manajemen, tanpa manajemen semua usaha akan sia-sia dan untuk mencapai tujuan akan lebih sulit. Manajemen di perlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan pribadi, menjaga keseimbangan diantara tujuan-tujuan yang saling bertentangan, dan untuk mencapai efisiensi dan efektivitas organisasi.⁸

Dengan menerapkan pokok-pokok dan dasar-dasar ilmu manajemen, maka sebenarnya kita telah menerapkan prinsip-prinsip dan dasar-dasar serta ilmu yang

⁶ Depag RI, *Al Qur'an & Terjemahnya*, h. 928

⁷ Didin Hafidhuddin & Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah Dalam Praktik* (Jakarta : Gema Insani, 2003), h. 3

⁸ T. Hani Handoko, *Manajemen*, (Yogyakarta :BPFE, 2001), h. 6

ada didalam Al Quran dan Hadits. Sehingga semakin luas ilmu modern yang kita kuasai semakin banyak rahasia yang terkandung di dalam ajaran Islam yang dapat diterapkan dalam kenyataan hidup di masyarakat yang selalu berkembang.⁹

Untuk menerapkan konsep manajemen yang profesional kita perlu mengetahui teori-teori manajemen. Teori ini merupakan landasan dasar untuk menyusun rencana dan melaksanakan tugas manajerial yang profesional. Dalam hal ini peneliti berusaha mengangkat salah satu teknik manajemen yang sangat profesional yaitu *Management by Objectives* (MBO).

Management by objectives (MBO) atau manajemen berdasarkan sasaran (MBS) pertama kali diperkenalkan oleh *Peter Drucker* melalui bukunya "*The Practice of Management*" pada tahun 1954. MBO merupakan salah satu teknik manajemen yang banyak digunakan pada berbagai macam organisasi baik organisasi kecil maupun besar, dan organisasi profit maupun organisasi non profit.

Manajemen berdasarkan sasaran adalah suatu kegiatan pimpinan yang mengorganisasikan individu-individu dan kelompok-kelompok orang dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, melalui sasaran masing-masing unit yang akan dicapainya.¹⁰

Penggunaan program MBO melibatkan semua unsur kegiatan organisasi yaitu manajemen, pimpinan dan karyawan yang bekerjasama untuk mencapai

⁹ El Mochtar Effendy, *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam* (Jakarta : Bharatara, 1996), h. 5

¹⁰ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*, (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), h. 160

6

tujuan organisasi. Setiap individu dalam organisasi mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda adakalanya tujuan individu tidak sama dengan tujuan organisasi. Sehingga dalam melaksanakan tugasnya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan organisasi. Kelangsungan hidup organisasi akan dapat dipertahankan bila tujuan organisasi dan harapan individunya jelas. Untuk memadukan antara tujuan individu dan tujuan organisasi tidaklah mudah, tetapi para ahli manajemen telah menemukan pendekatan partisipatif untuk mengatasi hal itu melalui MBO.

Tujuan MBO adalah mendorong partisipasi bawahan, memperjelas, dan mengkomunikasikan tujuan serta hasil yang diharapkan untuk mencapai tujuan organisasi.¹¹ MBO berhubungan dengan prosedur formal atau semi formal, yang dimulai dari penetapan tujuan, dilanjutkan dengan serangkaian kegiatan sampai peninjauan kembali pelaksanaan kegiatan. Gagasan dasar MBO merupakan proses partisipatif secara aktif yang melibatkan manajer dan para anggota pada setiap tingkatan organisasi. Dengan pengembangan hubungan antara fungsi perencanaan dan pengawasan, MBO membantu mengatasi hambatan perencanaan.¹²

Proses MBO dimulai dari penetapan tujuan dan rencana organisasi secara keseluruhan. Pimpinan bertemu dengan anggota organisasi untuk berdiskusi, bekerjasama menentukan tujuan dan rencana yang akan dicapai organisasi. Anggota organisasi diberi kesempatan untuk menyampaikan idenya. Bila idenya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
¹¹ Mamduh M Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 1997), h. 137

¹² T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 2001), h. 119

tidak sesuai dengan harapan organisasi, pimpinan dapat memberikan konsultasi agar anggota mampu menetapkan tujuan yang cukup menantang dan realistis.

Agar pelaksanaan berjalan dengan lancar para anggota organisasi diberi alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan tujuannya. Hal ini membutuhkan partisipasi dan komunikasi antara pimpinan dengan anggota organisasi. Selain itu anggota organisasi diberi kewenangan yang cukup untuk melaksanakan rencananya, tetapi masih dalam kerangka peraturan organisasi. Kemudian pimpinan dan anggota organisasi melakukan evaluasi setiap akhir periode, dilakukan sebelum satu periode berakhir. Apabila ada penyimpangan dapat melakukan revisi.

Apabila teknik MBO digunakan secara tepat, maka tujuan organisasi dapat dicapai secara maksimal, yaitu :

- 1. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi
- 2. Menentukan sasaran yang bermanfaat bagi individu, kelompok, dan organisasi sebagai keseluruhan
- 3. Memperlancar proses perencanaan organisasi
- 4. Menumbuhkan motivasi kerja pada karyawan karena merasa diikut sertakan dalam penentuan tujuan.
- 5. Terciptanya komunikasi yang lancar antar anggota organisasi.
- 6. adanya sistem peninjauan ulang terhadap proses penentuan tujuan.¹³

¹³ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta: Rineka Cipta, 1995), h. 191

Oleh karena itu MBO akan dibahas dalam penelitian ini sebagai salah satu teknik dalam pengembangan organisasi dakwah yaitu masjid. Sebagaimana penjelasan di muka bahwa masjid merupakan organisasi dakwah, jadi antara tujuan masjid dengan tujuan dakwah tidak jauh berbeda.

Dakwah merupakan suatu proses kegiatan dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan ini sebagai pemberi arah atau pedoman bagi gerak langkah aktivitas dakwah. Tanpa tujuan yang jelas aktivitas dakwah akan sia-sia. Tujuan dakwah sangat menentukan dan berpengaruh terhadap penggunaan metode dakwah, media dakwah, sasaran dakwah dan strategi dakwah.¹⁴

Tujuan deakwah ada dua yaitu tujuan umum dan tujuan khusus. Tujuan umum dakwah (*mayor objectives*) merupakan sesuatu yang hendak dicapai dalam seluruh aktivitas dakwah, yaitu mengajak umat manusia (meliputi orang mukmin maupun orang kafir) kepada jalan yang benar yang diridhai Allah SWT agar dapat hidup bahagia di dunia dan diakhirat. Sedangkan tujuan khusus dakwah (*minor objectives*) merupakan rumusan tujuan sebagai rincian dari tujuan umum dakwah agar dalam melaksanakan seluruh aktivitas dakwah dapat dengan jelas diketahui kemana arahnya, jenis kegiatan yang hendak dikerjakan, kepada siapa sasaran dakwah dan dengan cara bagaimana secara terperinci.¹⁵

Hal inilah yang menarik perhatian peneliti untuk mengambil teori MBO yang diterapkan pada sebuah masjid untuk merealisasikan tujuan dakwah. Lokasi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁴ Asmuni Syukir, *Dasar-Dasar Strategi Dakwah Islam* (Surabaya : Al Ikhlas, 1983), h. 49

¹⁵ Asmuni Syukir, *Dasar-Dasar Strategi Dakwah Islam*, hh. 51-54

yang dijadikan sebagai tempat penelitian adalah Yayasan Masjid Al Falah Surabaya diresmikan pada tanggal 27 September 1973, bertepatan dengan awal shalat Tarawih. Peresmianya dihadiri oleh umat Islam Surabaya sebagai rasa simpati dan terima kasih kepada tokoh-tokoh pendirinya. Masjid ini mendapat dukungan dan kunjungan yang melimpah dari umat muslim Surabaya.¹⁶

Masjid Al Falah selain melaksanakan fungsinya sebagai tempat beribadah juga melaksanakan fungsinya sebagai pusat pembinaan SDM, pusat dakwah, pusat pelayanan sosial, dan pusat informasi sesuai dengan kapasitasnya.¹⁷

Pengelolaan seluruh kegiatan masjid dilakukan dengan teratur, mulai dari mengatur waktu shalat yang tepat, mengatur shaf, penertiban keuangan, masjid digunakan untuk kepentingan syi'ar Islam, pengelola masjid tidak hanya ditangani oleh takmirnya, tetapi banyak memberi kesempatan kepada jama'ahnya untuk meramaikan masjid.¹⁸

Masjid ini selain mendapat perhatian umat Islam Surabaya juga mendapat perhatian umat Islam diluar Surabaya, terutama untuk mempelajari (study banding) dalam manajemennya.¹⁹

Pada penelitian ini, peneliti tidak membahas semua bagian yang berada di bawah naungan Yayasan Masjid Al Falah, tetapi hanya membahas bagian yang dalam melaksanakan aktivitas dakwahnya dilakukan di dalam Masjid Al Falah

¹⁶ Zein M Wiryoprawiro, *Perkembangan Arsitektur Masjid di Jawa Timur* (Surabaya : Bina Ilmu, 1986) h. 298

¹⁷ *Kenangan Masjid Al Falah* (Surabaya : Yayasan Masjid Al Falah, 1997), h vi

¹⁸ *Kenangan Masjid Al Falah*, h. 19

¹⁹ *Kenangan masjid Al Falah*, h 9

untuk memakmurkan Masjid Al Falah. Diantaranya bagian muslimah, bagian konsultasi keluarga sakinah, bagian perpustakaan, bagian kepemudaan, bagian dakwah, lembaga kursus Al Qur'an.

Hal ini dilakukan karena peneliti akan meneliti sebuah organisasi lembaga Islam yaitu sebuah masjid, dalam melaksanakan aktivitas dakwahnya. Selain itu hal ini ada relevansinya dengan jurusan peneliti yaitu Manajemen Dakwah.

Oleh karena itu peneliti sangat tertarik pada pengelolaan Yayasan Masjid Al Falah yang menggunakan sistem pengelolaan manajemen disesuaikan dengan cara dan tuntunan yang benar sesuai dengan ajaran Rasulullah SAW, sehingga tujuan Masjid yaitu sebagai tempat ibadah dan kebudayaan Islam dapat tercapai.

Selain itu meskipun organisasi Yayasan Masjid Al Falah terdiri dari berbagai bagian, dimana setiap bagian mempunyai tujuan yang berbeda-beda untuk melaksanakan kegiatannya. Tetapi semua itu dilakukan untuk mencapai satu tujuan, yaitu untuk memakmurkan Masjid Al Falah. Sehingga sampai saat ini Masjid Al Falah masih melaksanakan aktivitas dakwahnya. Untuk menyatukan tujuan inilah memerlukan salah satu teknik manajemen yaitu *Management by Objectives* (MBO).

B. Fokus Penelitian

Berdasarkan konteks penelitian yang telah dikemukakan diatas, maka dapat di fokuskan pada pertanyaan sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan *Management by Objectives* (MBO) dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah surabaya ?

C. Tujuan Penelitian

Dengan adanya fokus penelitian diatas, maka penelitian ini bertujuan :

Untuk mengetahui penerapan *Management by Objectives* dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.

D. Manfaat Penelitian

Ada dua manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini, yaitu :

1. Manfaat teoritis

- a. Menambah pengetahuan peneliti dalam rangka memperkaya wawasan keintelektualan dalam bidang manajemen.
- b. Mengembangkan teori *Management by Objectives* dalam sebuah organisasi dakwah.

2. Manfaat praktis

- a. Diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat memeberikan motivasi bagi semua pihak agar bersediamberikan perhatian pada upaya optimalisasi fungsi masjid, penelitian ini mencoba untuk memberikan salah satu pandangan untuk mencapainya.
- b. Diharapkan dapat memberikan sumbangan pemikiran dalam pelaksanaan manajemen pada organisasi dakwah khususnya di Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.
- c. Diharapkan dapat menunjang keberhasilan pelaksanaan dakwah di Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.

E. Definisi Konsep

Konsep merupakan suatu kesatuan pengertian tentang suatu persoalan yang harus dirumuskan. Dalam merumuskannya dijelaskan sesuai dengan maksud penelitian. Sehingga orang lain dapat memahami maksudnya sesuai dengan keinginan penuli, hal ini dapat memperlancar komunikasi antara penulis dengan pembaca.²⁰

Sehubungan hal tersebut diatas, maka penulis akan menjelaskan makna istilah yang terdapat pada judul penelitian ini agar tidak terjadi kesalahan dalam memahami makna dalam judul penelitian tersebut.

1. Management : Manajemen berasal dari bahasa Inggris "*to manage*", berasal dari bahasa Italia "*managgio*" dari kata "*managgiare*", dan berasal dari bahasa Latin *manus* yang berarti tangan. Manajemen merupakan proses kegiatan yang dilakukan secara bersama untuk mencapai tujuan, dan manajemen merupakan suatu lembaga dimana dilakukan kegiatan.²¹
2. Objectives : Sasaran merupakan pernyataan yang lebih spesifik mengenai apa yang ingin dicapai dalam waktu tertentu.²²

²⁰ Mardalis, *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), h. 46

²¹ Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen* (Bandung : Mandar Maju, 1992), h. 1

²² Robert H. Anthony, dkk, *Sistem Pengendalian Manajemen*, terjemahan Agus Maulana (Jakarta: erlangga, 1992), h. 97

Keadaan yang diinginkan, dapat memberi jawaban atas

pertanyaan arah tujuan organisasi.²³

3. Pengembangan : Suatu proses untuk meningkatkan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan melalui pendidikan dan pelatihan.²⁴ Menurut Moekiyat pengembangan adalah setiap upaya memperbaiki pelaksanaan pekerjaan untuk masa sekarang dan yang akan datang dengan cara memberi informasi, mempengaruhi perilaku, dan menambah kecakapan.²⁵
4. Organisasi : Dalam arti statis, organisasi merupakan wadah untuk bekerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam arti dinamis organisasi adalah suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.²⁶
5. Masjid : Berasal dari bahasa Arab "sajadah" yang berarti tempat sujud atau tempat menyembah Allah SWT. Masjid merupakan tempat orang berkumpul dan melakukan shalat

²³ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan Magdalena Jamin (Jakarta : Erlangga, 1985), h. 21

²⁴ H. Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta : Bumi Aksara, 2000), h. 22

²⁵ Sedarmayati, *Pengembangan Kepribadian Pegawai* (Bandung : Mandar Maju, 2004), h.

²⁶ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*, h. 13

untuk meningkatkan solidaritas dan silaturahmi kaum

muslimin.²⁷

Jadi yang dimaksud dengan *managemen by objectives* dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan secara bersama-sama antara pimpinan dan anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan, melalui sasaran masing-masing bidang yang akan dicapai dalam mengembangkan kegiatan dan ketrampilan teoritis dan teknis karyawan diorganisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pemahaman dalam penulisan skripsi ini, maka disusunlah sistematika pembahasan sebagai berikut :

Bab Satu Pendahuluan yang terdiri dari konteks penelitian mengenai hal yang melatar belakang dan mendorong timbulnya masalah penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, konseptualisasi, dan sistematika pembahasan.

Bab Dua Perspektif Teoritis yang berisi kajian teoritis tentang penjelasan konsep MBO, meliputi : Definisi MBO, sejarah perkembangan MBO, asas MBO, sifat MBO, sistem MBO, proses MBO, cara pengambilan keputusan model MBO, kebaikan MBO, kelemahan MBO, efektifitas MBO. Konsep sasaran meliputi :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

²⁷ Moh. E. Ayub, *Manajemen masjid*, hh. 1-2

penetapan sasaran, fungsi sasaran, kualitas sasaran, hierarki sasaran, pendekatan dalam mencapai sasaran. Konsep Pengembangan Organisasi (PO) meliputi: sejarah PO, definisi PO, tujuan PO, karakteristik PO, syarat-syarat PO, proses PO, metode PO, kepemimpinan & PO, kebaikan dan kelemahan PO, dan penerapan MBO sebagai teknik intervensi PO.

Bab Tiga Metode Penulisan yang menjelaskan pendekatan dan jenis penelitian, sasaran penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisa data, serta teknik keabsahan data.

Bab Empat Deskripsi Lokasi Penelitian berisi gambaran umum obyek penelitian meliputi : sejarah organisasi, letak geografis, kondisi fisik, saran dan prasarana, struktur organisasi, pembagian kerja, dan landasan keberhasilan Al Falah.

Bab Lima Penyajian dan Analisa Data merupakan hasil dan pembahasan yang terdiri dari gambaran umum obyek penelitian yaitu tentang penerapan MBO dalam pengembangan organisasi dan hasil analisis yang diperoleh dari pengamatan, wawancara, dan dokumentasi pada obyek penelitian yang telah dilaksanakan untuk kemudian diketahui interpretasi dari pelaksanaan management by objectives dalam pengembangan organisasi.

Bab Enam Penutup berisi kesimpulan dan rekomendasi dari penelitian yang telah dilakukan oleh penulis sebagai pemahaman mengenai proses pelaksanaan management by objectives dalam pengembangan organisasi yang telah dilakukan oleh Yayasan masjid Al falah Surabaya.

BAB II

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

PERSPEKTIF TEORITIS

A. Konsep Management by Objectives (MBO)

1. Definisi MBO

MBO dalam perkembangannya mempunyai bermacam-macam istilah meskipun prosesnya sama, berikut ini istilah-istilah lain dari MBO, yaitu :

- a. Hasil Pelaksanaan dan Evaluasi Perkembangan Individual (*Performance Result and Development Evaluation, PRIDE*).
- b. Manajemen Berdasarkan Hasil (*Management by Result*)
- c. Manajemen Akuntabilitas (*Accountability Management*)
- d. Manajemen Berdasarkan Sasaran dan Hasil (*Management by Objectives and Results*)
- e. Manajemen Tujuan (*Goals Management*)
- f. Perbaikan Hasil Bisnis (*Improving Business Results*)
- g. Perbaikan Pelaksanaan Manajemen (*Improving Management Performance*).
- h. Rencana Tindakan Bagi Sasaran (*Action Man of Objectives*)¹

Management by Objectives (MBO) atau Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS) pertama kali diperkenalkan oleh *Peter Drucker* dalam bukunya "*The*

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran* (Jakarta : Bumi Aksara, 1990), h. 74

Practice of Management" pada tahun 1954. MBO merupakan proses partisipatif yang melibatkan manajer dan anggota organisasi, dengan mengembangkan hubungan antara fungsi perencanaan dan pengawasan, sehingga dapat mengatasi hambatan perencanaan.²

MBO hasil penemuan *Peter Drucker* dikembangkan lagi oleh *JW. Humble* melalui bukunya "*Management by Objectives in Action*" yang diterbitkan oleh *Mc. Graww- Hill, Berkshire, England*. Dalam bukunya dijelaskan tentang penerapan MBO dalam prakteknya diperusahaan, sehingga memberikan hasil yang memuaskan.³

Dalam periode yang fenomenal ini, ilmuwan perilaku seperti *Douglas Mc Gregor* (1960) juga mendukung MBO, meskipun konsepnya agak berbeda dengan konsep *Drucker*, beliau menyarankan MBO sebagai metode yang lebih baik untuk memualai pekerjaan manajer daripada prosedur tradisional, karena MBO mengandung persetujuan antara manajer dengan anggota organisasi mengenai tugas-tugas pekerjaan, penentuan tujuan bersama, rencana tindakan khusus untuk mencapai tujuan penilaian diri sendiri, dan pembicaraan tentang penilaian diri sendiri dengan manajer.⁴

Menurut *Carl Heyel* dalam bukunya "*The Encyclopedia of Management*" menjelaskan, dengan adanya perencanaan organisasi yang

² Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, h. 75

³ *Heidjrachman Ranupandojo, Teori dan Konsep Manajemen* (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 1996), h. 161

⁴ Moekijat, *Pengembangan Organisasi* (Bandung : Remadja Rosda Karya, 1988), h. 72

berkiblat pada tujuan, yang berpadu dengan anjuran para ilmuwan perilaku mengenai tujuan pribadi sebagai motivator dan ketidak puasan para ahli personalia terhadap penilaian pelaksanaan konvensional, dan dibantu dengan kegiatan para konsultan dalam praktek nya menyebabkan sekitar tahun 1960 MBO diterima secara luas sebagai teknik manajemen.⁵

Berikut ini beberapa definisi MBO menurut para ahli, yaitu :

- Frank : MBO merupakan konsep filosofis dan seperangkat prosedur operasional.
- Drucker : MBO dan pengawasan diri sendiri dapat disebut falsafah manajemen. Ia menyandarkan diri pada konsep tindakan manusia, perilaku, dan motivasi. Hal ini diterapkan pada setiap manajer, apapun tingkat dan fungsinya, dan pada setiap organisasi apakah besar ataupun kecil.
- Humble : Sebagai peLOr di kerajaan Inggris mengatakan MBO adalah sistem dinamis yang mengintegrasikan kebutuhan perusahaan untuk mencapai tujuannya untuk memperoleh laba dan pertumbuhan, dengan kebutuhan manajer untuk memperbesar dan mengembangkan dirinya.
- Olsson : MBO adalah suatu sistem yang dengan jalan itu sasaran organisasi dibuat panduan terarah untuk segenap kegiatan. Ia adalah suatu metode yang memusatkan perhatiannya pada dan memberikan rangka dasar logis untuk pencapaian.
- Paul mali : Pengelolaan MBO adalah strategi perencanaan dan pencapaian hasil dalam arah yang diharapkan dan dibutuhkan manajemen untuk mengambilnya sementara mencapai tujuan dan kepuasan para pesertanya.
- Mc. Conkey : MBO sebagai suatu pendekatan terhadap perencanaan dan penilaian manajemen dimana target-target spesifik untuk satu tahun, atau untuk beberapa jarak waktu lainnya, ditetapkan bagi setiapmanajer, atas dasar hasil-hasil yang harus dicapai setiapmanajer itu andaikata sasaran-sasaran keseluruhan perusahaan harus direalisasikan.
- Reddin : MBO adalah pembentukan wilayah-wilayah efektivitas untuk kedudukan manajerial dan perubahan periodiknya kedalam sasaran-sasaran waktu terbatas yang dapat diukur yang

⁵ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, h. 75

secara vertikal dan horizontal berkaitan dengan perencanaan yang akan datang.⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pada proses manajemen ada dua macam maksud utama dalam penggunaan MBO, yaitu :

- a. Mencapai perbaikan pada efektivitas baik ditingkat organisasi maupun individu. Dalam hal ini tujuan organisasi sebagai alat perbaikan terhadap situasi sekarang atau yang akan datang sehingga tujuan bukan sekedar dokumentasi.
- b. Memberikan pedoman dalam proses manajemen. Dalam hal ini MBO sebagai pengatur cara berfikir kegiatan manajer.⁷

Proses pelaksanaan MBO dari satu organisasi ke organisasi yang lain berbeda, tetapi unsur POKok dalam menetapkan sasaran, partisipasi anggota organisasi dalam menetapkan sasaran, serta evaluasi kegiatan merupakan bagian dari setiap program MBO.⁸

Sukses penerapan MBO didasarkan pada dua hipotesa, yaitu :

- a. Bila seseorang terikat secara kuat pada suatu tujuan, dia akan bersedia mengeluarkan usaha lebih untuk meraihnya dibandingkan bila seseorang tidak merasa terikat.

⁶ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, hh. 76-77

⁷ Sentoneo Kertonegoro, *Prinsip dan Teknik Manajemen* (Yogyakarta : Ananda, 1983), h. 59

⁸ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen : Konsep Dasar & Pengantar Teori* (Malang : Universitas Muhammadiyah, 2004), h. 67

- b. Kapan saja seseorang memperkirakan sesuatu akan terjadi, dia akan melakukan apa saja untuk membuatnya terjadi.

2. Perkembangan MBO

Konsep dasar MBO tidak mengalami perubahan, hanya mengalami evolusi dalam fokus, ruang lingkup, dan prosesnya. Pada tahun 1970 Howell menerbitkan sebuah artikel yang menyoroti perkembangan MBO yaitu :

- a. Tahapan penilaian pelaksanaan. Pada akhir tahun 1950-an dan awal tahun 1960-an, menitik beratkan penilaian dari pelaksanaan para manajer secara individual.
- b. Tahapan integrasi sasaran. Pada pertengahan tahun 1960-an orang menyadari bahwa pelaksanaan seseorang manajer tidak dapat dinilai secara terpisah. Sehingga penekanan dilakukan pada pengintegrasian sasaran manajer dengan sasaran organisasi, tetapi perhatiannya pada sasaran jangka pendek.
- c. Tahapan perencanaan jangka panjang. Dalam tahap ini dapat memper. luas ruang lingkup MBO sampai pada pembuatan keputusan strategis.¹⁰

MBO menekankan pada perbaikan pelaksanaan daripada penilaian pelaksanaan perkembangan MBO menggambarkan pergeseran tekanan, tetapi titik fokus pada model awal tidak diabaikan. Sehingga perhatiannya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen* (Yogyakarta : BPFE, 2001), h. 121

¹⁰ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, hh. 72-73

lebih pada perencanaan, motivasi, perkembangan kompetensi, tidak hanya berpusat pada individu, jadi lebih memusatkan pada organisasi.

3. Asas MBO

Dalam menerapkan MBO memerlukan sejumlah asas, berikut ini adalah asas-asas utama yang menjadi dasar MBO, yaitu :

- a. Setiap sasaran umum organisasi harus dapat diterjemahkan, ditafsirkan, dibagi-bagi dan dinyatakan dalam rumusan yang kongkrit.
- b. Manajer harus mengkomunikasikan sasaran dengan jelas dan dibuktikan dengan tindakan bahwa sasaran itu penting.
- c. Manajer harus menetapkan sasaran yang realistis dan bermakna bagi organisasinya. Penetapan sasaran disesuaikan dengan situasi dan kondisi organisasi.
- d. Manajer harus memiliki konsep tujuan dan misi yang jelas.
- e. Manajer harus dapat mempertahankan perhatian anggotanya agar tetap tertuju pada sasaran organisasi.
- f. Manajer harus berfikir untuk masa yang akan datang dan mengantisipasi perubahan. Hal ini dapat dilakukan manajer dengan berfikir strategis dibantu dengan sistem informasi manajemen yang dapat diandalkan.
- g. Manajer bawahan harus mendapat dorongan, semangat, dan keberanian secara terus menerus dari manajer atasannya.

- h. Peninjauan pelaksanaan MBO digunakan sebagai alat untuk menetyapkan pengembangan personalia perseorangan. Hal ini dapat dilakkukan melalui pendidikan dan pelatihan.
- i. Penanggung jawab program MBO harus memperhatikan secara penuh program itu dan memberikan semangat secar terus menerus.
- j. Manajer harus menilai secara realistis setiap fungsi berdasarkan standar rasional dan berkesinambungan.
- k. Manajer harus menciptakan iklim yang berorientasi kepada baiaas jasa. Dalam halini manajemen dapat memberikan sesuatu yang bernilai pada anggota organisasi karena telah mencapai sasaran.¹¹

4. Sifat MBO

MBO merupakan sebuah proses, yaitu penetapan tujuan dilakukan secara bekerjasama antara manajemen dengan anggota organisasi. Ada dua asumsi dasar yang melandasi penggunaan MBO, yaitu : tujuan organisasi harus menyusur dari puncak kebawah dan melalui proses kerjasama anggota organisasi akan lebih terikat dalam mencapai tujuan organisasi.¹²

Secara umum Mbo mempunyai sifat-sifat yang menarik untuk diterapkan diantaranya:

- a. MBO memiliki sasaran yang diletakkan pada rencana organisasi.

¹¹ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, hh. 94-95

¹² Karhi Nisjar & Winardi, *Teori Sistem & Pendekatan Sistem Dalam Bidang Manajemen* (Bandang : Mandar maju, 1997), h. 98

- b. Sasaran yang terukur dengan batasan waktu bagi setiap tingkatan manajemen.
- c. Sasaran bagi setiap bagian ditetapkan oleh manajer dan anggota organisasi secara bersama-sama.
- d. Peninjauan kembali sasaran dan pemutakhiran periodik. Bila sasaran telah tercapai dapat ditingkatkan dan jika mengalami kegagalan perlu diperbaiki.
- e. Sasaran yang disepakati bersama sebagai penilaian pelaksanaan.
- f. Persiapan dan keterikatan sasaran keatas, kebawah, kesamping, dan menyilang.
- g. Adanya tanggung jawab dan wewenang pada setiap bagian organisasi.
- h. Rencana pengembangan organisasi secara bersama dapat mempermudah dalam mencapai sasaran organisasi.

5. Sistem MBO

Dalam perkembangannya program MBO sangat bervariasi. Metode dan pendekatan yang digunakan juga berbeda. Meskipun demikian, dalam sistem MBO yang efektif selalu ada unsur-unsur sebagai berikut :

- a. Komitmen pada program, suksesnya program MBO memerlukan komitmen para manajer di setiap tingkatan organisasi dalam mencapai tujuan pribadi, organisasi serta proses MBO.

- b. Penetapan tujuan manajemen puncak, program MBO yang efektif dimulai dari manajemen puncak.
- c. Tujuan individu, hal ini harus dinyatakan dengan jelas karena dapat membantu anggota organisasi memahami apa yang diharapkan dan apa yang menjadi tanggung jawabnya.
- d. Partisipasi, semakin partisipasi manajer dan bawahan, semakin besar tujuan yang akan dicapai.
- e. Komunikasi, manajer dan bawahan melakukan komunikasi secara intensif dalam proses penentuan tujuan.
- f. Otonomi dan pelaksanaan rencana, setelah penetapan tujuan individu mempunyai kebebasan dalam batas-batas tertentu untuk menerapkan dan mengembangkan program, tanpa campur tangan manajer secara langsung sehingga mendorong kreativitas dan komitmen anggota organisasi.
- g. Peninjauan kembali hasil pelaksanaan, secara periodik manajer dan anggota organisasi bertemu untuk meninjau kembali pelaksanaan program. Hal ini sebagai umpan balik yang dapat memberikan perbaikan.¹⁴

¹⁴ Djati Julistriarsa & John Suprihanto, *Manajemen Umum* (Yogyakarta : BPFE, 1992), hh. 111-113

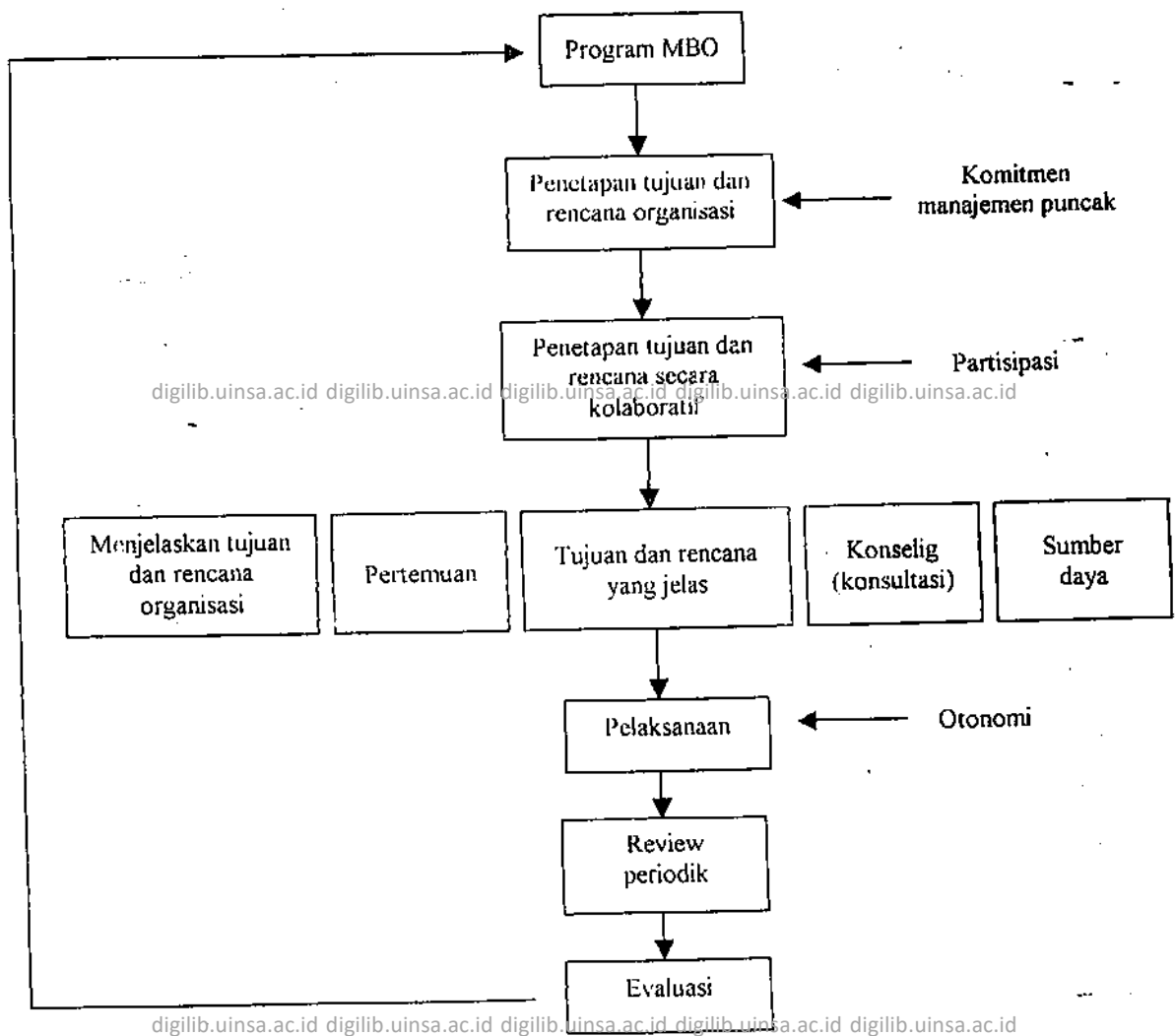
6. Proses MBO

Pada hakikatnya apa yang dikemukakan diatas merupakan aspek-aspek POKok dari proses MB. Berikut ini adalah langkah-langkah yang diperlukan dalam proses MBO, yaitu :

- a. Menentukan tujuan dan rencana organisasi secara keseluruhan.
- b. Manajer dan bawahan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan tujuan dan rencana yang akan dicapai. Manajer dapat memberikan masukan yang diperlukan agar bawahan mampu menetapkan tujuan yang cukup menantang dan realistis.
- c. Mengembangkan dan menjabarkan tujuan, tindakan, dan ukuran pelaksanaan program kegiatan untuk bagian organisasinya yang lebih khusus. Bawahan diberi alokasi sumberdaya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan tujuannya. Hal ini membutuhkan partisipasi dan komunikasi antara manajer dan bawahan.
- d. Pelaksanaan rencana program kegiatan. Bawahan diberi otonomi yang cukup untuk melaksanakan rencananya.
- e. Peninjauan kembali semua hasil pekerjaan individu dan unit organisasi. Hal ini dilakukan sebelum suatu periode berakhir.
- f. Evaluasi merupakan peninjauan terakhir antara pimpinan dan bawahan untuk menentukan tujuan mana yang telah dicapai dengan sukses dan mana yang belum di capai. Hal ini sebagai pedoman untuk menentukan sebagai pedoman untuk menentukan sasaran dalam periode waktu berikutnya dan

sebagai umpan balik sehingga proses MBO merupakan suatu proses yang tidak berujung pangkal. Dalam evaluasi ada dua kategori yaitu kesesuaian (*appropriateness*) dalam memenuhi tujuan program dengan prioritas pilihan dan nilai-nilai yang tersedia serta kecukupan (*adequency*) berhubungan dengan penyelesaian kegiatan yang diprogramkan.

Gambar 2.1 : Proses MBO



¹⁵ Mamduh M Hanafi, *Manajemen* (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 1997), hh. 138-139
¹⁶ Ibnu Syamsi, *POkok-POkok Organisasi & Manajemen* (Jakarta : Rineka Cipta, 1994), h.

7. Cara Pengambilan Keputusan Model MBO

Pada tahun 1965 George Odiorne, memperkenalkan suatu cara pemecahan masalah berdasarkan teknis MBO. Berikut ini beberapa proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan berdasarkan MBO, diantaranya :

- a. Memahami sasaran yang diinginkan, hal ini dapat memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu dengan baik.
- b. Mencari fakta mengenai kondisi sekarang. Fakta dapat diketahui melalui identifikasi peristiwa sesuai dengan urutan waktu kejadian (kronologis).
- c. Menentukan persoalan. Dengan cara membandingkan sasaran yang diinginkan dengan fakta yang ada, apabila ada perbedaan merupakan faktor penghambat yang harus dipecahkan.
- d. Mencari penyebab persoalan, dengan cara mengidentifikasi faktor kelemahan dan hambatan organisasi melalui analisis SWOT.
- e. Memilih alternatif keputusan penyelesaian masalah.
- f. Memilih alternatif keputusan, dengan menetapkan kriteria keputusan, misalnya dapat memberikan masukan pada sasaran, waktu, biaya, tenaga kerja, sarana dan prasarana, serta teknologi penunjang pelaksanaan.
- g. Pengambilan keputusan yang telah ditetapkan.¹⁷

¹⁷ Heidjrachman Ranupandojo, *Teori Dan Konsep Manajemen*, hh. 165-167

8. Kebaikan MBO

MBO tidak hanya bermanfaat bagi organisasi tetapi juga bagi setiap individu yang ada dalam organisasi. Dalam suatu survei terhadap para manajer, Tosi dan Carol mengemukakan kebaikan program MBO, diantaranya:

- a. Setiap individu mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- b. Membantu dalam perencanaan dengan membuat manajer menetapkan sasaran dan waktu yang ditargetkan.
- c. Meningkatkan komunikasi antara manajer dan bawahan.
- d. Membuat individu mengetahui sasaran organisasi.
- e. Membuat proses manajemen dan evaluasi memusatkan perhatian pada pencapaian tujuan.¹⁸

Selain itu Hicks dan Gulet mengemukakan manfaat MBO yaitu dapat meningkatkan motivasi untuk mencapai sasaran, membuat sasaran menjadi lebih baik, menambah kemampuan pengawasan diri, memperbaiki penilaian pelaksanaan, dan dapat membantu pengembangan organisasi.¹⁹

9. Kelemahan MBO

Dalam pelaksanaannya MBO tidak selalu berjalan efektif, sehingga selain memiliki kebaikan juga memiliki kelemahan. Ada dua macam kelemahan dari sistem MBO, diantaranya:

¹⁸ Djati Julistriarsa & John Suprihanto, *Manajemen Umum*, h. 122

¹⁹ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, h. 112

- a. Kelemahan yang ada pada proses MBO, hal ini mencakup waktu dan tenaga yang banyak dalam proses MBO, meningkatnya pekerjaan administratif.
- b. Kelemahan secara teoritis yang seharusnya tidak ada tetapi sering dijumpai dalam penerapan program MBO, diantaranya :
- 1) Kurangnya komitmen manajemen puncak, yaitu organisasi menerapkan MBO tetapi pimpinan bersikap otoriter.
 - 2) Penyesuaian dan perubahan dalam struktur, wewenang, dan pengawasan organisasi.
 - 3) Ketrampilan hubungan antar pribadi antara pimpinan dan anggota organisasi.
 - 4) Penyusunan deskripsi tugas cukup sulit dan memerlukan peninjauan kembali sesuai dengan situasi dan kondisi organisasi.
 - 5) Penetapan tujuan yang menantang dan realistis menimbulkan kebingungan manajer dan adanya kesulitan dalam mengkoordinasikan tujuan pribadi dan organisasi.
 - 6) Konflik antara kreativitas dan MBO, berbagai kesempatan akan hilang bila manajer gagal untuk mencoba sesuatu yang baru karena tenaga pikirannya terarah pada tujuan MBO.²⁰

²⁰ T. Hani Handoko, *Manajemen*, hh. 126-127

10. Efektivitas MBO

Untuk menerapkan program MBO yang efektif memerlukan beberapa langkah, diantaranya :

langkah, diantaranya :

- a. Mendidik dan melatih manajer sesuai dengan ketrampilan yang diperlukan
- b. Menetapkan tujuan dengan jelas, sehingga memudahkan evaluasi program.
- c. Komitmen manajemen puncak yang berkesinambungan.
- d. Membuat umpan balik yang efektif.
- e. Mendorong partisipasi, manajer harus mendorong bawahan untuk berperan aktif dalam merumuskan dan mencapai tujuan mereka sendiri.²¹

11. Menetapkan sasaran

Tujuan umum terlalu luas sebagai suatu pernyataan yang mengarahkan kegiatan. Sehingga untuk menjabarkan tujuan umum yang lebih spesifik memerlukan penyusunan sasaran.²² Tujuan utama dari sasaran adalah memusatkan perhatian pada hasil.²³

Di dalam manajemen sasaran merupakan kepentingan tertinggi, karena dapat memberikan arah yang akan ditempuh organisasi. Sasaran harus ditetapkan dan diberitahukan untuk mengetahui ukuran kesuksesan atau

²¹ T. Hani handoko, *Manajemen*, h. 128

²² Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja* (Jakarta : Rajawali Pers, 1991), h. 28

²³ Andrew Leight, *20 Kiat Manajer Yang Sukses*, Terjemahan Agus Maulana

kegagalan dalam mencapai tujuan organisasi. Sasaran dapat menciptakan kegiatan, meningkatkan efektivitas organisasi. Oleh karena itu semua anggota manajemen harus bekerjasama menuju sasaran.²⁴

Pada saat menerapkan MBO kedalam praktek salah satu masalah yang dihadapi manajer adalah merumuskan sasaran secara singkat tetapi jelas.

Sasaran yang baik memiliki beberapa kriteria diantaranya adanya target sebagai kunci keberhasilan yang akan dicapai, menentukan waktu untuk mencapai sasaran, membuat tantangan yang realistik dan dapat dicapai, serta membuat sasaran lebih spesifik dan dapat diukur. Pada program MBO ada tiga tipe sasaran, yaitu :

- a. Sasaran pengembangan (*improvement objectives*), sasaran yang berhubungan dengan pengembangan kinerja dengan cara yang khusus terdapat faktor yang khusus, misalnya berhubungan dengan kualitas pekerjaan.
- b. Sasaran pengembangan personal (*personal development objectives*), berhubungan dengan pertumbuhan aktivitas perseorangan, hasil sasaran ini berupa pengembangan pengetahuan, pekerjaan, dan ketrampilan.
- c. Sasaran pemeliharaan (*maintenance objectives*), sasaran ini memelihara kinerja pada tingkat yang ada²⁵

²⁴ George R. Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, terjemahan J. Smith (Jakarta : Bumi aksara, 1993), h. 28

²⁵ Ike Kusdyah Rachmawati, *Manajemen : Konsep Dasar & Pengantar Teori*, h. 69

12. Fungsi Sasaran

Sasaran dapat memberikan manfaat bagi organisasi dan perseorangan. Bagi organisasi sasaran dapat bermanfaat untuk memusatkan perhatian manajer dalam usaha memperoleh dan memanfaatkan sumber daya organisasi, sebagai dasar rasional untuk organisasi, sebagai standar penilaian untuk mengukur tingkat efektivitas dan efisiensi organisasi dalam mencapai tujuan, sebagai sumber legitimasi kegiatan dan eksistensinya terhadap kelompok yang beraneka ragam, serta dapat membantu organisasi memperoleh sumber daya manusia yang dibutuhkan.²⁶

Sedangkan bagi perseorangan sasaran dapat berfungsi untuk memberikan arah dalam mencapai tujuan, sebagai alasan dasar untuk bekerja, sebagai sarana pribadi untuk mencapai sasaran, dapat membantu individu merasa terjamin karena organisasi akan tetap beroperasi untuk masa yang akan datang, serta dapat memberikan status bagi para pekerjanya.²⁷

13. Kualitas sasaran

Dalam menetapkan sasaran hendaknya memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a. *Measurable* (dapat diukur) : Setiap sasaran harus memungkinkan untuk dapat diukur, sehingga memudahkan dalam mengevaluasi program.

²⁶ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan Magdalena Jamin (Jakarta : Erlangga, 1995), h. 23

²⁷ Richard M. Steers, *Efektivitas Organisasi*, terjemahan Magdalena Jamin, h. 24

- b. *Achievable* (dapat dicapai) : Sasaran harus dibuat secara rasional dan dapat dicapai. Jadi dalam membuat sasaran jangan terlalu mudah dan jangan terlalu sulit untuk dicapai.
- c. *Relevant* (relevan) : Sasaran harus memberikan masukan pada tujuan organisasi secara keseluruhan.
- d. *Controllable* (dapat dikontrol): Sasaran yang dicapai dalam batas-batas yang dapat dikontrol pegawai.²⁸

14. Hierarki Sasaran

Dalam setiap organisasi terdapat tingkatan umum, setiap tingkatan memiliki sasaran yang mencerminkan tanggung jawab manajemen. Pada tingkatan eksekutif ada sasaran strategis yang berhubungan dengan perencanaan jangka panjang. Tujuan strategis (*strategic objectives*) merupakan target yang berhubungan dengan usaha jangka panjang.

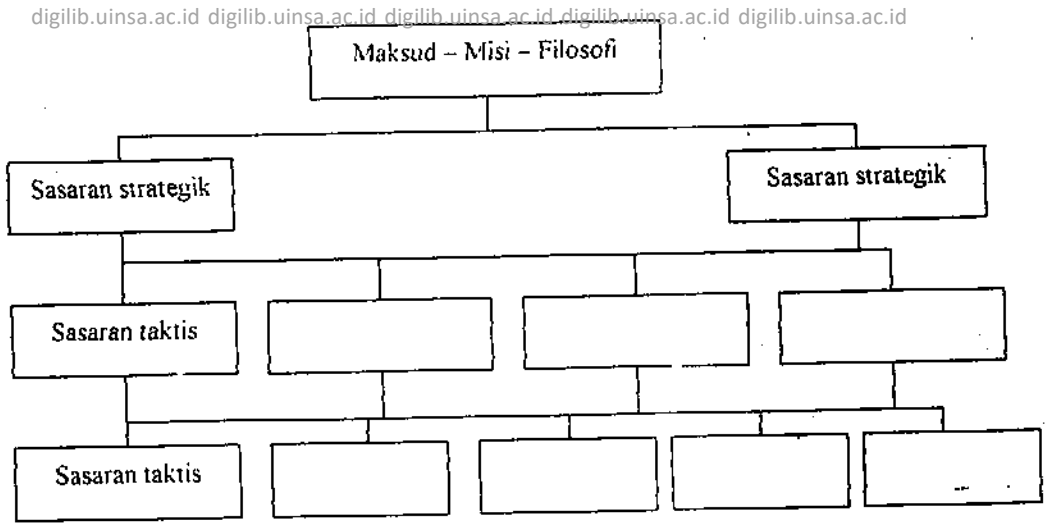
Sasaran taktis (*tactical objectives*) merupakan target jangka menengah untuk mencapai hasil yang terbatas. Sedangkan sasaran operasional (*operational objectives*) merupakan target jangka pendek yang meliputi aktivitas harian, mingguan, dan bulanan, jika tercapai dapat memperkuat sasaran perencanaan taktis.²⁹

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

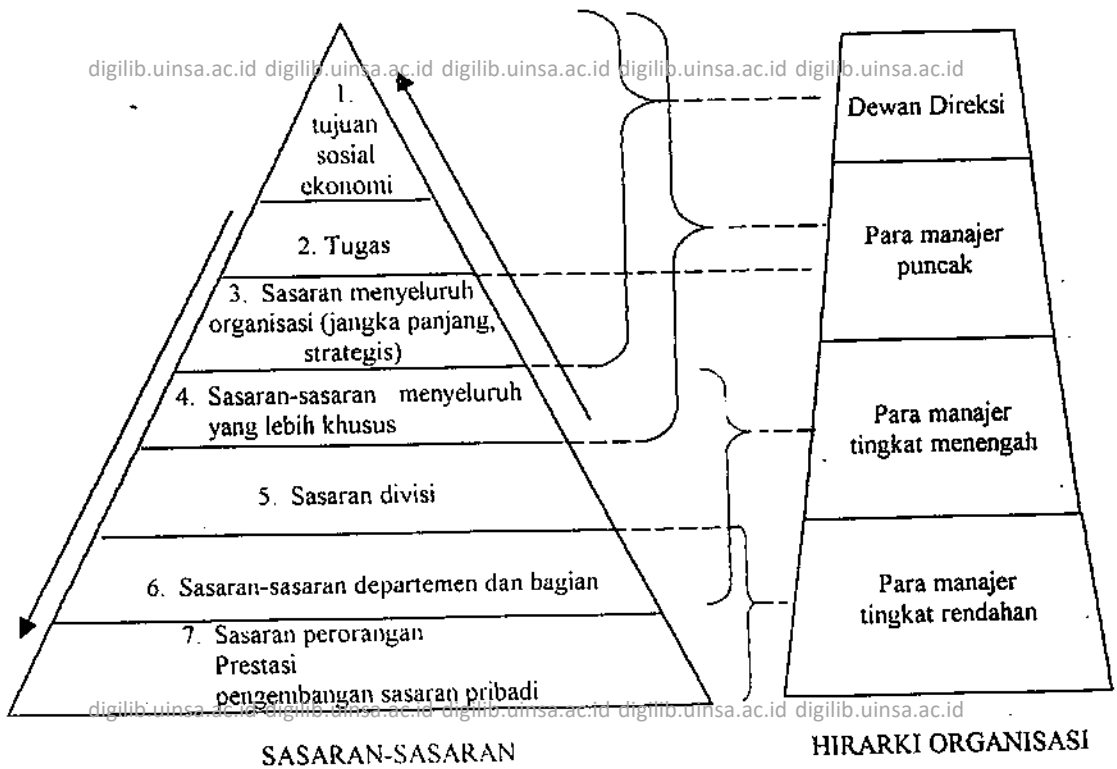
²⁸ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja*, h. 55

²⁹ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja*, h. 142

Gambar 2.2 : Hirarki Sasaran



Gambar 2.3 : Hubungan Antara Sasaran dan Hirarki Organisasi Menurut A.F. Stoner



15. Pendekatan Dalam Mencapai Sasaran

Untuk mencapai MBO memerlukan kebijaksanaan dalam menetapkan sasaran, hal ini dapat dilakukan melalui dua pendekatan, yaitu :

- a. *Top-Down Objectives*, merupakan kebijaksanaan yang dilakukan oleh pucuk pimpinan untuk mengarahkan bawahan dalam kerjasama mencapai tujuan, dengan menetapkan tujuan organisasi keseluruhan yang masih bersifat sementara untuk dijabarkan dalam sasaran masing-masing unit. Dengan menggunakan *top-down process* pucuk pimpinan memiliki keahlian, pengalaman, dan wawasan yang lebih luas jangkauannya.
- b. *Bottom-up objectives*, merupakan kebijaksanaan yang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berperan serta dalam proses penentuan sasaran unit yang lebih konkrit. Jika sasaran tersebut sesuai dengan tujuan organisasi maka dapat direalisasikan. Sehingga tujuan organisasi secara keseluruhan akan tercapai jika sasaran masing-masing unit dapat dioperasionalkan. Dengan menggunakan *bottom-up objectives* pimpinan tingkat bawah merasa diikuti sertakan dalam menentukan sasaran sehingga memacu kreativitas dan semangat kerja.³⁰

Kombinasi *top down* dan *bottom up objectives* dapat menciptakan kelancaran komunikasi vertikal dan horizontal, menciptakan tim kerja yang baik, kreativitas, loyalitas, dan ketertarikan dalam mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³⁰ Ibnu Syamsi, *POkok-POkok Organisasi & Manajemen*, hh. 161-162

B. Konsep Pengembangan Organisasi

1. Sejarah Pengembangan Organisasi

French dari *University of Washington* menjelaskan sejarah Pengembangan Organisasi muncul sekitar tahun 1957 dan mempunyai tiga asal usul yaitu .

- a. Berasal dari karya ilmiah Douglas Mc. Gregor dan *Union Cambride*, mereka berupaya menerapkan sejumlah konsep dan wawasan yang berasal dari latihan laboratoris kedalam sisitem yang luas.
- b. Berpusat di markas besar riset hubungan insani (*human relations*) di *Esso Company*, kelomPOk *Esso* mulai memandang dirinya sebagai kelomPOk penasehat intern yang memeberikan pelayanan untuk manajemen lapangan.
- c. Berasal dari pengalaman para ahli pada *survey research centre* di *University of Michigan* dengan memanfaatkan survey hasil dan umpan balik untuk mengadakan perubahan organisasi.³¹

Pada tahun 1950-an dan 1960-an, ada sejenis pelatihan baru dan terpadu yang dikenal sebagai Pengembangan Organisasi (PO) atau *Organizational Development* (OD). Ada dua alasan diperlukannya PO, pertama banyak program yang dirancang dengan baik mengalami kegagalan karena lingkungan kerja tidak mendukung sehingga PO berusaha mengubah organisasi untuk mendukung pelatihan. Alasan kedua yaitu laju perubahan

³¹ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, hh. 222-223

berlangsung dengan cepat sehingga organisasi dapat menyesuaikan diri agar organisasi tetap tumbuh dan berkembang.³²

2. Definisi Pengembangan Organisasi

Pengembangan Organisasi cenderung berbeda arti bagi masing-masing orang. Sudut pandang, minat, serta prakteknya sangat bervariasi. Berikut ini beberapa definisi PO menurut para ahli, yaitu :

- a. *National Training Laboratories Institute* menyatakan PO berusaha menyatukan kebutuhan individual untuk tumbuh dan berkembang bersama dengan tujuan organisasi sehingga organisasi lebih efektif. Dengan memanfaatkan pengetahuan dan teknik yang berasal dari ilmu perilaku.
- b. *Blake dan Mouton* menjelaskan bahwa PO merupakan upaya mencapai keunggulan perusahaan untuk memacu dan menyempurnakan sistem manajemen yang dapat mengubah dorongan menjadi tindakan.
- c. *Margalis dan Raia* menekankan bahwa PO adalah proses menilai diri sendiri (*self assesment*) dan perubahan berencana berdasarkan sistem nilai (*value based*) meliputi strategi dan teknologi spesifik, bertujuan untuk meningkatkan efektivitas dalam sistem organisasi secara keseluruhan.³³

Berdasarkan definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa PO adalah suatu pendekatan sistematis, terpadu, dan terencana untuk meningkatkan

³² Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, terjemahan Agus Dharma (Jakarta : Erlangga, 1993), h. 246

³³ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, h. 224

efektivitas organisasi. PO dirancang untuk memecahkan masalah yang merintang efisiensi pada semua tingkatan organisasi. Meliputi kurangnya kerjasama, desentralisasi yang berlebihan, dan kurang cepatnya komunikasi.³⁴

3. Tujuan Pengembangan Organisasi

Tujuan PO adalah memberikan informasi yang lengkap dan benar dari dalam organisasi untuk membantu organisasi dan anggota organisasi dalam membuat pilihan secara bebas dalam menyelesaikan masalah.³⁵

Tujuan akhir PO adalah menyatukan tujuan organisasi, kelompok, dan individu melalui peningkatan efektivitas, ketrampilan menyelesaikan masalah, dan partisipasi aktif anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Jadi tujuan PO terdiri dari perubahan sikap, modifikasi perilaku, serta perubahan struktur dan kebijakan.³⁶

Secara umum tujuan PO adalah meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapainya ada 4 cara yang harus dilakukan, yaitu :

- a. Meningkatkan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan anggota organisasi.

³⁴ Umar Nimran, *Perilaku Organisasi* (Surabaya : Citra Media, 1999), h. 121

³⁵ Shoun Tyson & Tony Jackson, *Perilaku Organisasi*, terjemahan Dedy Jacobus & Dwi Prabatini (Yogyakarta : Andi, 2000), h. 208

³⁶ John Suprihanto, dkk, *Perilaku Organisasi* (Yogyakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2003), h. 161

- b. Meningkatkan kemampuan menyelesaikan masalah organisasi secara lebih terbuka.
- c. Meningkatkan keterbukaan dalam berkomunikasi.
- d. Meningkatkan semangat kerja organisasi dan kemampuan mengendalikan diri sendiri.³⁷

4. Karakteristik Pengembangan organisasi

Dalam praktek manajemen kontemporer, PO memiliki karakteristik tertentu, diantaranya :

- a. Terencana dan jangka panjang, PO merupakan suatu perubahan berencana yang disengaja, berhubungan dengan masa yang akan datang, dan mempunyai sasaran yang jelas. Dalam MBO PO dilakukan secara berkesinambungan karena berubahnya sasaran memerlukan penyesuaian organisasi agar berjalan efektif.
- b. Berorientasi pada masalah, PO menekankan proses pemecahan masalah dengan mengidentifikasi masalah kemudian menerapkan teori dan riset dari sejumlah disiplin, termasuk ilmu perilaku.
- c. Mencerminkan pendekatan sistem, PO merupakan cara untuk menghubungkan SDM dan Potensi organisasi dengan teknologi, struktur, dan proses manajemen. Penekanannya pda hubungan masing-masing bagian saling berhubungan sehingga menjadi sistem yang utuh.

³⁷ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Perilaku organisasi* (Bandung : Sinar Baru, 1989), hh. 243-246

- d. Berorientasi pada tindakan, PO memfokuskan pada pencapaian hasil bagaimana penyelesaian segala sesuatu.
- e. Melibatkan agen pengubah atau pembaharu, hal ini dapat berasal dari luar organisasi yaitu konsultan sehingga dapat bekerja secara bebas tanpa ikatan organisasi dan berasal dari dalam organisasi yaitu manajer.
- f. Melibatkan prinsip pembelajar, dalam hal ini belajar dari pengalaman dalam melaksanakan pekerjaan, kemudian menganalisis untuk mengambil manfaat dalam menghadapi perubahan sasaran, karena MBO menemukan masukan baru yang perlu dipertimbangkan.³⁸
- g. Nilai humanistik, program PO mengandung nilai-nilai humanistik yaitu keyakinan positif tentang potensi dan keinginan orang-orang untuk tumbuh.
- h. Umpan balik, PO bergantung pada umpan balik sehingga memperoleh data sebagai dasar pengambilan keputusan. Umpan balik dapat mendorong mereka memahami situasi dan persepsi orang lain terhadap mereka dan melakukan tindakan memperbaiki diri.³⁹

5. Syarat Pengembangan Organisasi

Agar program PO dapat berhasil dalam suatu organisasi, memerlukan beberapa syarat diantaranya :

³⁸ James L. Gibson & John M. Ivancevich, *Organisasi, jilid 2*, terjemahan Nunuk adriani (Yogyakarta: Bumi Aksara, 1997), hh. 354-355

³⁹ Keith davis & John W Newstrom, *Perilaku dalam Organisasi*, h. 248

- a. Keterlibatan pimpinan puncak dalam melaksanakan program PO, karena program PO dimulai dari pimpinan puncak.
 - b. Adanya peran penghubung yang kuat antar bagian dalam organisasi sebagai media komunikasi.
 - c. Tersedianya sumber daya dalam suatu bagian untuk melakukan program PO.
 - d. Keterlibatan konsultan dari luar dapat membantu penyelesaian beberapa persoalan dalam organisasi, setelah masalah dapat diselesaikan, para konsultan dapat diganti orang dari dalam organisasi.
 - e. Sumber Daya Manusia dalam organisasi harus dapat berkembang sebagai fasilitator PO.⁴⁰
6. Proses Pengembangan Organisasi

PO merupakan proses yang canggih dapat berlangsung selama satu tahun lebih dan dalam waktu yang tidak ditentukan dalam suatu organisasi.

Berikut ini beberapa langkah PO, diantaranya :

- a. Diagnosis atau identifikasi awal, dalam tahap ini manajemen puncak mengadakan pertemuan dengan konsultan dari dalam atau luar organisasi untuk menentukan sifat masalah dan menetapkan bentuk program yang dibutuhkan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁴⁰ Udai Pareek, *Perilaku Organisasi* (Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.), hh. 269-270

- b. Pengumpulan data, konsultan mengadakan pertemuan dengan berbagai kelompok untuk memperoleh informasi tentang kondisi yang membantu dan menghambat efektivitas organisasi, serta pengembangan apa yang akan dilakukan organisasi.
- c. Umpan balik dan pembahasan data, kelompok atau tim kerja diberi tugas untuk meninjau dan mempelajari data yang terkumpul, menengahi ketidaksepakatan diantara mereka dan menetapkan prioritas yang perlu diubah.
- d. Perencanaan tindakan dan pemecahan masalah, dalam melakukan perubahan kelompok atau tim kerja menggunakan data untuk membuat sasaran spesifik. Diskusi difokuskan pada masalah aktual organisasi. Kemudian menyusun rencana spesifik, termasuk orang yang bertanggung jawab dan waktu penyelesaian aktivitas.
- e. Pembinaan tim, hal ini dapat didorong dengan cara kerjasama antara manajer dan bawahan sebagai sebuah tim. Pada waktu pertemuan kelompok, konsultan mendorong kelompok untuk mengkaji bagaimana mereka bekerjasama. Untuk meningkatkan fungsi kelompok konsultan membantu mereka melihat nilai komunikasi terbuka dan saling percaya.
- f. Pengembangan antar kelompok, setelah pengembangan tim dalam kelompok-kelompok kecil berjalan dengan lancar, kemudian melakukan pengembangan kelompok yang terdiri dari beberapa tim.

- g. Evaluasi dan tindak lanjut, dalam tahap ini konsultan membantu organisasi melalui hasil program PO dan menyusun program tambahan dalam bidang-bidang yang memerlukan hasil tambahan.⁴¹

Gambar 2.4: Proses PO menurut Kieth Davis dalam Bukunya Human Behaviour At Work



7. Metode Pengembangan Organisasi

Dalam kegiatan PO menggunakan beberapa metode, antara lain :

a. Metode pengembangan struktur.

Metode ini mengacu pada tindakan pimpinan yang berusaha meningkatkan efektivitas melalui perubahan hubungan struktur tugas

⁴¹ Rois Arifin, dkk, *Perilaku Organisasi* (Malang : Bayu Media, 2003), h. 205

formal dengan wewenang. Ada tiga metode yang digunakan untuk mengubah seluruh atau beberapa struktur organisasi, yaitu MBO, sistem 4 merupakan metode yang diterapkan untuk mengembangkan karakteristik organik dalam suatu organisasi, dan teknologi desain MAPS (*Multi Variate Analysis Participation Struktur*) merupakan metode pengembangan struktur dengan cara menerapkan teori motivasi.⁴²

b. Metode Pengembangan ketrampilan dan sikap

Metode ini disusun untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan sikap pegawai terhadap pekerjaan dan organisasi. Hal ini dapat dilakukan melalui dua metode yaitu : pertama *job training* (pelatihan dalam pekerjaan), terdiri dari *job instruction training* untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang pekerjaannya dan *junior executive board* untuk memberikan pengalaman dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan puncak kepada manajer junior, dan yang kedua *of the job training* merupakan pelatihan diluar pekerjaan, hal ini sebagai pelengkap pelatihan dalam pekerjaan .⁴³

c. Metode Pengembangan Perilaku

Perilaku antar kelomPOk, intra kelomPOk, individu-kelomPOk, dan individu sering menyebabkan emosi dan persepsi yang berbeda sehingga menghambat fungsi organisasi secara efektif. Untuk

⁴² John Suprihanto, dkk, *Perilaku Organisasi*, hh. 168-169

⁴³ James L. Gibson, dkk, *Organisasi jilid 2*, terjemahan Savitri Soekrisno Dan Agus Dharma (Jakarta : Erlangga, 1994), hh. 278-280

menanggulangi masalah tersebut, PO menerapkan metode pengembangan perilaku terdiri dari :

- a. Geradi manajemen (*grade managerial*), yaitu program yang mengkombinasikan pelatihan kepemimpinan dan latihan pengembangan kelompok.
- b. Umpan balik survei (*survey feed back*), merupakan pendekatan untuk mengkaji hal-hal yang berhubungan dengan sikap anggota organisasi berupaya menemukan perbedaan persepsi anggota dalam menyelesaikan masalah. Hasil survei dijadikan dasar untuk melakukan perubahan.
- c. Pembinaan tim (*team building*), merupakan teknik manajemen yang menghubungkan sejumlah metode spesifik untuk membentuk tim kerja yang efektif, baik didalam maupun diantara kelompok kerja. Tujuan pembinaan tim untuk memberi kesempatan kepada kelompok kerja dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih efektif dan meningkatkan prestasi kerja kelompok.
- d. Perencanaan kehidupan (*life planing*), merupakan metode yang mendorong individu untuk menentukan karir dan pekerjaan yang mendatangkan kepuasan bagi dirinya. Teknik ini berhubungan dengan MBO, tetapi difokuskan pada keberhasilan pekerjaan. Sehingga mengikat pada organisasi pada proses yang mengakui nilai masing-

masing orang dan dapat memadukan aspirasi individu dengan aspirasi organisasi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- e. Pelatihan kepekaan (*sensitivity training*), merupakan metode untuk membantu orang-orang mempelajari cara meningkatkan ketrampilan antar pribadi mereka, yaitu meningkatkan kepekaan pengertian terhadap diri sendiri dan rekan kerja sehingga dapat memilih perilaku yang tepat.⁴⁴

8. Kepemimpinan Dan Pengembangan Organisasi

Dalam organisasi manapun kepemimpinan merupakan SDM utama. Kepemimpinan merupakan bagian dari manajemen, yang diharapkan dari seorang pemimpin adalah kemampuannya dalam mempengaruhi orang lain agar mau mengikutinya. Keberhasilan seorang pemimpin membutuhkan perilaku yang mampu menyatukan dan mendorong anggotanya mencapai sasaran spesifik. Variabel yang mempengaruhi perilaku kepemimpinan yang tepat adalah pemimpin, pengikut, dan situasi.

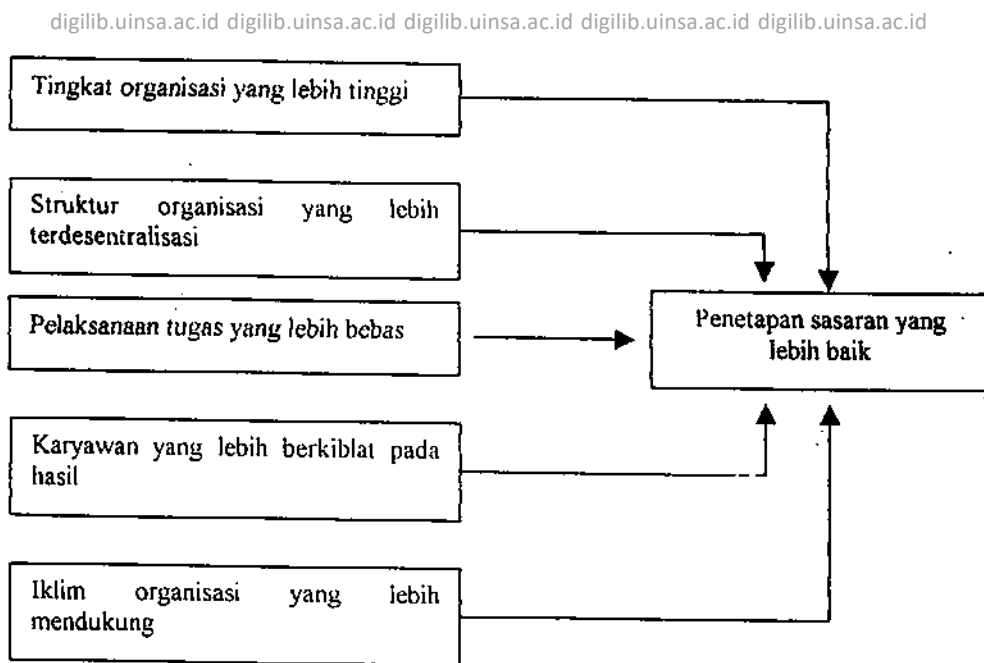
Pemimpin memberikan motivasi dan kesempatan kepada bawahannya untuk berpartisipasi dalam merumuskan dan menetapkan sasaran. Didukung dengan situasi yang mendukung untuk mempengaruhi pelaksanaan dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan.⁴⁵

⁴⁴ James L. Gibson, dkk. *organisasi jilid 2*, hh. 281-287

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁴⁵ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, hh. 229-231

Gambar 2.5: Situasi Yang Menguntungkan Bagi Penetapan Sasaran



9. Kebaikan dan Kelemahan Pengembangan organisasi

Manfaat utama PO yaitu dapat meningkatkan motivasi, produktivitas, kualitas kerja yang lebih baik, meningkatkan kerja tim, penanggulangan konflik lebih baik, komitmen pada sasaran. Selain itu PO juga mengandung masalah diantaranya memerlukan banyak waktu, biaya besar, hasil dari penerapan PO terlalu lama, kemungkinan mengalami kegagalan, mencampuri urusan pribadi, menimbulkan gangguan psikologis, penekanan lebih pada kelompok daripada pada prestasi, sulit mengevaluasi. Meskipun banyak

hambatannya, program PO pada umumnya merupakan praktek yang dapat bermanfaat dan berhasil.⁴⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

C. Penerapan MBO Sebagai Teknik Intervensi PO

MBO merupakan salah satu teknik yang banyak digunakan konsultan PO untuk menentukan tujuan. Agar MBO sebagai suatu teknik intervensi PO dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan yaitu tercapainya tujuan individu, kelomPOk, dan organisasi dengan efisien dan efektif. Sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi, maka teknik itu harus :

1. Menggunakan pendekatan tim dalam menentukan tujuan dan evaluasinya.
2. Menerapkan partisipasi nyata para anggota organisasi sesuai dengan jabatannya dalam organisasi sehingga tujuan yang ditetapkan merupakan tujuan bersama
3. Adanya iklim saling percaya antara atasan dan anggota organisasi, dan sebaliknya.
4. Mencerminkan kepedulian manajemen terhadap pencapaian tujuan individu anggota organisasi dan juga mencerminkan kepedulian anggota organisasi dan berbagai kelomPOk kerja dalam mencapai tujuan organisasi sebagai keseluruhan.

Meskipun ada organisasi yang mengkritik penggunaan MBO sebagai teknik intervensi PO khususnya dalam menentukan tujuan, tetapi kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa MBO merupakan suatu alat yang mampu dalam

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁴⁶ Keith Davis & John W. Newstrom, *Perilaku Dalam Organisasi*, hh. 259-260

meningkatkan kemampuan organisasi untuk mentukan tujuan spesifik, realistis, dan dapat diukur secara rasional, objectif serta berguna dalam mendorong anggota organisasi untuk menghasilkan kinerja yang memuaskan.⁴⁷

D. Kajian Kepustakaan Penelitian

Kajian kepustakaan adalah suatu proses yang dilalui untuk mendapatkan teori terdahulu dengan cara mencari kepustakaan yang berhubungan dengan masalah penelitian.⁴⁸

Telaah kepustakaan digunakan untuk menelusuri penelitian terdahulu yang berhubungan dengan masalah penelitian, sehingga dapat mengetahui masalah mana yang belum diteliti secara mendalam oleh peneliti terdahulu. Selain itu juga sebagai perbandingan antara fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang serupa.

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian manajemen masjid pernah dibahas oleh Ita Puspita Sari, dalam penelitiannya membahas salah satu fungsi manajemen yaitu pengawasan kepengurusan Takmir masjid, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengawasan di Yayasan Masjid Mujahidin dilakukan oleh Takmir dengan cara pengawasan langsung.⁴⁹

Dari penelitian skripsi oleh Nanik Indraningsih yaitu membahas pembagian kerja di yayasan Masjid Rahmat Surabaya, dapat disimpulkan bahwa

⁴⁷ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), hh. 199-200

⁴⁸ Counselo G Sevilla, dkk, *Pengantar Metode Penelitian* (Jakarta : UI Press, 1993), h. 31

⁴⁹ Ita Puspita Sari, *Manajemen Masjid (Studi Analisis Fungsi Pengawasan Yayasan Masjid Mujahidin Perak Surabaya, Skripsi* (Surabaya: Fakultas Dakwah MD, 2003).

proses pembagian terjadi Yayasan Masjid Rahmat Surabaya ditentukan berdasarkan latar belakang pendidikan, loyalitas, dan pengabdian. Sedangkan pembagian kerja dipengaruhi faktor, yaitu menghemat biaya, mempermudah pengawasan, dan penempatan kerja.⁵⁰

Dari skripsi oleh Muhammad Isa yaitu membahas fungsi pengorganisasian di Masjid Al Munir Komplek Departemen Agama Jakarta Selatan, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan pengorganisasian pada pengurusan Takmir cukup bagus, ditentukan melalui rapat pembentukan kepengurusan dan penentuan seluruh program kerja.⁵¹

Berdasarkan penjelasan diatas, maka dari judul skripsi yang ada dengan penelitian yang akan dilakukan ini sama-sama membahas tentang manajemen masjid meskipun lokasinya berbeda. Dan judul skripsi diatas berbeda dengan judul skripsi yang peneliti buat yaitu membahas salah satu teknik manajemen dalam mengembangkan organisasi, yang berjudul Management by objectives dalam pengembangan organisasi yayasan masjid Al Falah Surabaya.

⁵⁰Ninik Indra Ningsih, Studi Analisis Pembagian Kerja di Yayasan Masjid Rahmat Surabaya, Skripsi (Surabaya : Fakultas dakwah MD, 2005)

⁵¹Muhammad Isa, Manajemen Masjid (Studi Analisis Fungsi Pengorganisasian di Masjid Al Munir Komplek Depag Jakarta Selatan), Skripsi (Surabaya: Fakultas dakwah MD, 2003)

BAB III

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan seperangkat pengetahuan tentang langkah-langkah sistematis dan logis dalam mencari data yang berhubungan dengan masalah tertentu untuk diolah, dianalisis, disimpulkan, kemudian dicarikan cara pemecahannya.¹

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif bermakna kualitas data. Data yang dihimpun dalam bentuk konsep, pengolahan data langsung dikerjakan dilapangan dengan mencatat dan meneskripsikan gejala-gejala sosial, dihubungkan dengan gejala-gejala yang lain.²

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Penelitian kualitatif menggunakan paradigma aliriah, yaitu mengasumsikan bahwa kenyataan dilapangan terjadi dalam konteks sosial kultural yang saling berhubungan satu sama lain, sehingga setiap fenomena sosial diungkapkan secara menyeluruh tanpa kecurangan. Keaslian dan kepastian merupakan faktor yang ditekankan.³

Jenis penelitian ini adalah kualitatif, karena data yang dihimpun dalam bentuk konsep yaitu berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Pengolahan data langsung dikerjakan dilapangan dengan cara mencatat dan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹ Wardi Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah* (Jakarta : logos, 1997), h. 1

² Wardi Bachtiar, *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*, h. 23

³ M. Sayuthi Ali, *metodologi Penelitian Agama* (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2002), h. 59

mendeskripsikannya. Sehingga sesuai untuk menganalisa dan mengidentifikasi masalah yang berkaitan dengan judul penelitian.

Pendekatan deskriptif merupakan metode penelitian yang menggambarkan situasi, sehingga data yang dikumpulkan berupa kata-kata dan gambar. Penelitian ini mempelajari masalah-masalah dalam masyarakat, tata cara yang berlaku dimasyarakat dalam situasi tertentu diantaranya tentang hubungan, kegiatan, sikap, pandangan serta proses yang sedang berlangsung dari suatu fenomena.⁴ Penelitian ini mendeskripsikan informasi apa adanya sesuai dengan variabel yang diteliti, dan tidak menggunakan hipotesa.⁵

Penelitian deskriptif bertujuan untuk mencari informasi aktual secara rinci yang menggambarkan gejala yang ada, mengidentifikasi masalah, dan praktek yang berlaku, membuat evaluasi, menentukan sesuatu yang dilakukan orang lain dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada masa yang akan datang.⁶

Pendekatan yang digunakan adalah deskriptif karena hasil penelitian ini berupa laporan sebagaimana adanya tentang sesuatu yang aktual. Sehingga data yang dikumpulkan berupa kata-kata yang dapat memberikan gambaran obyek penelitian sesuai dengan kondisi lapangan penelitian.

⁴ Moh. Nazir, *Metode Penelitian* (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1999), h. 64
⁵ S. Mardalis, *Metode Penelitian* (Jakarta : Bumi Aksara, 1995), h. 26
⁶ Jalaluddin Rakhmat, *Metode Penelitian Komunikasi* (Bandung : Remaja rosdakarya, 1995), h. 25

B. Sasaran Dan Lokasi Penelitian

Sasaran dalam penelitian ini mengenai penerapan *management by objectives*, wilayah penelitian di Yayasan Masjid Al Falah Surabaya. Yang berlokasi di Jalan Raya Darmo No. 137 A Surabaya.

C. Jenis Dan Sumber Data

1. Jenis Data

Berdasarkan sumbernya jenis data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu :

- a. Data primer adalah data yang diperoleh peneliti secara langsung dari sumbernya, diamati, dan dicatat untuk pertama kalinya.
- b. Data sekunder adalah pengumpulan data yang bukan diusahakan sendiri oleh peneliti, misalnya dari biro statistik, majalah, keterangan-keterangan atau publikasi lainnya.⁷

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penelitian ini menggunakan dua macam jenis data, yaitu :

a. Data Primer

Dengan adanya data primer peneliti dapat mengumpulkan data sesuai dengan masalah penelitian, dapat mengurangi data yang tidak relevan dengan tujuan penelitian. Data yang dihimpun adalah data tentang proses MBO dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

⁷ Marzuki, Metodologi Riset (Yogyakarta : BPFE UII, 1995), h. 55

Surabaya antara lain : proses manajemen organisasi, pola kepemimpinan diorganisasi, proses pembagian kerja, unsur-unsur manajemen yang ada diorganisasi, program kerja organisasi, proses perencanaan dan penerapan program kerja diorganisasi, aktivitas dakwah diorganisasi, program kegiatan organisasi untuk memakmurkan masjid, proses penentuan tujuan dalam melaksanakan aktivitas dakwah, proses penentuan sasaran, partisipasi anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas dakwah, cara memotivasi anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas dakwah, proses pengawasan yang dilakukan pimpinan organisasi, sistem evaluasi pelaksanaan program kegiatan, faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan program MBO, cara mengatasi kendala dalam melaksanakan program MBO, cara mengukur keberhasilan jika telah mencapai tujuan. Proses pengembangan organisasi meliputi : perkembangan organisasi, teknik yang digunakan dalam mengembangkan organisasi, proses pembinaan tim dalam menjalankan tugasnya, proses pengembangan kelompok organisasi, pola hubungan kerja antara pimpinan dan anggota organisasi, kualitas SDM organisasi, komunikasi yang dilakukan anggota organisasi, cara pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah, cara meningkatkan efektivitas organisasi, faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan pengembangan organisasi.

b. Data Sekunder

Data ini diperoleh peneliti secara tidak langsung melalui media perantara yaitu berupa buku catatan yang telah tersusun dalam arsip (data dokumenter).

Data yang dihimpun adalah data tentang organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, antara lain : sejarah berdirinya, letak geografis, kondisi fisik, sarana dan prasarana, struktur organisasi, visi, misi, dan tujuan organisasi.

2. Sumber Data

Sumber data adalah subjek dari mana data dapat diperoleh⁸

Dalam penelitian ini sumber data dapat diperoleh dari :

a. Informan

Informan adalah orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi lapangan penelitian serta hal-hal yang berhubungan dengan penelitian⁹. Informan yang dipilih adalah orang yang mempunyai pengalaman tentang masalah penelitian sehingga dapat memberikan informasi yang jelas dan peneliti dapat bertukar pikiran dengan informan sehingga memudahkan penelitian yaitu dalam waktu yang relatif singkat mendapatkan banyak informasi.

⁸ Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian* (Yogyakarta: Rineks Cipta, 1998), h. 114

⁹ Lexy J. Moloeng, *Metodologi Penelitian Kualitatif* (Bandung : Remaja Rosdakarya, 1995),

Informan yang dipilih dalam penelitian ini adalah :

- a. Bapak H.M. Khusnul Aqib sebagai Sekretaris Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.
- b. Bapak H. Sjamsuni sebagai Ketua Bagian Pemeliharaan/Pembangunan Gedung
- c. Bapak Drs. Achmad Mujab Said selaku Ketua Lembaga Kursus al Qur'an.
- d. Bapak Rastim Effendi selaku anggota bagian Dakwah, Pengajian/ Ceramah
- e. Ibu Dra. Sari Zaydun sebagai Ketua Bagian Muslimah
- f. Ibu Nila Nur Wachida selaku anggota bagian BAZIS / Sosial
- g. Sdri. Retno Hastuti Handajani, A. Md sebagai anggota Muslimah dan Bagian Pernikahan Konsultasi Keluarga sakinah
- h. Sdri. Nurul Awalia selaku anggota bagian Perpustakaan

b. Dokumen

Dalam penelitian ini dokumen digunakan sebagai sumber data karena dapat digunakan untuk menafsirkan, menguji, dan sebagai bukti dalam penyajian data.¹⁰ Dalam penelitian ini dokumen digunakan untuk menggali data tentang keadaan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁰ Moh. Nazir, Metode penelitian, h. 211

D. Tahap Penelitian

1. Tahap sebelum kelapangan digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Ada beberapa hal yang dilakukan peneliti dalam tahap ini, antara lain:

a. Membuat rancangan penelitian

Pada tahap ini peneliti membuat judul penelitian, memilih lapangan penelitian, mendiskusikan dengan Sekretaris Jurusan, membuat matrik usulan penelitian dengan persetujuan Ketua Jurusan. Membuat proposal penelitian dengan mengkonsultasikan ke Dosen pembimbing. Mendaftarkan proposal ke Ketua Laboratorium Jurusan untuk ujian proposal.

b. Memilih lapangan penelitian

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam menentukan lapangan penelitian, peneliti mempertimbangkan terlebih dahulu teori substantif dengan pergi dan menjajaki lapangan untuk melihat apakah terdapat kesesuaian dengankenyataan yang ada dilapangan.

c. Mengurus perizinan

Peneliti mengurus surat izin untuk pelaksanaan penelitian, izin ini diperoleh dari Dekan Fakultas dakwah yang ditujukan kepada Yayasan masjid Al Falah Surabaya untuk melakukan penelitian.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

d. Menjajaki dan menilai lapangan

Dalam tahap ini peneliti meninjau keadaan lapangan untuk melihat secara langsung hal-hal yang berkaitan dengan masalah penelitian, apakah terdapat kesesuaian antara masalah dengan teori, sehingga penelitian dapat terlaksana dengan baik.

e. Memilih dan memanfaatkan informan

Dalam hal ini peneliti menggunakan cara melalui wawancara pendahuluan serta melalui orang-orang yang berwenang untuk memberi informasi tentang situasi dan kondisi lapangan.

f. Menyiapkan perlengkapan penelitian

Untuk memperoleh informasi dan obyek yang diteliti peneliti mempersiapkan diri secara fisik dan mental. Selain itu juga menyiapkan alat tulis, kertas, buku, catatan, dan mempersiapkan jadwal waktu penelitian.

g. Menjaga etika penelitian

Agar penelitian berjalan dengan lancar, peneliti berusaha menjaga sikap dengan menghargai, menghormati, dan mematuhi peraturan dan norma yang ada ditempat penelitian. Hal ini dapat memudahkan kerjasama dalam mengumpulkan informasi yang diperlukan.

2. Tahap pekerjaan lapangan

Ada beberapa hal yang dilakukan peneliti pada tahap ini antara lain :

a. Memahami latar penelitian dan persiapan diri

Untuk memasuki pekerjaan lapangan, peneliti perlu memahami latar penelitian terlebih dahulu, mempersiapkan diri baik secara fisik maupun mental agar kegiatan penelitian dapat berjalan dengan lancar. Selain itu peneliti juga berusaha membina hubungan yang baik dengan pihak-pihak yang berhubungan dengan kegiatan penelitian.

b. Memasuki lapangan penelitian

Dalam hal ini peneliti masuk kedalam lapangan penelitian untuk menggali data, diawali dengan silaturahmi dengan pengurus masjid dengan membawa surat izin dari Fakultas.

c. Berperan serta sambil mengumpulkan data

Dalam ahal ini peneliti akan terlibat langsung dengan kegiatan yang sedang terjadi dilokasi penelitian, dengan mengumpulkan serta mencatat data yang diperlukan. Kemudian mengerjakan BAB IV yang menjelaskan deskripsi lokasi penelitian dan realisasi kegiatan yang diteliti. Membuat BAB V berisi penyajian data dan analisa data.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data adalah prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data yang dibutuhkan. Penggunaan teknik dan alat pengumpulan data yang tepat memungkinkan mendapatkan data yang obyektif.

Untuk memperoleh data yang tepat, penelitian ini menggunakan beberapa metode untuk menggali data, yaitu :

1. Interview (wawancara)

Teknik wawancara yaitu metode pengumpulan data dengan cara berkomunikasi secara langsung yaitu melalui Tanya jawab dengan responden.¹¹

Wawancara dapat berfungsi deskriptif yaitu untuk melukiswkan kenyataan yang dialami oleh orang lain, sehingga dapat memperoleh gambaran yang lebih obyektif tentang masalah yang diteliti. Selain itu dapat berfungsi eksploratif yaitu bila masalah yang kita teliti masih samar-samar karena belum pernah diselidiki secara mendalam oleh orang lain.¹²

Wawancara pada umumnya dapat dibedakan menjadi dua macam, yaitu :

- a. Wawancara terstruktur adalah wawancara yang pewawancaranya menerapkan sendiri masalah dan pertanyaan yang akan digunakan.

¹¹ Soeratin, Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 1995), h. 92

¹² Nasution, Metode Research (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hh. 114-115

Wawancara ini dilakukan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah disusun terlebih dahulu sebelum diajukan pada nara sumber.

- b. Wawancara tak terstruktur adalah wawancara yang pertanyaannya tidak disusun terlebih dahulu.¹³

Wawancara digunakan untuk menggali data, antara lain : proses manajemen organisasi, pola kepemimpinan diorganisasi, proses pembagian kerja, unsur-unsur manajemen yang ada diorganisasi, program kerja organisasi, proses perencanaan dan penerapan program kerja diorganisasi, aktivitas dakwah diorganisasi, program kegiatan organisasi untuk memakmurkan masjid, proses penentuan tujuan dalam melaksanakan aktivitas dakwah, proses penentuan sasaran, partisipasi anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas dakwah, cara memotivasi anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas dakwah, proses pengawasan yang dilakukan pimpinan organisasi, sistem evaluasi pelaksanaan program kegiatan, faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan program MBO, cara mengatasi kendala dalam melaksanakan program MBO, cara mengukur keberhasilan jika telah mencapai tujuan. Proses pengembangan organisasi meliputi : perkembangan organisasi, teknik yang digunakan dalam menngembangkan organisasi, proses pembinaan tim dalam menjalankan tugasnya, proses pengembangan kelompok organisasi, pola hubungan kerja antara pimpinan dan anggota organisasi,

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹³ Burhan Bungin, Metodologi penelitian Kualitatif (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2001),

kualitas SDM organisasi, komunikasi yang dilakukan anggota organisasi, cara pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah, cara meningkatkan efektivitas organisasi, faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan pengembangan organisasi.

Sedangkan wawancara tak terstruktur yaitu wawancara yang dilakukan peneliti pada saat mengikuti kegiatan di Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, dalam hal ini peneliti langsung mewawancarai pihak-pihak yang terlibat dalam acara tersebut.

2. Observation (pengamatan)

Observation adalah proses pencatatan pola perilaku seseorang atau kejadian yang sistematis tanpa melalui komunikasi dengan seseorang yang diteliti.¹⁴

Ada 2 teknik observasi pada penelitian lingkungan sosial, yaitu :

- a. Participant observation, dalam melakukan observasi peneliti ikut terlibat atau menjadi bagian dari lingkungan organisasi yang diamati, sehingga dapat memperoleh data yang akurat.
- b. Non participant observation, dalam melakukan observasi peneliti tidak ikut terlibat secara langsung pada lingkungan organisasi yang diamati.¹⁵

¹⁴ Nur Indriantoro & Bambang Supomo, Metodologi Penelitian Bisnis (yogyakarta : BPFE, 2002), h. 157

¹⁵ Nur Indriantoro & Bambang Supomo, Metodologi Penelitian Bisnis, h. 159

Dalam teknik ini peneliti menggunakan teknik participant observation untuk mengamati secara langsung keadaan dilapangan dan proses kegiatan dakwah yang dilakukan organisasi Yayasan Masjid Al Falah sesuai dengan fokus penelitian.

Sedangkan dalam teknik non participant observation, peneliti tidak ikut langsung dalam kegiatan organisasi hanya sebagai pengamat.

3. Dokumentasi

Metode dokumentasi adalah mencari data yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen, dan sebagainya

Dalam penelitian ini teknik dokumentasi digunakan untuk menggali data tentang keadaan organisasi, hasil kerja pengurus, hasil rapat antara lain : sejarah berdirinya, letak geografis, kondisi fisik, sarana dan prasarana, struktur organisasi, visi, misi, dan tujuan organisasi, serta program kegiatan

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut ini :

Tabel data, sumber data, TPD dan Jenis Data

No	Data/obyek	Jenis	Sumber	TPD
1	Keadaan dan obyek			
	a. Bagaimana sejarah berdirinya Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Sekunder	Sekretaris + D	W + D
	b. Bagaimana letak geografis Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Sekunder	Sekretaris + D	W + D
	c. Bagaimana kondisi fisik Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Sekunder	Sekretaris + D	W + D
	d. Apa saja sarana dan prasarana yang dimiliki Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Sekunder	Sekretaris + D	W + D

	e. Bagaimana struktur organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Sekunder	Sekretaris + D	W + D
	f. Apa visi, misi, dan tujuan Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Sekunder	Sekretaris + D	W + D
2	Proses MBO Organisasi			
	a. Bagaimana proses manajemen organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer	Ketua	W
	b. Bagaimana pola kepemimpinan di organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W
	c. Unsur-unsur manajemen apa saja yang digunakan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer + sekunder	Ketua + D	W + D
	d. Bagaimana proses pembagian kerja di organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W
	e. Bagaimana program kerja organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer + sekunder	Ketua + D	W + D
	f. Bagaimana proses perencanaan program kerja organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer + sekunder	Ketua + D	W + D
	g. Bagaimana penerapan perencanaan program kerja organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer	Ketua	W + O
	h. Bagaiman aktivitas dakwah di organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer	Ketua	W + O
	i. Apa saja program kegiatan organisasi untuk memakmurkan masjid?	Primer + sekunder	Ketua + D	W + D
	j. Bagaimana proses penentuan tujuan dalam melaksanakan aktivitas dakwah?	Primer	Ketua	W
	k. Bagaimana proses penentuan sasaran meliputi : kegiatan yang dilakukan, tujuan, sasaran, pelaksanaan, waktu, dan sumber dana?	Primer + sekunder	Ketua + D	W + D
	l. Bagaimana partisipasi anggota organisasi dalam melaksanakan aktivitas dakwah?	Primer	Ketua	W + O
	m. Bagaimana cara memotivasi anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya ?	Primer	Ketua	W + O
	n. Bagaimana proses pengawasan yang dilakukan pimpinan organisasi ?	Primer	Ketua	W + O
	a. Bagaimana sistem evaluasi pelaksanaan program kegiatan ?	Primer + sekunder	Ketua + D	W + D
	o. Apa saja faktor pendukung dan	Primer	Ketua	W

	penghambat dalam melaksanakan program MBO ?			
	p. Bagaimana cara mengatasi kendala dalam program MBO?	Primer	Ketua	W
	q. Bagaimana cara mengukur keberhasilan atau mengetahui jika telah mencapai sasaran?	Primer	Ketua	W
3	Proses pengembangan organisasi			
	b. Bagaimana perkembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer	Ketua	W + D
	c. Teknik apa yang digunakan dalam mengembangkan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya?	Primer	Ketua	W
	d. Bagaimana proses pembinaan tim dalam melaksanakan tugasnya ?	Primer	Ketua	W + O
	e. Bagaimana proses pengembangan kelompok organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W + O
	f. Bagaimana pola hubungan kerja ntara pimpinan dengan anggota organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W + O
	g. Bagaiman kualitas SDM organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W + O
	h. Bagaimana komunikasi yang dilakukan anggota organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W
	i. Bagaiman cara pengambilan keputusan dalam menyelesaikan masalah organisasi ?	Primer	Ketua	W
	j. Bagaimana cara meningkatkan efektivitas organisaasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?			W
	k. Apa faktor pendukung dan penghambat dalam melaksanakan pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya ?	Primer	Ketua	W

F. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data merupakan upaya mencari dan menata sistematis catatan hasil wawancara, observasi, dan lainnya untuk meningkatkan pemahaman peneliti tentang kasus yang diteliti dan menyajikannya sebagai temuan bagi orang lain.¹⁷

Tujuan analisa data adalah untuk mengungkapkan data apa yang masih perlu dicari, pertanyaan apa yang perlu dijawab, metode apa yang digunakan untuk memperoleh informasi baru, kesalahan apa yang harus segera diperbaiki.¹⁸

Teknik analisa data dilakukan peneliti setelah proses pengumpulan data yang diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumen. Analisa data ini bertujuan untuk mengetahui penerapan MBO dalam pengembangan oraganisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya.

Penelitian ini menggunakan teknik analisa domain (domain analysis), untuk menganalisa gambaran obyek penelitian secara umum, namun relatifutuh tentang obyek penelitian tersebut. Hasil analisis ini untuk memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa merincinya secara detail unsur-unsur yang ada dalam keutuhan obyek penelitian tersebut.

Sebahum menggunakan anlisis domain, Spradley menyarankan untuk menentukan terlebih dahulu hubungan semantik yang bersifat universal

¹⁷ Noeng Muhajir, metodologi Penelitian Kualitatif (Yogyakarta : Rake sarasin, 1996), h. 104
¹⁸Husaini Usman.& Purnomo Setiady, Metodologi Penelitian Sosial. (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), h.
¹⁹ Burhan Bungin, Analisis Data Penelitian Kualitatif (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hh. 85-86

diantaranya : jenis, ruang, sebab akibat, rasional, lokasi kegiatan, cara ketujuan fungsi, urutan, dan atribut¹⁹

Di dalam teknik analisis doamain terdapat enam langkah yang saling berhubungan diantaranya : Peneliti mulai menganalisis dengan pola hubungan semantik tertentu berdasarkan informasi atau fakta yang ada dalam catatan harisn peneliti dilapangan, menyiapkan lembar kerja teknik analisis domain, memilih kesamaan-kesamaan data dari catatan harian peneliti dilapangan, mencari konsep-konsep induk dan kategori simbolik dari suatu domain yang sesuai dengan hubungan semantik, menyusun pertanyaan-pertanyaan struktural untuk masing-masing domain, membuat daftar keseluruhan domain dari seluruh data yang ada.²⁰

G. Teknik Keabsahan Data

Dalam menetapkan keabsahan (trust worthness) data memerlukan teknik pemeriksaan yang mempunyai 4 kriteria tertentu, yaitu :

1. Derajat kepercayaan berfungsi untuk menunjukkan hasil penemuan dengan membuktikan berdasarkan kenyataan ganda yang sedang diteliti. Teknik pemeriksaannya mellui perpanjangan keikut sertaan, ketekunan, pengamatan, triangulasi, pengecekan sejawat, kecukupan refrensial, kajian kasus negatif, pengecekan anggota.

¹⁹ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), hh. 85-86
²⁰ Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, 87-88.

2. Keteralihan (transferability), dalam hal ini peneliti mencari dan mengumpulkan kejadian empiris tentang kesamaan konteks, dengan menyediakan data deskriptif secukupnya. Teknik pemeriksaannya melalui uraian rinci.
3. Kebergantungan (dependability), teknik pemeriksaannya melalui audit kebergantungan
4. Kepastian (confirmability), dalam hal ini obyektifitas penelitian bukan tergantung pada persetujuan beberapa orang, tetapi pada ciri-ciri data yaitu apakah data tersebut dipastikan. Teknik pemeriksaannya melalui audit kebergantungan.²¹

Dalam penelitian ini untuk memeriksa keabsahan data menggunakan teknik triangulasi yaitu teknik pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan sesuatu yang lain diluar data tersebut untuk mengecek atau sebagai pembandingan terhadap data tersebut. Karena peneliti akan mengecek dan membandingkan derajat kepercayaan dari suatu informasi dan data. Menurut Denzin, ada empat macam triangulasi sebagai teknik pemeriksaan diantaranya :

1. Sumber : membandingkan dan mengecek tingkat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda
2. Metode : mengecek tingkat kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan sumber data.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

²¹ Lexy J. Moloeng, Metodologi penelitian kualitatif, h. 173-174

3. Penyidik : memanfaatkan peneliti lain untuk mengecek kembali derajat kepercayaan data
4. Teori : Menurut Lincon dan Guba fakta tertentu dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori. Sedangkan Patton berpendapat hal itu dapat dilakukan dan hal itu disebut penjelasan pembanding.²²

²² Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, 178.

BAB IV

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

A. Sejarah Berdirinya Masjid Al Falah

Para tokoh-tokoh Islam di Surabaya mempunyai keinginan untuk mendirikan sebuah masjid yang representatif ditengah-tengah kota Surabaya. Masjid ini rencananya dibangun di depan kantor Kota Madya Surabaya karena letaknya sangat strategis. Tetapi karena lemahnya masyarakat Islam di dalam DPR peralihan kotamadya Suirabaya, maka tanah tersebut dimiliki umat Kristen yang sekarang berdiri Gereja Maranata

Beberapa saat kemudian muncullah Yayasan Masjid Wanita yang dipelopori oleh tokoh-tokoh Muslimat dari pengajian wanita Surabaya (PENGAWAS), yang ingin melanjutkan cita-cita diatas. Cita-cita ini belum berhasil kemudian terjadi pemberontakan G 30S/PKI.

Pada masa orde baru terbentuklah kemungkinan untuk meneruskan cita-cita tersebut, dengan didukung pejabat Muslim, antara lain Bapak Moh. Soewasono, Komandan KOMTABES Surabaya, Kol. KKO Moh. Anwar, dll.

Masjid Al Falah dibangun diatas tanah luasnya 3206 m, terletak diujung Selatan Jalan Raya Darmo, dipusat kota Surabaya. Tanah ini dahulu terkenal dengan nama "Taman Mayangkara", diantaranya berdiri sebuah tugu peringatan yang dibangun pada zaman penjajahan Belanda.

Izin penggunaannya diberikan oleh Walikotamadya Surabaya, Bapak Soekotjo dengan suratnya No. 7804/88 tanggal 9 Mei 1969 Kepada Badan Koordinator Pendidikan Tinggi Dakwah Islam (PTDI) Jawa Timur pada saat itu dibawah pimpinan Kol. KKO Mohammad Anwar dan Dr. R Daldiri Mangundiwirjo, masing-masing sebagai ketua dan wakil ketua. Selain itu Bapak Letjen H. Sudirman dan Letjen Moh. Yasin, ketika itu Pangdam VIII/Brawijaya turut berperan serta dalam memperjuangkan tanahnya.

Untuk mulai mencari dana pembangunannya, oleh PTDI tugas ini diserahkan Kepada Yayasan Chairat yang didirikan tanggal 14 Desember 1967 dengan Akta Notaris Anwar Mahayuddin No. 63. Susunan pengurus yayasan tersebut adalah sebagai berikut :

Ketua : Kol. KKO Mohammad Anwar
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Wakil Ketua : Kol. KKO Yunus Mattalitti (alm)

Bendahara : H. A Rusyidi Rachbini
 H. M Yahya (alm)

Pembantu : H. A. Hadju
 H. Abdul Karim

Yayasan tersebut telah berhasil dalam merintis pengumpulan dana, baik dari masyarakat maupun dari anggota yayasan itu sendiri, sehingga terkumpullah beberapa juta rupiah.

Ketika pimpinan Badko PTDI Jatim beralih dari Kol. KKO Mohammad Anwar kepada Laksda Syamsul Bahri, maka pada tanggal 1 Juli 1970 dibentuklah Panitia Pembangunan Masjid Al Falah yang susunannya sebagai berikut :

Ketua : H. A. Rusyidi
Wakil Ketua : H. M. Yunus Mattalitti (alm)
Sekretaris : H. R. M. Wijanarko
Bendahara : Alwis Tamin
Pembantu : H. Abdul Karim
H. M. Yahya (alm)

Sementara itu, baik oleh PTDI maupun Panitia tersebut lebih mengintensifkan perjuangannya dalam menyelesaikan tanahnya, calon dimana masjid itu akan dibangun. Setelah masalah tanah diperoleh dari Walikota Surabaya, maka panitia mulai mempersiapkan gambarnya, ide pertama membangun masjid bertingkat, lantai pertama untuk segala kegiatan umat Islam dan lantai kedua untuk ruangan ibadah.

Panitia ini ternyata mengalami banyak kesulitan, baik dari luar maupun dari dalam, sehingga tidak dapat membangun dengan segera. Hal ini disebabkan kurangnya dana masalah tanah yang ketika itu asih digunakan oleh Kotamadya Surabaya sebagai tempat untuk menimbun pipa-pipa dan bahan-bahan bangunan.

Setelah bekerja lebih dari satu tahun dengan segala suka dukanya, dan sebelum meletakkan batu pertama, ketua Panitia Bapak H. A. Rusyidi Rachbini mengundurkan diri sebagai ketua Panitia karena kesehatannya. Dengan

menyerahkan tanggung jawab keuangannya yang telah berhasil dikumpulkan selama periodenya sebesar kurang lebih Rp. 700.000,00.

Pada tanggal 25 September 1971 berdirilah panitia pembangunan baru yang bertugas mengambil alih panitia sebelumnya, dengan susunan sebagai berikut :

Ketua : H. Abdul Karim
 Sekretaris : H. Isngadi, BA
 Bendahara : H. A. Rusyidi Rachbini
 Alwis Tamin
 Pembantu : H. M. Yunus Mattalitti (alm)
 H. A. Hadju
 Moh. Damsyiki
 Z. Asyikin
 Dr. Mutadi

Adapun pelaksanaan dan pengawasannya diserahkan kepada PT HAKA yaitu saudara-saudara H. Aminullah Thalib Karim, Djati Dullah dan Ir. F. Loekito. Beberapa saat kemudian Panitia tersebut disempurnakan dengan menambah tenaga –tenaga : H. A. Syafei, Djappar Yasman, H. Bey arifin, K. H. Soeroso BAE, dan hadiman.

Kemudian panitia ini memperbaiki sistem pencarian dana yang lebih efektif. Dengan izin Walikota / KDH Kodya Surabaya dengan suratnya NO. 03266 tanggal 6 oktober 1971 maka pungutan dana dari masyarakat

menggunakan sistem kupon infaq yang mempunyai berbagai macam harga. Pembangunan segera dimulai dengan modal yang ada. Walaupun hanya cukup membuat fondasi dan pagar besi keliling.

Dengan keberanian muallim membangun, maka hati nurani asyarakat muslim muallim terpancang untuk memberikan sumbangannya. Disamping mengalirnya uang melalui infaq, maka datanglah bantuan dari :

1. Gubernur / KDH Jawa Timur ke-1	Rp	500.000,00
2. Walikotamadya Surabaya	Rp.	2.000.000,00
3. Gubernur / KDH Jawa Timur ke-2	Rp.	500.000,00
4. Pertamina	Rp.	50.000.000,00
5. Gubernur / KDH Jawa Timur ke-3	Rp.	<u>500.000,00</u>
	Rp.	53.500.000,00

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam suatu musyawarah panitia lengkap telah mengambil keputusan yang berbeda dari ide semula, yakni bangunan masjid tidak bertingkat, karena kondisi keuangan tidak memungkinkan meskipun fondasinya sudah disiapkan untuk bertingkat. Pada tanggal 30 Mei 1973 susunan panitia dirubah sebagai berikut :

Ketua : H. Abdul Karim

Wakil Ketua : H.S. Syamsuri Mertoyoso

Sekretaris : H. Isngadi, BA

Bendahara : H. A. Rusydi Rochbini dan Alwis Tamim

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pembantu : Mohammad Damsyaki

H. Bey Arifin

Dr. Mutadi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

H. A. Hadju

Z. Asyikin

Diatas pengakuan panitia tersebutlah bangunan utama masjid Al-Falah disesuaikan. Panitia ini secara resmi mengakhiri tugasnya. Seelum masjid digunakan, panitia rapat lagi untuk mencari nama yang tepat untuk masjid tersebut.

Degan ditandai hari suci awal Ramadhan 1393 H, yang bertepatan dengan tanggal 27 september 1973 M, masjid Al-Falah diresmikan. Dengan diawali shalat tarawih yang pertama dan keesokan harinya kita berpuasa yang kebutulan jatuh pada hari jum'at. Dan kaum muslimin di Surabaya berduyun-duyun ke masjid Al-Falah untuk menunaikan shalat jum'at yang pertama, dengan khotib dan Imam Bapak Prof. K. H. M. Syafi'i Abdul Karim.

Walaupun masjid Al-Falah sudah digunakan sejak awal Ramadhan, masih ada bangunan yang belum selesai yaitu menaranya, tugas ini diserahkan kepada pengurus masjid. Kemudian pengurus membangun menara setinggi 27,50 m dan dapat disesuaikan pada bulan April 1975.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

B. Letak Geografis Masjid Al-Falah

Masjid Jamik al-Falah terletak di atas tanah Taman Mayangkara bagian timur berdekatan dega Museum Negeri Jawa Timur “Empu Tantular” dan Kebun Binatang Wonokromo, sebelah barat di batasi oleh jalan Raya Darmo, sebelah timurnya jalan Citarum, sebelah utaranya jalan Mayangkara dan sebelah selatannya jalan porong. Sehingga masjid ini terletak di bagian wilayah Surabaya Selatan dan berada di kawasan pemukiman Darmo.

C. Kondisi Fisik

Bangunan masjid al-Falah terdiri dari satu bangunan yang kompak. Bangunan utamanya berdenah segi empat denga ukuran 30 x 50 m², erupa bangunan struktur rangka dengan kolom-kolom bertulang dari beton dan memakai konstruksi kuda-kuda baja untuk penyangga atapnya. Sedangkan bagian serambinya merupakan semi permanen dengan tiang-tiang dari besi bulat (pipa baja) dan dengan penyelesaian atap dari aluminium.

D. Nama Karyawan dan Pembagian Kerja

I. Ketua Umum

Membawahi:

I. Bagian Pemeliharaan/ Pembangunan Gedung

Kepala Bagian : H. Sjamsuni

Nama Karyawan : Sulaiman

Tugas : Mengawasi/ memeriksa kondisi bangunan dan sarana serta melaporkannya

2. Bagian Perlengkapan/ Peralatan dan Kebersihan Gedung/ Lingkungan Sekitar

Kepala Bagian: H. A. Muhadjir

Nama Karyawan dan Tugas

- a. Rastim Efendi: mencatat dan membuat daftar inventaris dan barang serta bertanggungjawab atas keberadaannya.
- b. Moch. Sholeh: kebersihan ruang utama dan mihrab
- c. Moch Iksan: kebersihan ruang poliklinik, ruang tunggu, ruang pengurus dan sekretariat.
- d. Moh. Ali: kebersihan ruang pengurus dan sekretariat
- e. Moch. Choiri: kebersihan ruang kuliah, ruang muhtadin, kamar mandi, tempat wudhu utara dan selatan.
- f. Abdus Somad: kebersihan lingkungan masjid, taman, kaca-kaca pintu.
- g. Reban: kebersihan kipas-kipas angin, ruang darussalam bawah, kaca pintu dan jendelanya serta servis kipas angin.
- h. Sutirah: kebersihan ruang muslimah, keamanan, kamar mandi dan tempat wudhu.
- i. Susiami: kebersihan ruang muslimah, keamanan, kamar mandi dan tempat wudhu.

3. Bagian Keamanan dan Ketertiban

Kepala Bagian: H. suroso Antianto
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Nama Karyawan dan Tugas

- a. Sulaiman: Keamanan dan ketertiban
 - b. Reban: Keamanan dan ketertiban
 - c. Moch Soleh: Keamanan dan ketertiban
 - d. Abdus somad: Keamanan dan ketertiban
 - e. Imam Chanafi: Keamanan dan ketertiban
 - f. Gunawan: non karyawan honorer
 - g. Sugeng: non karyawan honorer
4. Bagian Dakwah dan Ceramah

Kepala Bagian: H. Chirzin
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Nama Karyawan dan Tugas

Rastim Effendi: menyiapkan peralatan setiap kali ada ceramah, membuat daftar susunan penceramah yang telah disetujui kepala bagian, memberitahukan jadwal kepada penceramah serta mencari pengganti untuk penceramah.

II. Ketua I

Tidak mempunyai karyawan baik di Lembaga Pendidikan Formal maupun

Non formal

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

III. Ketua II

Membawahi :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

1. Bagian Muslimah

Kepala Bagian: Dra. Sari Zaidun

Karyawan: Retno Hastuti Handajani, A. Md

2. Bagian Pernikahan dan Konsultasi keluarga Sakinah

Kepala Bagian: Hj. Endah Agus Tatiek Usnan R.

Karyawan: - Nila Nur Wachidah, S. Ag

- Retno Hastuti Handajani, A. Md

- Nurul Awalia

- Rustanto Setyawan, SE

- Teguh Ismanto, S. Ag

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3. Bagian Perpustakaan

Kepala Bagian : Hj. Endang Sumarsih, SH, MLS

Karyawan: Nurul Awalia

IV. Bendahara

Membawahi:

Bagian Bazis dan Sosial

Kepala Bagian: Ir. H. Yazidul Abdul Kadir Baya'syut

Nama Karyawan dan Tugas

1. Nila Nur Wacidah, S. Ag: Adminitrasi surat masuk yang menerima

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

bantuan, membayar bantuan/ mengantar dan survey untuk dalam kota.

2. Teguh Ismanto: menerima surat-surat permohonan (yang sudah disposisi), membayar/ mengantar survey keluar kota serta membantu dibagian muhtadin.

V. Sekretaris

Membawahi:

1. Bagian Pelayanan Kesehatan/ Poliklinik

Kepala Bagian: Prof. Dr. H. Moh. Yogiantoro

Tenaga Dokter: - dr. H. Nadjib Moein

- dr. Ismail A. Ghani
- dr. Machfud
- dr. Eko Budi Santoso
- dr. Dwi Wahyu
- dr. Adi Putra

- dr. Isnu Pradjaka

Karyawan: - Tarjono

- Hj. Riswati
- Erna Widyastuti

Tugas : membantu dokter dalam melayani pasien.

2. Bagian Kepemudaan dan Muhtadin

Kepala Bagian: Drs. Achmad Zawawi Hamid

Tugas: membina remaja masjid Al-Falah dan muhtadin/ muallaf

3. Bagian Penerangan/ Dokumentasi

Kepala Bagian: Drs. H. Sri Siswanto

4. **Bagian Dakwah, Pengajian dan Ceramah** digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Kepala Bagian: Drs. H. Chirzin

Tugasnya:

- a. Merencanakan pelaksanaan pengajian (menyusun penceramah) mengusulkan kepada pengurus
- b. Mengatur Imam Masjid
- c. Mengatur muadzin masjid

Kesekretariatan

Karyawan : - Rustanto Setyawan, SE

- H. Ach. Syarkani

Kasir dan Pembukuan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Karyawan : - H. Abdul Malik Abdullah

- Moh. Cholis, SE

E. Tujuan Masjid Al-Falah

Yayasan Masjid Al Falah bertujuan :

- Untuk mengamalkan risalah Masjid dan Dakwah Islamiyah pada umumnya dengan berpedoman pada al-Qur'an dan al-Hadits

Untuk mencapai tujuan tersebut Yayasan ini berusaha :

1. **Mempergiat pelaksanaan dakwah Islamiyah, memperdalan hukum ibadah** digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id dan muammalah, dengan menyelenggarakan majlis ta'lim, **ceramah-ceramah**, diskusi-diskusi dan lain-lainnya.

3. Mengadakan perpustakaan umum, terutama tentang kitab-kitab agama Islam
4. Membangkitkan semangat berbuat kebajikan (Insan), beramal shaleh, shadaqah jariyah, infaq dan sebagainya.
5. Menerima/ mengumpulkan zakat, terutama zakat maal dan zakat fitrah dan shadaqah/ infaq/ sumbangan lainnya kemudian membagi-bagikan kepada mereka yang berhak menerimanya.
6. Menerima/ mengumpulkan shadaqah, infaq dan sumbangan-sumbangan lainnya, baik berupa uang maupun barang dan memanfaatkannya guna kemakmuran masjid.
7. Mengelola dan memelihara masjid serta halamannya dan segala kelengkapan/ peralatannya agar senantiasa dalam keadaan baik, rapi dan berdayaguna.
8. Mengadakan hubungan dan kerjasama dengan lembaga dakwah, lembaga pendidikan, lembaga sosial dan takmirul masjid
9. Mendirikan lembaga pendidikan dan lembaga swadaya masyarakat islami.
10. Mengadakan usaha lain-lain yang tidak melanggar hukum agama Islam dan hukum negara yang berlaku.

F. Success Story Masjid Al-Falah

Yayasan memiliki landasan keberhasilan yang harus dimiliki oleh setiap pengelola/ pengurus masjid al-Falah, antara lain:

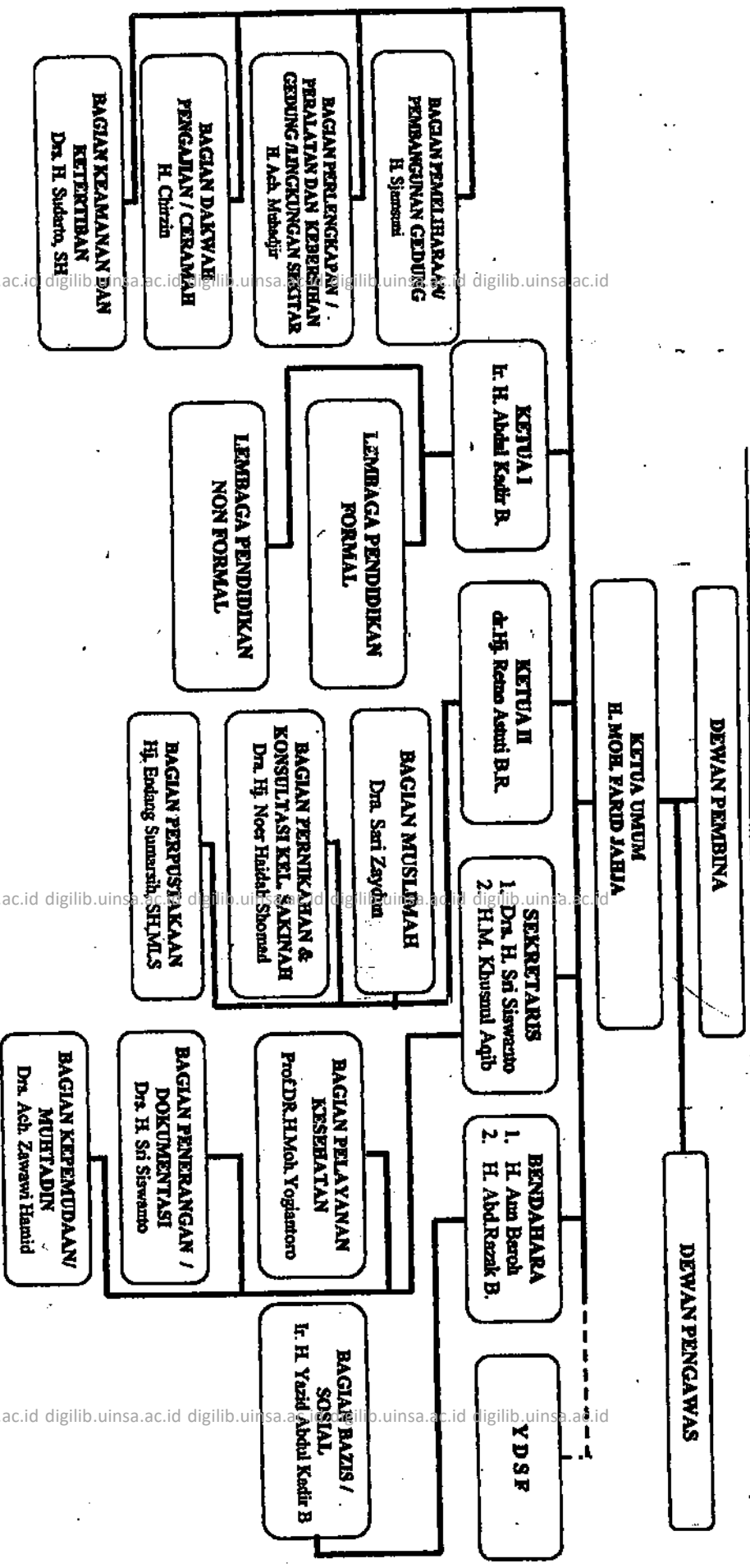
1. Amanah
2. Terbuka

3. Akomodatif
4. Memahami kebutuhan jama'ah
5. Sifat kebersamaan para pengurus/ pengelola:
 - Collective colloquial (persamaan persepsi, visi dan misi)
 - Satu hati dan niat untuk beramal sholeh dan berkiprah
6. Iklas hanya mengharap ridho Allah SWT semata tanpa pamrih
7. Kreatif dan inovatif (idee-idee brilliant)
8. Aktif dan harus bisa proaktif
9. Tidak puas atas hasil karya/ pengabdian
10. Saling memahami dan saling mengisi (koordinatif)
11. Selalu bersyukur kehadirat Allah SWT.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

**STRUKTUR ORGANISASI DAN PERSONALIA
YAYASAN MASJID AL FALAH SURABAYA PERIODE 2003 - 2008**




 23 Rebo Akhir 1426 H
 01 Juni 2005 M
 PENGURUS YAYASAN MASJID AL FALAH,
 Ketua Dewan Pembina,
 (H. MOH. FARID JALALI) (H. WAWAN SETIAWAN, SH)

BAB V

PENYAJIAN DAN ANALISA DATA

A. Penyajian Data

Dalam penyajian data ini peneliti akan menjelaskan kenyataan-kenyataan yang ada di lokasi penelitian sesuai dengan permasalahan yang diangkat. Data ini diperoleh peneliti melalui wawancara dengan pengurus, observasi, dan dokumen. Hal ini dilakukan peneliti mulai tanggal 20 Juli sampai 21 Juli 2005.

1. Management By Objectives

Masjid Al Falah sampai saat ini telah berusia 32 tahun, merupakan usia dewasa tetapi masih belum matang. Dalam usia 32 tahun Yayasan Masjid Al Falah telah melaksanakan fungsinya sebagai tempat ibadah, sebagai pusat pembinaan SDM yaitu mendidik umat, sebagai pusat dakwah untuk menyampaikan dan menyeru informasi kebenaran, mengajak manusia menerima Islam dan hidup secara Islami, menegakkan amar makruf nahi munkar, sebagai pusat pelayanan sosial, dan berfungsi untuk membangun jamaah.

Manajemen pengelolaan masjid Al Falah mengutamakan kebersihan dan teraturnya seluruh kegiatan masjid, mulai dari mengatur waktu shalat yang tepat, mengatur shaf dan menyediakan petugasnya, penertiban keuangan, tempat wudhu, dan penitipan sepatu atau sandal. Masjid ini sangat

mengutamakan kebersihan, baik kebersihan dalam ruangan masjid maupun kebersihan kamar kecil dan tempat wudhu.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pengaturan pelaksanaan peribadatannya, tidak mencerminkan golongan-golongan dalam Islam, baik pada waktu Khutbah, ceramah, dan pengajian. Karena Ta'mir telah memberikan arahan agar mengutamakan pembinaan Ukhuwah Islamiyah dan dapat meletakkan permasalahan menurut proporsinya, sehingga aktualisasi ke Islamannya tampak dan terasa dalam mengikuti perkembangan keadaan. Para khotib, mubaligh bertugas di masjid, sering diadakan silaturahmi, untuk saling mengisi dan kenal dalam menyampaikan misi agama bagi Jama'ah.

Pengelolaan masjid tidak hanya dilakukan pengurus saja tetapi juga memberikan kesempatan kepada jama'ahnya. Sehingga antara pengurus dan jama'ah ada kerjasama untuk memakmurkan dan mengembangkan masjid.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam penyusunan kegiatan disesuaikan dengan situasi dan kondisi, serta kebutuhan umat. Sehingga para jama'ah dan masyarakat umumnya tertarik dan merasakan mendapatkan sesuatu dari masjid, dan program kegiatan yang dilakukan tepat mengenai sarannya.

Untuk mengelola masjid memerlukan tenaga dan pemikiran yang jernih. Apapun kegiatan yang dilakukan untuk masjid tidak mempertimbangkan untung atau ruginya. Tetapi hanya mencari ridho Allah SWT. Ini merupakan prinsip dan jiwa dalam membina dan mengelola masjid.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Jangan sekali-kali cari penghidupan dimasjid, tetapi hiduplah masjid., inilah pengabdian yang ikhlas sebagai ibadah.

Tipe pengelolaan masjid ini didasari sifat “Karena Allah”, sebab untuk tempat beribadah maka sifat ikhlas menonjol, sehingga jama’ah dan masyarakat umumnya menaruh kepercayaan (amanah), dan masyarakat Omerasa ikut memiliki masjidnya (self belonging), hal ini merupakan modal kharismatik yang diperlukan.¹

Agar penerapan MBO dapat berjalan dengan baik; sebelum melaksanakan kegiatannya untuk mewujudkan tujuan organisasi secara efektif dan efisien, maka dalam pelaksanaan MBO pengurus inti dan pengurus masing-masing bagian menetapkan tujuan, sasaran, program kerja, pendekatan dalam menetapkan sasaran, pengawasan, serta evaluasi. Adapun penguraiannya sebagai berikut :

a. Tujuan

Sebagai pedoman untuk menentukan arah organisasi pada saat ini dan dimasa yang akan datang dalam merencanakan, melaksanakan, mengawasi pada saat menentukan dan melaksanakan kegiatan organisasi, pengurus Yayasan Masjid Al Falah Surabaya menentukan tujuan organisasi terlebih dahulu. Adapun tujuannya sebagai berikut :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹ Wawancara dengan Bpk. H. M. khusnul Aqib, selaku sekretaris Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, tanggal 20 Juni 2005

Adapun Tujuan Dewan Pengurus Yayasan Masjid Al Falah untuk periode tahun 2003-2008 adalah : meningkatkan mutu pelayanan, masjid Al falah yang terpadu dan handal.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut memerlukan dua tahapan yaitu tahapan jangka pendek yang berlaku kurang dari satu tahun, tahapan jangka panjang kurang lebih lima tahun. Adapun tahapan tersebut diantaranya:

1) Tahapan Jangka Pendek :

- a) Pemberdayaan/peningkatan kerja dan kinerja Pengurus Yayasan Masjid Al-Falah (Harian dan bagian-bagian).
- b) Optimalkan dan mobilisasi kerja dan kinerja yang bertanggung jawab dari seluruh karyawan Yayasan Masjid Al-Falah sesuai bidang tugas/kerja masing-masing.
- c) Peningkatan mutu pelayanan jama'ah (nyaman, bersih, suci, cermat, cepat dan profesional).
- d) Peningkatan mutu dan metode Lembaga Pendidikan yang berkelanjutan.
- e) Penerbitan buku sejarah pendirian Masjid Al-Falah yang lebih representatif.
- f) Perbaiki kesejahteraan karyawan.

2) Tahapan Jangka Panjang:

- a) Pengaturan kembali metode dan system Da'wah terpadu dan berkesinambungan (Pengasuh dan Topik bahasan).
- b) Database jama'ah aktif Masjid Al-Falah.
- c) Database keluarga kurang mampu sekitar Masjid Al-Falah.
- d) Pengangkatan imam tetap.
- e) Penunjukan mufti Masjid Al-Falah.²

b. Program Kerja

Setelah menetapkan tujuan masjid al Falah, pengurus membuat program kerja yang dibawah oleh berbagai bagian. Program kerja ini dibuat oleh semua pengurus melalui rapat tahunan yang dilakukan pada saat menjelang Ramadhan sebelum akhir tahun.

Program kerja yang dibuat disesuaikan dengan situasi dan kondisi serta kebutuhan umat sehingga tepat mengena pada sasarnya. Kegiatan yang dilakukan perlu dipertimbangkan kemaslahatan dan kemudharatannya. Bila kegiatan tersebut mendatangkan kemaslahatan yang banyak bagi jama'ah maka dapat diprogramkan, tetapi bila kegiatan tersebut banyak mendatangkan mudharatnya untk jamaah program tersebut tidak dapat dijalankan.

Adapun program kerja dewan pengurus Yayasan Masjid Al Falah untuk periode tahun 2003-2008 menurut masing-masing bagaian sebagai berikut :³

² Dokumen

³ Dokumen

**Daftar Rincian Program Kerja Dewan Pengurus Masjid Al-Falah 2003-2008
Menurut Bagian-Bagian Organisasi**

No	Bagian	Jenis Kegiatan	Jadwal	Pelaksana	Keterangan
1	Bagian Pemeliharaan/ Pembangunan Gedung	a. Pemeliharaan dan perbaikan rutin: Kamar mandi, tempat wudhu, atap bangunan, menara, pagar, pintu-pintu dan jendela, instalasi listrik dan instalasi air. b. Pembangunan fasilitas baru yang diperlukan untuk menunjang kegiatan masjid	Setiap hari atau setiap waktu diperlukan. Pada waktu diperlukan	- Sulaiman - H. Syamsuni - H. Syamsuni - Sulaiman	
2	Bagian Perlengkapan/ Peralatan dan Kebersihan gedung/ Lingkungan Sekitar	a. Kebersihan gedung, kamar mandi, tempat wudhu, halaman dan lingkungan sekitar. b. Penyediaan peralatan dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk menunjang semua kegiatan di Masjid al-Falah (sound system, papan-papan pengumuman, meja dan kursi, kipas angin, AC, karpet, kompresor, genset, lampu-lampu, jam dinding, kran-kran air, vacuum cleaner dan peralatan kebersihan). c. Inventaris barang-barang milik Masjid Al-Falah.	Setiap hari/setiap waktu diperlukan. Setiap diperlukan.	- Achmad Muhajir - Reban. - Abdus Shomad - M. Sholeh - M. Iksan - M. Ali - M. Choiri - Sutirah - Susiani	
3	Bagian Dakwah, Pengajian/Ceramah	a. Pengajian rutin ba'da subuh dan ba'da maghrib. b. Penyusunan jadwal pengajian dan jadwal khotib. c. Bimbingan tata cara wudhu dan shalat. d. Bimbingan perawatan jenazah. e. Tadarus pada waktu bulan ramadhan.	Setiap hari/setiap waktu diperlukan.	- H. Chirzin - H. Ach. Syarkani - Rastim Effendi	
4	Bagian keamanan dan ketertiban	a. Keamanan lingkungan sekitar masjid Al-Falah. b. Penanganan masalah-masalah umum (yang meminta bantuan ke Al-Falah).	Setiap hari/setiap waktu diperlukan.	- H. S. Antianto - Sulaiman - Reban - Imam Chanafi	

				<ul style="list-style-type: none"> - Sholeh - Shomad - Sugeng (honoror) - Gunawan (honoror) 	
5	Bagian Muslimah	<ul style="list-style-type: none"> a. Ceramah rutin. b. Penyuluhan ke masyarakat. c. Pembinaan masyarakat sekitar Masjid. d. Bimbingan perawatan jenazah (muslimah). e. Kunjungan ke obyek tertentu (bakti sosial). f. Bimbingan pra nikah. g. Pembinaan remaja masjid (khusus putri) 	<ul style="list-style-type: none"> - Sabtu akhir bulan - Setahun sekali - Sabtu akhir bulan - Setiap hari Selasa dan Rabu - Kerjasama dengan BKSF - 3 kali pertemuan 	<ul style="list-style-type: none"> - Dra. Sari Zaidun - Retno Hastuti H. - Ustadz/dzah pembimbing - Ustadz-dzah pembimbing 	
6	Bagian pernikahan dan konsultasi keluarga sakinah	<ul style="list-style-type: none"> a. Pernikahan b. Pembekalan pra nikah c. Seminar/workshop d. Konsultasi keluarga sakinah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap ada pesanan - Setiap ada permintaan - Sekali setahun - Setiap hari 	<ul style="list-style-type: none"> - Hj. Endah A. - Rento Hastuti H. - Nila Nur W. - Nurul Awalia - Esti Widiastuti - Teguh Ismanto - Rustanto S. - Konselor pembimbing 	
7	Bagian perpustakaan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pengadaan buku b. Pengelolaan buku baru c. System layanan d. Promosi dan bedah buku e. Layanan pustaka 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap ada dana - Setiap ada buku baru - Kerjasama dengan STIKOM - Setiap hari 	<ul style="list-style-type: none"> - Hj. Endang S. - Nurul Awalia 	
8	Bagian pelayanan kesehatan	<ul style="list-style-type: none"> a. Pelayanan kesehatan masyarakat sekitar. b. Penyuluhan kesehatan masyarakat. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap hari kerja - Pada waktu tertentu ada wahab 	<ul style="list-style-type: none"> - Prof. Dr. H. M. Yogiantoro - Tarjono - Erna Widiastuti - Hj. Riswati - Dokter-dokter 	

				spesialis	
9	Bagian penerangan dan dokumentasi	<ul style="list-style-type: none"> a. Pemberian informasi kepada jamaah mengenai kegiatan-kegiatan Masjid. b. Sosialisasi kepada jamaah mengenai kebijakan dan program kerja pengurus. c. Penyusunan standar baku informasi semua kegiatan Al-Falah kepada mereka yang membutuhkan untuk bahan Studi Banding. d. Penyusunan buku sejarah masjid Al-Falah yang baru. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap hari/ apabila dibutuhkan. - Setiap hari/ apabila dibutuhkan - Juni 2004 	<ul style="list-style-type: none"> - Drs. H. Sri Siswanto - Semua anggota pengurus dan bagian-bagian - Nara sumber yang kompeten 	
10	Bagian kepemudaan/ Muhtadin	<ul style="list-style-type: none"> a. Pembinaan muallaf/Muhtadin b. Penyusunan silabus materi pemahaman dasar Islam c. Penyusunan jadwal kegiatan Muhtadin. d. Pembinaan remaja masjid Al-Falah. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap hari Rabu & Jum'at pukul 19. WIB. - Mei 2004 	<ul style="list-style-type: none"> - Drs. A. Zawawi - Teguh Ismanto - Pengurus Remas Al-Falah 	
11	Baziz/Sosial	<ul style="list-style-type: none"> a. Menerima, memproses, melaksanakan survey dan merealisasikan pemberian bantuan yang telah diputuskan oleh pengurus harian. (penyaluran zakat Maal). b. Menerima dan menyalurkan zakat fitrah. c. Pelaksanaan buka puasa bersama di bulan Ramadhan. d. Menerima dan menyalurkan hewan qurban. 	<ul style="list-style-type: none"> - Setiap hari kerja - Akhir Ramadhan - Bulan Ramadhan - Idul Qurban 	<ul style="list-style-type: none"> - Ir. H. Y. A. Kadir - Seluruh karyawan Masjid - Seluruh Remas Al-Falah. 	

c. Pelaksanaan Program Kerja

Setelah menyusun program kerja seluruh bagian, masing-masing bagian diberi otonomi untuk melaksanakan rencana program kegiatan. Otonomi ini untuk memberikan kebebasan kepada masing-masing bagian dalam batas-batas tertentu pada saat melaksanakan kegiatannya. Meskipun diberi otonomi dalam melaksanakan kegiatannya, masing-masing bagian tidak boleh mengadakan suatu kegiatan tanpa sepengetahuan dan seizin ketua Yayasan Masjid Al Falah. Misalnya ada salah satu bagian mengadakan kegiatan, maka kegiatan tersebut harus dikonsultasikan terlebih dahulu kepada Ketua Yayasan, setelah itu ketua yayasan tidak memutuskan sendiri keputusan tersebut, tetapi mengembalikan lagi kepada forum rapat, jika semua pengurus sepakat, maka kegiatan tersebut dapat dijalankan.

Disinilah terjadi komunikasi dan hubungan yang harmonis antar pengurus inti dengan pengurus masing-masing bagian, sehingga terciptalah kerjasama yang baik untuk mencapai tujuan organisasi.⁴

d. Pendekatan dalam menetapkan sasaran

Untuk mencapai tujuan organisasi, maka masing-masing bagian menetapkan sasaran yang ingin dicapai melalui perencanaan program kegiatan, hal ini dilakukan oleh pengurus masing-masing bagian dan

⁴ Wawancara dengan Bpk. H. M. Khusnul Aqib, selaku Sekretaris Yayasan Masjid Al Falah, tanggal 20 Juni 2005

anggotanya. Karena ketua bagian diberi otonomi secara khusus untuk menentukan kegiatan sesuai dengan sasaran masing-masing bagian.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Dalam menetapkan sasaran menggunakan pendekatan bottom up objectives, yaitu ketua bagian dan anggotanya menentukan program kegiatan, hal ini dilakukan secara semi formal, sehingga anggota dapat mengeluarkan ide-idenya, disinilah terjadi komunikasi yang harmonis antara ketua dan anggotanya. Sehingga muncullah ide-ide dari kedua belah pihak yang saling mengisi dalam merencanakan program kegiatan.

Sehingga waktu melaksanakan program tersebut dapat berjalan dengan lancar karena ketua dan anggota mengetahui tugas yang harus mereka lakukan dan tidak menimbulkan kesalahpahaman dalam komunikasi dan pelaksanaan program kegiatan.⁵

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

e. Partisipasi anggota organisasi

Semua anggota organisasi melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugasnya masing-masing. Karena salah satu ditetapkan pembagian kerja kepada semua karyawan sesuai dengan kemampuan dan keahliannya. Sehingga mereka mengetahui kewajiban yang harus dilakukan. Hal ini dapat memudahkan dalam melaksanakan pekerjaan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien.

⁵ Observasi dan Wawancara dengan Ibu Dra. Sari Zaidun, selaku Ketua Bagian Muslimah, tanggal 23 Juni 2005

Dalam melaksanakan pekerjaannya semua karyawan tidak memperetimbangkan untung ruginya. Mereka bekerja dengan ikhlas hanya karena Allah dan untuk beribadah kepada Allah, yaitu mengharap ridho Allah SWT. Hal ini selalu ditekankan pada semua pengurus dan anggota organisasi. Sehingga mereka tidak saling iri hati dalam melaksanakan pekerjaannya.⁶

Misalnya dalam melaksanakan ibadah shalat ada petugas yang bertugas mengatur shaf jamaah dan membetulkan mukena jamaah yang kurang menutup aurat. Selain itu pada waktu pelaksanaan pengajian, semua pengurus bekerja sama sesuai dengan tugasnya masing-masing ada yang menyiapkan tempat, peralatan, materinya, konsumsi. Sehingga pengajian dapat berjalan dengan lancar tanpa hambatan yang berarti dan jama'ah dapat mendengarkan pengajian tanpa mengalami gangguan, misalnya suara mikrofon yang kurang jelas.

Dari partisipasi dan usaha para pengurus dan anggota organisasi yang bekerja untuk melayani umat sebagai ibadah kepada Allah untuk memakmurkan dan mengembangkan masjid. Sehingga masjid Al Falah dapat terpelihara dan mempunyai sarana dan prasarana yang memadai.⁷

⁶ Wawancara dengan Bpk. H. M. Khusnul Aqib, tanggal 20 Juni 2005

⁷ Observasi tanggal 20 Juni 2005

f. digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id Pola Kepemimpinan

Salah satu kriteria untuk menjadi pengurus dan takmir masjid Yayasan Masjid Al Falah mulai dahulu sampai sekarang adalah harus bersifat amanah, terutama dalam bidang keuangan dan pengaturan keluar masuknya dana serta sumbangan dari jamaah. Hal ini dikelola dengan teratur, terbuka, tertib, dan tanggung jawab. (Rumusan T-4).

Semua itu dilakukan untuk memakmurkan masjid, sebagaimana firman Allah : QS. At Taubah, : 18.

إِنَّمَا يَعْمُرُ مَسَاجِدَ اللَّهِ مَنْ آمَنَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ الْآخِرِ وَأَقَامَ الصَّلَاةَ وَآتَى
الزَّكَاةَ وَلَمْ يَخْشَ إِلَّا اللَّهَ فَعَسَىٰ أُولَٰئِكَ أَنْ يَكُونُوا مِنَ الْمُهْتَدِينَ
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id (التوبة: ١٨)

“Hanyalah yang memakmurkan masjid-masjid Allah ialah orang-orang yang beriman kepada Allah dan hari kemudian, serta tetap mendirikan shalat, menunaikan zakat, dan tidak takut (kepada siapapun) selain kepada Allah, maka merekalah orang-orang yang diharapkan termasuk golongan orang-orang yang mendapat petunjuk.”

Semua pengurus masjid baik pengurus inti maupun pengurus masing-masing bagian, ditekankan janganlah pengurus masjid menjadikan masjid sebagai tempat mencari penghidupan dan hendaklah pengurus masjid dapat menghidupi masjid dapat memakmurkan masjid dan dapat memfungsikan masjid sebagaimana mestinya.

Selain itu pengurus masjid harus bersifat ikhlas, “Karena Allah”, hanya mencari ridho Allah SWT. Sifat ini harus ditonjolkan karena masjid

merupakan tempat untuk beribadah. Dan pengurus masjid harus mempunyai sifat tanggung jawab. Dalam melaksanakan tugasnya.

Pemimpin masjid harus bersifat demokratis dan tidak bersifat otoriter. Dapat memberikan kesempatan kepada anggota organisasi dan jamaah masjid untuk memberikan ide-ide dan masukan-masukan demi tercapainya tujuan masjid.⁸

g. Pengawasan

Agar proses pelaksanaan kegiatan dapat berjalan lancar sehingga tujuan masjid dapat tercapai. Pengawasan dalam melakukan program kegiatan tidak dilakukan pengurus inti secara langsung, tetapi dilakukan secara langsung oleh ketua masing-masing bagian. Dalam hal ini Ketua dapat langsung kelapangan untuk melihat hasil kerja anggotanya.

Sehingga apabila ada jamaah yang kurang puas terhadap kinerja dan pelayanan yang dilakukan pengurus dapat langsung mengkomplain kepada ketua bagian yang bersangkutan.⁹

Pada saat ini bagian pemeliharaan/pembangunan gedung sedang melakukan perbaikan yaitu mengecat pagar dan memplitur pintu dan jendela masjid. Ada salah satu jamaah yang komplain karena plitur yang digunakan kualitasnya kurang bagus dan harganya mahal. Maka jamaah dapat melakukan komplain secara langsung kepada Bapak H. Sjamsuni

⁸ Wawancara dengan Bapak H. M. Khusnul Aqib, tanggal 20 Juni 2005

⁹ Wawancara dengan Bpk. H. M. Khusnul Aqib, tanggal 20 Juni 2005

selaku ketua bagian, yang pada waktu itu berada dilapangan untuk mengawasi. Kemudian beliau mencari informasi untuk menyelesaikan masalah tersebut. Sehingga dalam hal ini pengurus masjid dapat menjadi pelayan umat, yaitu memberikan layanan kepada jamaah dengan sebaik-baiknya.¹⁰

h. Evaluasi

Untuk mengetahui hasil pelaksanaan program kegiatan, pada tahap pengevaluasian pengurus inti mengadakan rapat setiap hari Jumat. Hal ini dilakukan untuk membahas dan mengevaluasi kegiatan yang terjadi dan kegiatan yang perlu dilakukan pengurus untuk mengatasi permasalahan didalam masjid, baik masalah intern maupun masalah ekstem yang berhubungan dengan pemberian layanan kepada jamaah.

Dalam rapat ini sudah disepakati berapapun jumlah pengurus yang hadir, keputusan rapat tersebut harus disepakati, jika ada pengurus yang tidak hadir diberitahu lewat telfon. Setuju atau tidak setuju harus sepatat dengan keputusan tersebut. Sehingga dalam mengatasi permasalahan tidak berlarut-larut dan cepat selesai.

Karena masing-masing bagian diberi otonomi dalam melaksanakan kegiatannya, maka evaluasi program kegiatan dapat dilakukan masing-masing bagian sesuai dengan kebutuhannya. Misalnya bagian kursus

¹⁰ Wawancara dengan Bpk. H. M. Sjamsuni selaku Ketua Bagian Pemeliharaan/pembangunan gedung, tanggal 20 Juni 2005

setiap periodenya empat bulan sekali, maka sebelum periode berakhir dilakukan evaluasi untuk menentukan apakah santri tersebut dapat melanjutkan pelajaran berikutnya atau tetap pada pelajarannya yang dulu. Selain itu pengurus juga melakukan evaluasi sebelum periode berakhir yaitu menjelang empat bulan.¹¹

1) Profil Bagian

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami proses MBO dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah, maka penulis sajikan profil masing-masing bagian, dengan program kerja dan sasaran yang ingin dicapai sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Adapun profil masing-masing bagian sebagai berikut:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

1) Bagi muslimah

a) Latar belakang muslimah

Ta'mir masjid atau pimpinan yayasan Masjid Al Falah menganggap perlu adanya seksi khusus untuk urusan kewanitaan. Hal ini didasarkan pada sejarah perjuangan Rasulullah, bahwa fungsi masjid selain sebagai ibadah ritual shalat, juga untuk kegiatan syiar Islam dalam arti yang sangat luas, bukan tempat shalat tetapi tempat rujukan utuh kehidupan Islami dimana Islam sebagai rahmatan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹¹ Wawancara dengan Bpk. H. M. Khusnul Aqib, tanggal 20 Juni 2005

Lil'alamiin. Dalam menegakkan syiar Islam merupakan kewajiban setiap mukmin dan peran sumbangan wanita juga tidak sedikit, seperti terlihat dalam keteladanan para istri Rasulullah SAW.

Selain itu lokasi masjid Al Falah sangat strategis di jalan protokol, mudah dijangkau dari arah masuk maupun keluar kota, atau dari dalam kota Surabaya sendiri. Sehingga hampir setiap hari masjid penuh dengan berbagai macam kegiatan pengajian, baik yang diadakan oleh kelembagaan Masjid Al Falah itu sendiri, maupun dari perkumpulan pengajian lain dari luar, yang menggunakan fasilitas ruangan didalam Masjid Al Falah.

Oleh karena itu dalam memadukan syiar Islam dan memakmurkan masjid serta menggalang ukhuwah Islamiyah utamanya bagi jamaah wanita, maka hal ini sangat tepat bila masjid Al Falah mempunyai wadah dalam bentuk Muslimah Al Falah.

b) Tujuan Muslimah Al Falah

Tujuan Muslimah Al Falah : Membangun citra jati diri wanita mukmin sesuai dengan fungsinya menurut kodratnya, berdasarkan Al-Qur'an dan As-Sunnah. Secara operasional tujuan tersebut dinyatakan sebagai berikut :

- (1) Meningkatkan iman dan taqwa serta wawasan pengetahuan melalui berbagai pengajian, ceramah pengetahuan populer, berdasarkan pada aqidah, syariah dan akhlak Islam.

(2) Menggalang ukhuwah Islamiyah, saling mengenal, saling membantu.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

(3) Memperkuat kebersamaan dalam syiar Islam atau dakwah dengan bentuk kepedulian sosial, berinfaq, bersodaqoh.

(4) Membantu upaya terciptanya keluarga yang berbahagiadan tentra (sa'adah dan sakinah), dengan tersedianya layanan bimbingan dan konseling.

c) Kepengurusan dan keanggotaan

Susunan kepengurusan Muslimah adalah terdiri dari : Ketua dan anggota. Keanggotaan Muslimah Al Falah bersifat suka rela, terbuka bagi siapa saja para ibu atau remaja putri, dari jamah di Masjid Al Falah maupun diluar itu yang berminat.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk memudahkan pembaca dalam memahami proses MBO dalam Organisasi ayasan Masjid al-Falah Surabaya, maka penulis sajikan profil masing-masing bagian dengan program kerja dan sasaran yang ingin dicapai. Sehingga dapat mewujudkan tujuan organisasi secara keseluruhan.

d) Pendanaan kegiatan

Keanggotaan muslimah tidak dikenakan iuran anggota, semua kegiatan harus berswadaya. Dana diperoleh dari infaq lillahi ta'ala menurut keikhlasan dari jama'ah muslimah infaq anggota pada pertemuan

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

bulanan, infaq klien pengguna jasa layanan konsultasi keluarga sakinah dan dari kerjasama lain yang tidak mengikat.¹²

e) Rincian program kegiatan

Untuk mewujudkan tujuan muslimah Yayasan Masjid al-Falah, maka disusunlah program kegiatan untuk satu periode yang berlangsung selama 3 bulan. Adapun rincian kegiatan pekerjaan muslimah masjid al-Falah untuk periode Juni 2005 sampai dengan Agustus 2005 adalah sebagai berikut:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹² Kenangan Masjid Al Falah, h. 127-131

**Daftar Laporan Jenis Kegiatan/Pelaksanaan Tugas Pekerjaan
Periode : Juni 2005 s/d. Agustus 2005**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id **Bagian: Muslimah Yayasan Masjid Al-Falah Surabaya**

No	Tanggal/Jadwal/Periode	Jenis Kegiatan/Pelaksanaan Tugas Pekerjaan	Pelaksana (Sendiri/Orang Luar)	Keterangan (Penjelasan/Rutin/Insidentil)
	23 Juni 2005	Ceramah khusus remaja Tema: "Intentisitas Akhlak dalam Globalisasi"	Sendiri	Insidentil Pembicara: Bpk. Drs. H. Hasyim Manan, MA. Target \pm 100 (seratus) siswa dari: SMA, SMK, STM, Remas, Karang Tarunia, Panti Asuhan. Masing-masing mewakili 4 (empat) orang.
1	25 Januari 2005	Pengajian rutin akhir bulan Tema: "Pengaruh Sekularisme dan Liberalisme Terhadap masyarakat"	Sendiri	Rutin Pembicara: Bpk. Drs. H. Hasyim Manan, MA. Target jumlah peserta : + 90 orang.
2	Juni 2005-Agustus 2005	Kunjungan ke Rumah Sakit (jika ada jama'ah muslimah Yayasan Masjid Al-Falah yang sakit)	Sendiri	Insidentil
3	30 Juli 2005	Pengajian rutin akhir bulan Tema: "Nikah Siri dan Dampaknya bagi Perempuan"	Sendiri	Rutin Pembicara: Bpk. Drs. H. Hasyim Manan, MA. Target jumlah peserta : + 90 orang.
4	Juli 2005	Bimbingan Perawatan Jenazah	Sendiri	Insidentil Pembicara: Ibu Sumiari Chirzin Target jumlah peserta : + 25 orang
5	27 Agustus 2005	Pengajian rutin akhir bulan	Sendiri	Rutin Pembicara: Bpk. H. Masyad Bahri

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

f) Laporan Pertanggung Jawaban

Setelah melaksanakan program kegiatan maka pengurus melaporkan semua kegiatan yang dilakukan untuk mempertanggungjawabkan semua kegiatannya. Hal ini dilakukan setiap bulan sekali, digunakan sebagai evaluasi untuk menentukan program kerja berikutnya. Program yang banyak diminati dan banyak permintaanya dapat ditingkatkan. Sedangkan program yang kurang berhasil dapat diperbaiki.

Adapun laporan kegiatan Muslimah Masjid Al-Falah tahun 2000 adalah sebagai berikut:

(1) Kegiatan rutin

- (a) Bantuan transport pengajian hari Sabtu untuk KH. Makhsum.
- (b) Pengajian bulanan setiap Sabtu.
- (c) Santunan kepada para dhuafa' dan da'i di daerah minus di Jawa Timur sebanyak 30 paket berupa uang, pakaian bekas layak pakai, sabun cuci, handuk dan bahan makanan.

Dilaksanakan setiap Ramadhan bekerjasama dengan para santri lembaga kursus dan jama'ah pengajian yang ada di Masjid Al-Falah.

(2) Kegiatan sosial

- (a) Kunjungan sosial ke pondok pesantren Ribath Daruttauhid dan pondok ini menampung para pengungsi Ambon, Jln. Sutorejo 204 Surabaya.

(b) Pemberian bantuan berupa uang buku tulis, pakaian bekas layak pakai, sabun cuci, beras dan bahan makanan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

(c) Kunjungan sosial ke Tambak Deres Kenjeran.

(d) Pemberian berupa uang ruku', buku-buku keagamaan, pakaian bekas layak pakai, beras dan bahan makanan.

g) Silaturahmi

Berkunjung ke Ma'had al-Zaytun, Jln. Ds. Mekar Jaya, Haurgenlis, Indramayu bekerjasama dengan Fosilat (Forum silaturahmi), jumlah peserta 42 orang (muslimah).

2) Bagian Pernikahan dan Konsultasi Keluarga Sakinah

a) Latar Belakang

Makin banyak kompleksnya kehidupan masyarakat modern

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

dan era global ini, menyebabkan semakin banyak permasalahan pribadi maupun keluarga yang timbul baik di lingkungan rumah, kerja, maupun pergaulan sosial masyarakat. Menyadari hal tersebut, alhamdulillah Muslimah Masjid Al-Falah telah diberikan amanah untuk mendirikan biro konsultasi keluarga, sejak 1 Desember 1994. dibuka untuk umum biro konsultasi dan konseling "Bina Keluarga Sakinah Al-Falah" (BKSF).¹³

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹³ Dokumen

b) Tujuan

BKSF membantu umat Islam untuk mengatasi permasalahan sehari-hari yang melingkupi individu maupun keluarga. Permasalahan yang dihadapi dapat menyangkut permasalahan bidang agama Islam dan permasalahan bidang psikologi atau kejiwaan.

c) Bidang pelayanan

Dalam bidang layanan konsultasi agama Islam, para ahli agama akan membantu anda untuk menyelesaikan permasalahan yang berhubungan dengan:

- (1) Permasalahan aqidah Islam, akhlaq muslim dan syariat (hukum) Islam.
- (2) Problematika pernikahan dan keluarga dalam pandangan Islam.
- (3) Hukum kewanitaan dalam Islam.
- (4) Masalah-masalah kontemporer (masa kini) dalam Islam.

Untuk bidang layanan konseling psikologi, para psikologi dan psikiater akan membantu anda untuk menyelesaikan permasalahan yang meliputi:

- (1) Masalah kepribadian dan penyesuaian lingkungan sosial.
- (2) Problematika dalam keluarga.
- (3) Psikologi klinik, terapi jiwa dan keluarga.

- (4) Masalah lain yang saling terkait.

d) Tim konsultan atau konselor dan jadwal konsultasi

Untuk bidang layanan agama, dapat berhubungan dengan konsultan di bawah ini, berikut jadwalnya:

No	Nama	Menangani Masalah	Hari	Pukul
1	DR. H.M. Roem Rowi, MA.	Aqidah, akhlak, hukum Islam dan masalah-masalah keislaman kontemporer	Senin (I & III) Rabu (II & IV)	17.00-20.00 17.00-20.00
2	KH. Mu'ammal Hamidy, Lc.	Hukum Islam, khususnya tentang keluarga, serta masalah keislaman kontemporer	Kamis Sabtu	14.00-17.00 13.00-16.0
3	Ustadzah Dra. Hj. Noer Haidah Shomad	Hukum Islam tentang wanita, pernikahan dan keluarga.	Senin (III&IV) Rabu (I&III)	14.00-17.00 14.00-17.00
4	Ustadzah Hj. Zakiyah Najamuddin	Hukum Islam tentang wanita, pernikahan dan keluarga.	Rabu (II&VI)	09.00-11.00

Untuk bidang layanan psikologi, anda dapat berhubungan dengan pada konselor dibawah ini, berikut jadwalnya

No	Nama	Menangani Masalah	Hari	Pukul
1	H.A. Salim Sungkar, SPKj.	Psikologi klinik, terapi jiwa dan keluarga	Jum'at (II&IV) Rabu (I&III)	17.00-20.00
2	Dra. Immarianis	Psikologi perkembangan, psikologi pernikahan dan psikologi keluarga.	Selasa	13.00-16.00

Ruang konsultasi dan konseling berada di Masjid Al-Falah lantai II, bersebelahan dengan ruang sekretariat Muslimah Masjid Al-Falah. Setelah menghubungi petugas di Sekretariat Muslimah Masjid Al-Falah, dapat berkonsultasi dan langsung (jika masalah cukup serius) atau melalui telepon (jika masalah ringan).

e) Laporan Kegiatan Biro Konsultasi dan Pernikahan

Selama 1 bulan pada bulan Ramadhan kerjasama dengan Radio SS. 100,55 FM. Diasuh oleh 6 nara sumber antara lain: Drs. H. Munawar Thohir. Dr. H. M. Roem Rowi, MA, Drs. H. M. Taufiq A.B., KH. Muammal Hamidy, Lc. Dra. Hj. Noer Haidah Shomad, dan Dra. Immarianis (jadwal terlampir). Waktunya sebelum Subuh sampai menjelang Subuh.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Untuk mengukur keberhasilan program ini, maka dapat dilihat dari banyaknya pendengar pada waktu tanya jawab. Jika banyak pendengar yang bertanya maka program tersebut banyak diminati masyarakat. Hal ini sebagai pedoman untuk menyusun program kegiatan tahun berikutnya.

Pelaksanaan Pernikahan

Ditangani oleh 2 petugas putra, 2 petugas putri, 4 orang MC, dan 6 orang qori' serta khotib.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3) Bagian Perpustakaan

a) Latar Belakang

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Perpustakaan Masjid Al-Falah didirikan untuk melengkapi keberadaan Masjid sebagai pusat informasi umat Islam disamping sebagai tempat ibadah.

b) Jam buka

Perpustakaan Yayasan Masjid Al-Falah dibuka pada jam 08.00-16.00.

c) Landasan gerak

QS al-Alaq: 1

إقرأ باسم ربك الذي خلق (العلق: ١)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 “Bacalah dengan menyebut nama Tuhanmu yang telah menciptakan”.

Al-Mujadalah: 11

يرفع الله الذين امنوا منكم والذين اوتوا العلم درجات (المجدلة: ١١)

“Allah mengangkat orang-orang yang beriman dari golonganmu semua dan juga orang-orang yang dikaruniai ilmu pengetahuan hingga beberapa tingkat”.

Hadits:

طلب العلم فريضة على كل مسلم

“Mencari ilmu pengetahuan adalah wajib atas setiap muslim”.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

d) Tujuan dan sasaran

Tujuan:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

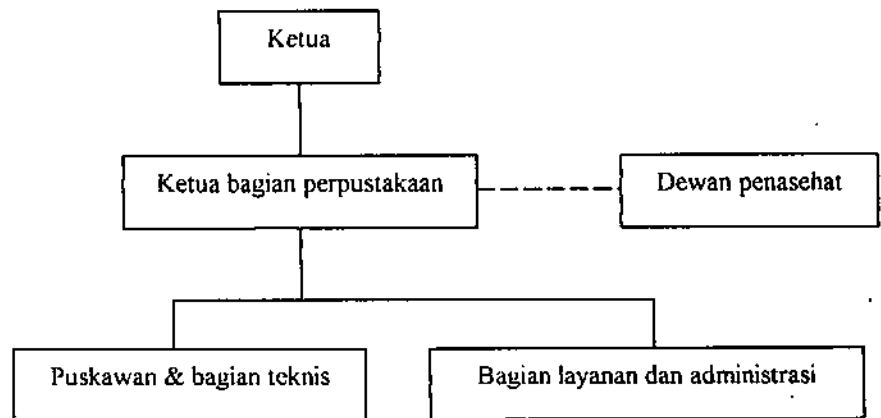
Jangka pendek: menunjang peningkatan kualitas sumber daya manusia khususnya para da'i dalam memenuhi kebutuhan informasi untuk kegiatan dakwah.

Jangka panjang: mewujudkan perpustakaan modern yang menerapkan teknologi informasi dan menjadi pusat informasi sebagai acuan bagi para da'i di Surabaya, serta diharapkan nantinya sebagai barometer bagi perpustakaan Masjid (khususnya di Surabaya).

Sasaran: para da'i khususnya da'i yang berada di Masjid Al-Falah meliputi da'i di lembaga kursus, muhtadin, pembinaan remas, biro sakinah, dan yayasan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

e) Struktur organisasi



f) Job deskription

1.) Ketua bagian perpustakaan bertanggung jawab terhadap seluruh

kegiatan perpustakaan, menyusun program kerja perpustakaan.

- 2) Dewan penasehat: memberi masukan untuk kemajuan perpustakaan, bersama ketua bagian menentukan kerjasama seleksi bahan pustaka.
- 3) Bagian teknis: pengadaan koleksi (buku dan majalah), mengolah dan merawat bahan pustaka.
- 4) Bagian layanan dan administrasi: memberi layanan kepada pemakai, pembuat statistik (jumlah pengunjung, bahan pustaka dan perkembangan perpustakaan), pengarsipan dan surat menyurat, menyusun rencana anggaran perpustakaan dan laporan keuangan, melaksanakan tugas administrasi lainnya.

g) Pengunjung

Pengunjung atau pengguna perpustakaan Al-Falah:

- 1) Para dosen dan mahasiswa universitas Islam Jakarta (study banding perpustakaan masjid).
- 2) Mahasiswa IAIN Sunan Kalijaga (untuk bahan skripsi).
- 3) Mahasiswa IAIN Sunan Ampel Surabaya (untuk bahan skripsi).
- 4) Mahasiswa Universitas Muhammadiyah.
- 5) Mahasiswa ITATS (untuk bahan skripsi).
- 6) Para tamu Yayasan Masjid Al-Falah baik dari dalam kota maupun dari luar kota Surabaya.

h) Bahan pustaka

Jumlah koleksi terdiri dari 1000 judul 1200 eksemplar.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

i) Jenis koleksi

Al-Qur'an dan tafsir, hadits, aqidah, fiqh, tasawuf/akhlak, pendidikan/filsafat keluarga dan kemasyarakatan, biografi dan sejarah, psikologi.

Majalah : Hidayatullah, panji masyarakat, tempo, al-falah dan sabili. CD ROM penghitungan zakat dan waris.¹⁴

4) Bagian pelayanan kesehatan

Masjid Al-Falah juga memperhatikan masalah kesehatan dengan membuka poliklinik yang didukung oleh dokter-dokter keluarga Al-Falah.

Poliklinik ini dibuka setiap hari, kecuali hari libur, yaitu: Senin-Sabtu pukul 08.00-10.00 WIB dan 17.00-20.00 WIB.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5) Bagian Bazis atau sosial

Masjid Al-Falah sebagai salah satu masjid yang terletak strategis di Surabaya mempunyai fungsi sosial yang amat besar di tengah kehidupan umat Islam. Santunan kepada kaum dhuafa atau fakir miskin dengan mengutamakan mereka yang aktif sebagai jamaah masjid bersangkutan melalui pemberian modal kerja yang dibimbing secara intensif sehingga mereka di kemudian hari tidak miskin lagi. Semua aktivitas itu dapat

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁴ Dokumen dan wawancara dengan Sdri. Nurul Awalia, selaku anggota perpustakaan, tanggal 20 Juni 2005

dilakukan dengan dukungan dana dari infaq, shadaqah dan zakat serta usaha lain yang halal, yang dikelola secara profesional dengan manajemen yang rapi.

Dalam hal pemberian bantuan masjid Al-Falah tidak langsung memberikan kepada orang yang meminta bantuan, tetapi mensurvei terlebih dahulu pihak yang meminta bantuan. Misalnya mau memberikan peminjama modal, maka ada petugas yang mensurvei usahanya. Setelah layak dapat diberi sumbangan, jika usahanya berhasil peminjam dapat mengembalikan modal yang telah dipinjam. Tetapi bila usaha mereka mengalami kegagalan maka tidak wajib mengembalikan modal pinjaman.

Bantuan yang diberikan Masjid Al-Falah diprioritaskan untuk anak yatim piatu, fakir miskin, dan janda. Banyak orang yang mengajukan bantuan ke Masjid Al-Falah bukan dari kota Surabaya saja tetapi juga dari luar kota.

Semua pihak yang meminta bantuan, data-datanya diserahkan kepada pengurus, kemudian oleh pengurus dirapatkan, siapa saja yang perlu dibantu. Bantuan yang diberikan kepada anak sekolah diprioritaskan untuk pembayaran uang sekolah. Dalam hal ini bantuan yang diserahkan kepada pihak sekolah sehingga bantuan benar-benar digunakan untuk keperluan sekolah.¹⁵

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁵ Wawancara dengan Sdri. Nila Nur Wachida, S.Ag, selaku karyawan basis, tanggal 23 Juni 2005

6) Bagian dakwah dan ceramah

Untuk menambah wawasan jama'ah tentang pengetahuan agama Islam, maka di Masjid Al-Falah ada bagian dakwah dan ceramah. Ceramah ini dilakukan setiap hari Senin-Minggu ba'da subuh dan Maghrib. Untuk hari Senin-Sabtu temanya terdiri dari kajian tafsir, hadits, fiqh, sirah, akhlaq, aqidah, ghazwul fikr. Sedangkan untuk hari Minggu temanya tentang ceramah ilmiah populer, tentang hukum, pertanian dan kesehatan.

Setelah penceramah menyampaikan materinya, jama'ah diberi kesempatan untuk bertanya sekitar \pm 15 menit sebelum penceramah selesai menyampaikan materinya.

Kegiatan ceramah tersebut jadwalnya sudah disusun setengah bulan sebelum acara diselenggarakan, yaitu dengan menentukan penceramah dan materi penceramah. (jadwal ceramah terlampir).

Untuk mengetahui apakah ceramah tersebut mengena pada sasaran yaitu jama'ah, maka pengurus dapat melihat hal ini melalui daftar absen jama'ah yang hadir, yaitu bila penceramah tersebut banyak diminati jama'ah, maka jama'ah yang hadir jumlahnya banyak.¹⁶

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁶ Wawancara dengan Bpk. Rastim Effendi, selaku karyawan Bagian Dakwah dan Ceramah, tanggal 23 Juni 2005.

JADWAL CERAMAH AGAMA ISLAM MASJID AL-FALAH

Jl. Raya Darmo 137A Surabaya Telp. 5676085, 5632148, Fax. 5633949

Jumadil Ula - Jumadil Tsani 1426 H / Juli 2005 M

TGL H	HARI	TGL M	PENCERAMAH SETELAH SHALAT SUBUH	CO DE	PENCERAMAH SETELAH SHALAT MAGHRIB	CO DE	MATERI
24	JUM'AT	01	Drs. H. ALI MUKTAMAR, AM, S.Th.I	L	DR. H. ZAINUL ARIFIN, MA	B	A = Kajian Tafsir
25	SABTU	02	H. ACHMAD THOHA, MA	L	K.H. KHOLID ABRI	A	B = Hadits
26	AHAD	03	Drs. H. IMAM CHAMBALI	L	DR. dr. H.M. YUNUS, Sp.RM	O	C = Fiqh
27	SENIN	04	MUKHTAR ISMAIL, S.Ag.	L	DR. H. MOH. ROEM ROWI, MA	A	D = Aqidah
28	SELASA	05	Drs. AGUS ROMADHON	L	Drs. H. SUDJARI DAHLAN	C	E = Sirah
29	RABU	06	Drs. KHOLIL ABDURAHMAN	L	Drs. H. MUH. TAUFIQ, AB	E	F = Akhlaq
30	KAMIS	07	Drs. SYAMSUN ALY, M.Ag.	L	H.M. KHUSNUL AQIB	F	G = Ghoswul Fikri
01	JUM'AT	08	Drs. H. ABDULLAH MA'RUF, SH	L	H. MUH. MUKHODDAM	F	L = Ceramah Umum
02	SABTU	09	Drs. H. ACHMAD ZUHDI, Dh, M.Fil	L	K.H. KHOLID ABRI	A	D = Ibadah / Umum
03	AHAD	10	Drs. IKHYA' ULUMIDDIN, M.Pd.	L	H. ISMET BASWEDAN, SH	O	
04	SENIN	11	H. AMMAR USMAN KARWALIP, Lc	L	KH. NADJH AHJAD	D	
05	SELASA	12	Drs. H.M. SAID YASNA	L	DR. H. MUH. ALI AZIZ, M.Ag.	B	
06	RABU	13	H. ZAINUDDIN Mz, Lc, MA	L	H. AGUNG CAHYADI, Lc	C	
07	KAMIS	14	Drs. H. BURNADI	L	Drs. H. TURHAN BADRI, Msi.	D	
08	JUM'AT	15	Drs. H. ABDUL KARIM DJABIR	L	Drs. H. ACH. SYAUKANIE ONG	F	
09	SABTU	16	Drs. MARFAI SHOBAR	L	K.H. KHOLID ABRI	A	
10	AHAD	17	Drs. ACHMAD ZAWAWI HAMID	L	Prof. DR. dr. H. KABAT, DSP	O	
11	SENIN	18	Drs. MOH. THOHA	L	Drs. H.M. NASHIR	B	
12	SELASA	19	H. IMAM CHAMBALI HASBY	L	H. NOVEL MUH. BAYA'SYUT	F	
13	RABU	20	Drs. H. ILHAMULLAH SUMARKAN, Pd, M. Ag.	L	H.M. ANAS ADNAN, Lc, M. Ag.	E	
14	KAMIS	21	Drs. DARWIS SADIR, SH, M. Ag.	L	KH. MU'AMMAL HAMIDY, Lc	B	
15	JUM'AT	22	Drs. BAHARUDDIN, Msi	L	H. MUH. MUKHODDAM	F	
16	SABTU	23	Drs. H. JAMALUDDIN	L	K.H. KHOLID ABRI	A	
17	AHAD	24	H. IRWAN NURCHOLIS	L	DR. H. BAMBANG RAHINO	O	
18	SENIN	25	Drs. H. DJALI TAYYIB	L	H. AGUNG CAHYADI, Lc	C	
19	SELASA	26	Drs. ACHMAD BARIR, Msi.	L	KH. NADJH AHJAD	D	
20	RABU	27	ABD. RAHMAN ABD. GHANI	L	DR. H. MOH. ROEM ROWI, MA	A	
21	KAMIS	28	Drs. KH. ABDUL ROSYID, Mhi	L	H. MOH. SHOLEH DREHEM, Lc	E	
22	JUM'AT	29	Drs. DAHYUL DJAMAIN	L	Drs. H. SAM'UN, MA	C	
23	SABTU	30	Drs. H. IBNU MUNDZIR	L	K.H. KHOLID ABRI	A	
24	AHAD	31	MULYANI TAUFIQ, S. Ag.	L	DR. H.M. AGUS ALGHOZI	O	

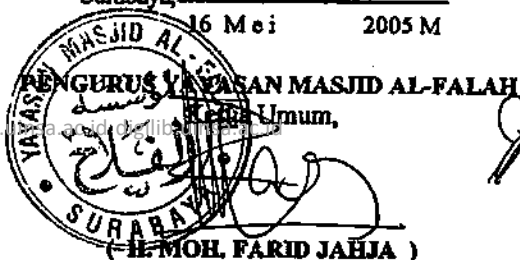
Keterangan :

- Pengajian AL HADITS oleh Ust. KH. Kholid Abri tiap hari Sabtu ± pkl. 16.³⁰ s/d. 17.²⁰. (menjelang Maghrib).

NB. : Diberi kesempatan kepada jama'ah untuk bertanya sekitar ± 15 menit sebelum penceramah selesai menyampaikan materi.

Surabaya, 07 Rabiul Akhir 1426 H

16 Mei 2005 M



(H. MOH. FARID JAHJA)

Berikut ini daftar hadir pengajian ba'da Maghrib dan ba'da Subuh.

Hari/Tanggal	Tema	Penceramah	Ba'da Subuh	Ba'da Maghrib	Jumlah yang Hadir
Jum'at, 17 Juni 2005	Tafsir al-Qur'an Bebas	KH. Kholid Abri Drs. Marfai Shobar		X	90 21
Sabtu, 18 Juni 2005	Bebas Akhlak	Drs. Marfai Shobar Drs. H. Syarkoni O.	X	X	21 52
Minggu, 19 Juni 2005	Bebas Ceramah ilmiah	Drs. H. M. Said Y. Prof. DR. H. Kabat DSP.	X	X	21 20
Senin, 20 Juni 2005	Hadits	Drs. H.M. Nashir		X	28
Selasa, 21 Juni 2005	Bebas Akhlak	H. Imam Chambali H. H. Novel M. Bayasut	X	X	17 56
Rabu 22 Juni 2005	Bebas terarah Tafsir al-Qur'an	H. Abdus Syukur S. H. M. Roem Rowi, MA.	X	X	17 89
Kamis, 23 Juni 2005	Bebas terarah	Abd. Roch. Abd. Ghani	X		17

7) Bagian kepemudaan

Salah satu unit kepengurusan di bawah yayasan Masjid Al-Falah yang memiliki dan melaksanakan pembinaan remaja dan pemuda adalah sub bidang kepemudaan.

Sub bidang kepemudaan Masjid Al-Falah memiliki 5 unit seksi, yaitu seksi remaja Masjid, menangani pembinaan remaja, seksi kursus menyelenggarakan pelayanan kursus al-Qur'an, seksi usaha menyelenggarakan usaha perekonomian dan kios, seksi alumni menyelenggarakan pembinaan dan pengembangan alumni, sedangkan seksi Muhtadin menyelenggarakan pembinaan para muslim muallaf.

Berikut ini penulis sajikan kegiatan seksi lembaga muhtadin atau muallaf Masjid Al Falah dan Lembaga kursus Al Falah :

a) Lembaga Muhtadin atau Muallaf Masjid Al Falah

Adapun program kegiatan muhtadin atau muallaf sebagai berikut :

**Program Kerja Muhtadin
Masjid Al-Falah Surabaya
Tahun 1426 H-2005 M**

No	Nama Kegiatan	Waktu Pelaksanaan/ Pembinaan	Sasaran	Target Yang Diharapkan	Keterangan
1	Bidang Administrasi 1.1. Pengadaan & Memperbaharui format aministrasi: - Buku pendaftaran - Formulir pendaftaran IKRAR - Presensi pembinaan Muhtadin - Presensi pembina	Awal tahun pembinaan	Petugas administrasi Muhtadin Pembina/instruktur	- Tertib administrasi - Data lebih akurat - Tertib presensi Muhtadin - Tertib presensi pembina/instruktur	- Format terlampir - Format terlampir
2	Bidang Pengadaan Sarana 2.1. Buku shalat 2.2. Al-Barqi 2.3. Al-Qur'an 2.4. 4 spidol & tinta serta penghapus 2.5. Kartu presensi 3 jenjang (kuning, putih, hijau) 2.6. Seragam pembina Muhtadin 2.7. Blok not	Awal tahun pembinaan	Muhtadin Muhtadin Muhtadin Pembina Muhtadin Pembina Anggota Muhtadin	- Mempermudah dan mempercepat pembinaan shalat dan baca al-Qur'an - Mempermudah penyampaian materi - Mempermudah seleksi untuk jenjang pembinaan selanjutnya - Tertib seragam pembina - Muhtadin dapat merangkum materi penting yang disampaikan pembina	
3	Bidang Pembinaan 3.1. Pembinaan khusus yang berjenjang - Aqidah - Ibadah - Baca al-Qur'an	Tiap hari Rabu & Jum'at: Pukul 19.30-21.00 WIB	Anggota Muhtadin	- Memiliki pemahaman dan keyakinan yang kuat dan benar - Dapat beribadah sesuai tuntutan Rasulullah SAW. - Dapat membaca al-Qur'an dengan benar	- Penyaji bersifat tetap - Metode al-Barqi - Perlu dibentuk Forum Ikatan Alumni Muhtadin

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

	3.2. pembinaan umum/ pengajian umum	Hari Ahad (satu bulan sekali/menyesuaikan: Pukul 09.30-11.15. WIB	Anggota Muhtadin baik yang baru maupun yang lama	<ul style="list-style-type: none"> - Menambah wawasan keislaman - Memperkokoh keyakinan - Lebih istiqomah dalam beribadah - Terbentuknya tali silaturrahmi antar anggota Muhtadin 	<ul style="list-style-type: none"> - Penyaji bersifat situasional
4	Bidang Instruktur/Pembina Muhtadin 4.1. Pengarahan / Pembinaan oleh Yayasan 4.2. Rapat rutin pembina/ instruktur 4.3. Penyusunan silabi 4.4. Kesejahteraan pembina/ instruktur/ petugas ikrar	<ul style="list-style-type: none"> - Situasional/ awal tahun pembinaan - Tiap bulan - Awal tahun - Situasional 	<p>instruktur/pembina/ petugas ikrar</p> <p>Instruktur/ pembina Instruktur/ pembina</p> <p>Instruktur/pembina/ petugas ikrar</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Terbentuknya komitmen bersama Pengurus Yayasan dan Pembina Muhtadin - Informasi berbagai kebijakan yayasan dan lain-lain. - Informatif/koordinatif/evaluatif - Mempermudah dan terarah dalam penyajian materi - Peningkatan kesejahteraan dan kinerja 	
5	Bidang sosial 5.1. Memberikan santunan bagi Muhtadin yang betul-betul perlu mendapatkan santunan 5.2. Memberikan tali asih 5.3. Menyediakan uang transport utusan yayasan home visit/ memenuhi undangan Muhtadin	<ul style="list-style-type: none"> - Situasional kondisional - Situasional kondisional 	<p>Muhtadin</p> <p>Muhtadin</p> <p>Pembina/utusan yayasan</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Memotivasi dan men-support semangat Muhtadin - Meringankan sedikit beban Muhtadin - Mempererat jalinan antara Yayasan, pembina dengan Muhtadin - Mempererat jalinan antara pembina dan Muhtadin 	
6	Bidang Anggaran 6.1. Mengusulkan anggaran semua kebutuhan	<ul style="list-style-type: none"> - Awal pembinaan ; tahun 	Yayasan Masjid Al-Falah	<ul style="list-style-type: none"> - Semua program dapat berjalan/ terealisasi dengan baik 	

Sistematika materi pengikraran calon Muhtadin Masjid Al-Falah.

- (1) Islam; meliputi: definisi, sumber nilai Islam, karakteristik Islam, ruang lingkup ajaran Islam, kewajiban muslim terhadap Islam.
- (2) Iman; Makna rukun iman, makna syahadah, aspek-aspek iman, faktor perusak iman, cara membina iman.
- (3) Tuhan, alam, manusia: eksistensi Tuhan, eksistensi alam, eksistensi manusia, hubungan Tuhan, alam, manusia.
- (4) Al-Qur'an – Hadits (AH): Kedudukan AH, pokok-pokok AH, karakteristik AH, kewajiban muslim terhadap AH.
- (5) Ibadah: Kedudukan ibadah, klasifikasi ibadah, tujuan ibadah, syarat-syarat ibadah, faktor-faktor perusak ibadah, rukun Islam.
- (6) Akhlak : Kedudukan akhlak, klasifikasi akhlak, nilai akhlak, ruang lingkup akhlak, metode pembinaan akhlak, faktor-faktor perusak akhlak

Silabi materi shalat Muhtadin Masjid Al-Falah Surabaya

- (1) Hal-hal yang harus (wajib) difahami, dimengerti, diperhatikan dan diramalkan al-Barqi yaitu: Definisi shalat, Kedudukan shalat, Syarat wajib shalat, Syarat syah shalat, Perlunya khushyuk dalam shalat, Manfaat yang di dapat dari shalat, Bahayanya muslim yang tidak shalat.
- (2) Hal-hal yang harus (wajib) diperhatikan – dipahami – dimengerti saat melaksanakan shalat, yaitu: Niat (makna dan cara serta kedudukan niat dalam shalat, Takbir (bacaan, makna, cara takbir), Doa iftitah (bacaan, makna doa iftitah), Bacaan Fatihah, Bacaan surat-surat pendek, Ruku'

(bacaan doa dan cara ruku'), I'tidal (bacaan doa dan cara i'tidal), Sujud (bacaan doa dan cara sujud), Duduk Iftirosy (bacaan doa dan cara duduk iftirosy), Duduk Tasyahhud awal dan duduk tasyahhud akhir (bacaan doa dan cara duduk Tasyahhud awal dan akhir, dan Salam.

(3) Hal-hal yang utama dikerjakan sesudah shalat adalah Dzikir dan Doa.

b) Lembaga Kursus Al-Falah

(1) Latar Belakang Kursus Al-Falah

Berdirinya lembaga kursus Al-Falah berawal dari remaja masjid Al-Falah. Setelah mengikuti kegiatan Remas, ada sebagian dari anggota remas yang masih berkumpul di dalam masjid untuk bertukar pikiran tentang pengetahuan agama Islam. Diantara mereka ada yang tidak bisa membaca dan menulis al-Qur'an. Sehingga teman yang bisa mengajari teman yang tidak bisa dan terbentuklah kelompok belajar yang semakin hari semakin banyak peminatnya. Dari sinilah lembaga kursus al-Qur'an Yayasan Masjid Al-Falah Surabaya yang berdiri sampai saat ini dan telah berkembang dengan pesat.¹⁷ Lembaga kursus merupakan kegiatan yang paling menonjol dan banyak peminatnya.

(2) Tujuan kursus

(3) Struktur

(4) Job description

(5) Program kegiatan (terlampir)

(6) Jenis Kursus dan Waktu kursus (terlampir).

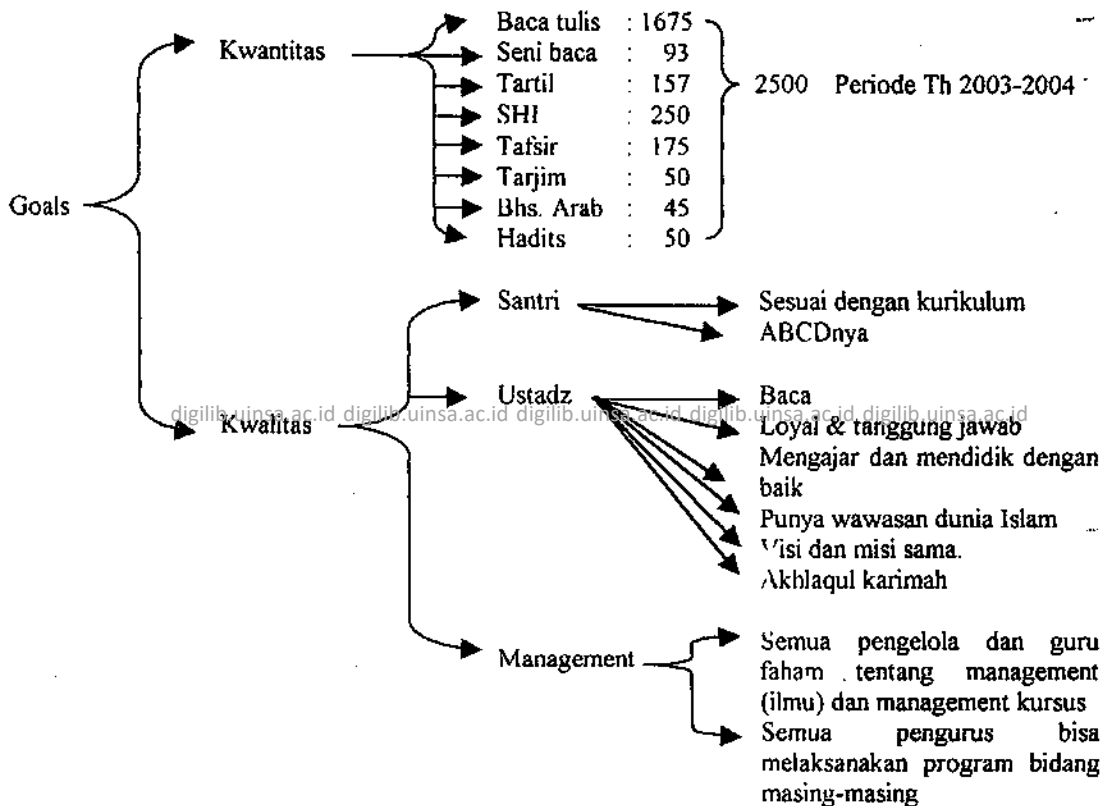
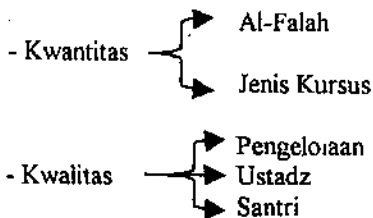
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

¹⁷ Wawancara dengan Bpk. Drs. Ach. Mujab Said, selaku Ketua Lembaga Kursus Al Qur'an, tanggal 22 Juni 2004.

Lembaga Kursus Al-Falah Tahun 2003-2004

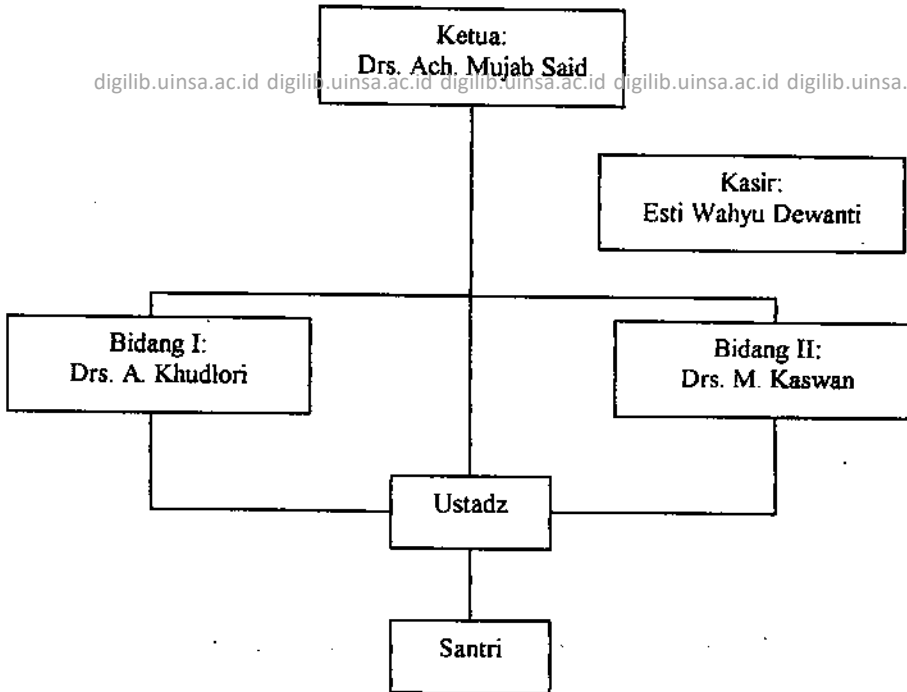
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

2. Goal Kursus



digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3, Struktur



Target :

Ketua Umum/Litbang	: Terlaksananya kursus dengan baik dan simultan serta diketahuinya problem-problem dan pemecahannya.
Bidang I Pendidikan dan Personalia	: Tersedianya guru dan santri yang berkualitas.
Bidang II Administrasi dan Humas	: Terlaksananya administrasi yang rapi, tertib dan baik serta terpenuhinya target kuantitas dan pelayanan lembaga.

4. Job discription

Ketua:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 1) Membuat rencana global tentang arahan program tahunan lembaga.
- 2) Memimpin rapat-rapat yang diselenggarakan oleh lembaga.
- 3) Menetapkan kebijaksanaan umum pola pengelolaan kursus.
- 4) Mengangkat, memutasi staf dan guru lembaga.
- 5) Menandatangani surat keluar masuk dan mendisposisi surat masuk.
- 6) Bertanggung jawab terhadap pengembangan lembaga kursus secara umum.
- 7) Membuat laporan per periode kepada ketua II Yayasan Masjid Al-Falah.
- 8) Peneguran pengurus, karyawan dan ustadz-dzah.

Bidang I:

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- 1) Menyempurnakan kurikulum, mengembangkan silabi dan evaluasi, referensi dan mengontrolnya.
- 2) Bertanggung jawab pelaksanaan munaqasah dan hasil-hasilnya.
- 3) Mendata hasil evaluasi santri, kwanntitas, kualitas santri dan melaporkannya.
- 4) Survey, supervisi setiap kelompok belajar serta memberi pengarahan.
- 5) Mendata hasil evaluasi ustadz, kwanntitas aktif non aktif serta kualitasnya.
- 6) Pemantauan terhadap proses belajar mengajar (BPM).
- 7) Breving guru tentang proses belajar mengajar.
- 8) Pembinaan dan pengawasan terhadap ustadz/dzah.
- 9) Mengatur pengelompokan kelas dan penetapan guru.

- 10) Membuat laporan prestasi ustadz.
- 11) Kalender pendidikan.
- 12) Mengatasi kekosongan ustadz di kelas.
- 13) Evaluasi absensi.
- 14) Mengetahui sebab ketidakhadiran ustadz/dzah dan pemecahannya.
- 15) Membuat konsep perizinan dan kepegawaian.
- 16) Mengambil keputusan dan mengendalikan hal-hal teknis di bidangnya.

Bidang II:

- 1) Mengkoordinasi seluruh aktivitas lembaga kursus.
- 2) Bersama ketua membuat konsep umum tentang program lembaga.
- 3) Bertanggung jawab atas tata administrasi dan kesekretariatan serta pelayanan terhadap semua bidang.
- 4) Menyusun kerja dan laporan kepada ketua.
- 5) Mendampingi ketua dalam urusan-urusan extra lembaga/memimpin rapat dan bertanggung jawab terhadap hasil-hasilnya.
- 6) Bertanggung jawab atas:
 - a) Penerimaan santri baru.
 - b) Pengadaan dan pemeliharaan barang.
 - c) Penyediaan absensi.
 - d) Penataan ruangan kegiatan kursus.
 - e) Komputerisasi data.

- f) Penerimaan dan pelayanan tamu serta informasi.
- g) Menerbitkan surat dan dokumentasi/arsip.
- 7) Mensosialisasikan lembaga kursus Al-Falah dengan masyarakat Surabaya dan sekitarnya.
- 8) Mengambil keputusan dan mengendalikan hal-hal teknis di bidangnya.

Bendahara/Kasir:

- 1) Bertanggung jawab atas sirkulasi keuangan.
- 2) Menyusun dan melaksanakan pembukuan keuangan baik masuk, keluar atau pun piutang.
- 3) Bersama pengurus menyusun budget (anggaran) per periode dan tahunan lembaga kursus.
- 4) Keluar masuk uang harus mengetahui ketua.
- 5) Menghitung bisyaroh ustadz/dzah melalui rekapitulasi absensi.
- 6) Melayani kebutuhan keuangan kepada masing-masing bidang melalui kas flow (kas kecil).
- 7) Membantu semua kegiatan bidang-bidang lembaga kursus.

5. Program Kegiatan

Adapun rincian program kegiatan Lembaga Kursus Al Qur'an Yayasan

Masjid Al Falah Surabaya Tahun 2003-2004 adalah :

BIDANG ADMINISTRASI DAN HUMAS

NO	NAMA PROGRAM	TUJUAN	TARGET	SASARAN	WAKTU	ANGGARAN	SUMBER DANA
1	Penataan ruang kantor, kamar ganti, kotak sandal dan rapi serta enak dipandang	Menata kantor yang bersih dan rapi serta enak dipandang	Tertatanya benda-benda kantor sebagaimana mestinya	1. Pengurus 2. Karyawan	Kondisional	Kondisional	
2	Menghubungi santri yang tidak aktif dan ustadz	Untuk mengetahui ketidakaktifannya	Diketahui alasan ketidak aktifan santri setiap bulan	Santri	Kondisional	Rp 200.000,-	Kas Lembaga
3	Pembetulan absensi santri	Untuk mengetahui santri yang sudah pindah	Tersusunnya absensi santri yang benar	Santri	Setiap bulan	Kondisional	Kas Lembaga
4	Pengadaan kebutuhan lembaga dan perbaikan peralatan kantor	1. Memenuhi kebutuhan proses belajar mengajar 2. Memenuhi kebutuhan kesekretariatan	1. Tersedianya alat pengajaran saat dibutuhkan 2. Tersedianya kebutuhan kesekretariatan setiap saat	1. Bidang pengajaran 2. Bidang kesekretariatan	Kondisional	Rp 1.000.000,-	Kas Lembaga
5	1. Pengadaan buku perpustakaan Pendataan 2. Pembuatan keplek 3. Pengadaan meja, kursi, papan tulis, bangku, dll	1. Melengkapi kekurangan buku Perpustakaan 2. Melengkapi kebutuhan Lembaga	1. Terbelinya buku perpustakaan 2. Terbuatnya keplek 3. Terpelihara dan tersedianya meja, kursi, papan, bangku, dll	Ustadz/ah	Kondisional	Rp 800.000,-	Kas Lembaga
6	Pendaftaran santri	Mendaftar ulang santri lama dan menerima santri baru	Terdatanya santri lama dan diketahuinya jumlah santri yang baru	Santri lama Masyarakat Surabaya dan sekitarnya	2 November'03 1 - 12 April'04 2 - 12 Agustus'04	Rp 26.000.000,-	Kas Lembaga
7	Pengadaan seragam	Mengganti seragam yang sudah lama untuk kerapian ustadz/ah	Tercapainya kerapian dalam proses belajar mengajar ustadz/ah dan karyawan	1. Ustadz/ah 2. Karyawan	Akhir Januari 2004	Rp 25.000.000,-	Kas Lembaga
8	Koordinasi sosial	Mengkoordinir setiap kegiatan sosial	Terkoordinasinya setiap kegiatan sosial	1. Pengurus 2. Ustadz/ah 3. Karyawan	Kondisional	Kondisional	Kas Lembaga
9	Tour Dakwah	1. Mendalami ayat Kaunyah 2. Mempererat persaudaraan sesama santri dan ustadz/ah	1. Bertambahnya keakraban terhadap kekuasaan Allah SWT 2. Terjalannya keakraban antara ustadz/ah dan santri	1. Santri 2. Ustadz/ah	20 September '03	Rp 13.000.000,-	Peserta Tour
10	Khataman	Memberi motivasi pada santri agar lebih giat belajar	Bertambah semangat dalam belajar	Santri	19 Oktober'03	Rp 25.000.000,-	Peserta Khataman dan Santri
11	Halal bi halal	Mempererat persaudaraan antara santri dan ustadz/ah serta ustadz/ah dan keluarganya	Terjalannya persaudaraan yang akrab antara ustadz dan keluarga serta ustadz/ah dan santri	1. Pengurus 2. Ustadz/ah dan keluarganya 3. Santri	06-Desember'03	Rp 6.500.000,-	Kas Lembaga
12	Rekapitulasi absensi ustadz dzah Perjam	Untuk mengetahui ketidakaktifan Ustadz/dzah	Diketahui alasan ketidak aktifan Ustadz/dzah setiap bulan	Ustadz/dzah	Setiap bulan	Kondisional	Kas Lembaga

BIDANG PENDIDIKAN DAN PERSONALIA

NO	NAMA PROGRAM	TUJUAN	TARGET	SASARAN	WAKTU	INDIKASI	ANGGARAN	SUMBER DANA
1	Pembinaan Ustadz/dzah	1. Mengetahui dan menguasai cara penyampaian materi yang diajarkan di Al Fatah 2. Menambah wawasan tentang metode pengajaran 3. Menambah wawasan tentang keislaman	1. Ustadz menguasai metode pengajaran pada tiap materi dan mampu mempraktekkan dalam kelas 2. Bertambah wawasan keislaman pada Ustadz	Ustadz/dzah	Sabtu akhir pada setiap bulan	1. Kehadiran ustadz pada setiap pembinaan mencapai 75 % 2. Ustadz mampu mempraktekkan dalam lapangan	10 X Rp 250.000,- = Rp 2.500.000,-	Kas Lembaga
2	Dialog Santri / Kajian Umum santri	1. Mengetahui permasalahan / problem Lembaga dari santri 2. Menyampaikan program Lembaga pada santri 3. Menambah wawasan keislaman pada santri	1. Mengetahui jalan keluar dari permasalahan yang ada 2. Santri mengetahui program Lembaga 3. Bertambahnya keilmuan, keislaman pada santri	Santri	10, 11 Maret 2004	1. Kegiatan dihadiri oleh 70 % santri 2. Terjawabnya problematika santri 3. Terserapnya informasi dari Lembaga	10 X Rp 50.000 = Rp 500.000,- 10 X Rp 25.000 = Rp 250.000,-	Kas Lembaga
3	Angket Santri dan Ustadz /dzah	Mengetahui permasalahan yang dihadapi santri dan ustadz/ah baik pelayanan Lembaga maupun pelayanan santri	Diketahuinya Problem yang dihadapi Lembaga	1. Ustadz 2. Santri	Pebruari Minggu Ke III, 2004	Adanya perbaikan dalam pelayanan dan jalan keluar untuk santri	Rp 200.000,-	Kas Lembaga
4	Pembuatan buku Pedoman Munaqosah	Menyamakan persepsi bagi Tim Munaqosah baik dalam pertanvaan maupun yang lainnya	Munaqis dalam melaksanakan munaqosah sesuai dengan buku pedoman yang ada	Tim Munaqis	27 Oktober 2003	Tim munaqis melaksanakan munaqosah sebagaimana terdapat dalam buku Pedoman		
5	Pedoman Pembelajaran	Menyamakan persepsi bagi ustadz dalam memberikan materi dan pembagian waktu dalam mengajar	Ustadz dalam mengajar sesuai pedoman yang ada	Ustadz	27 Oktober 2003	Dipraktekannya buku Pedoman di lapangan oleh Ustadz	Rp 25.000,-	Kas Lembaga
5	Diklat Qiro'ah I dan Tartil II	Memiliki buku Pedoman atau Pegangan Qiro'ah I dan Tartil II	Adanya buku Pedoman / Pegangan Qiro'ah I dan Tartil II bagi Ustadz dan Santri dalam proses belajar mengajar	1. Ustadz 2. Santri	20 Januari 2004 28 April 2004	Dimilikinya buku Pedoman oleh santri pada awal Periode 67	Rp 100.000,-	Kas Lembaga
7	Musabaqoh Santri	1. Mengetahui hasil belajar Santri 2. Taruf antar Santri	Diketahuinya sejauh mana hasil Kualitas bacaan santri	Santri	04 Oktober 2003	Diikuti 2 Santri Masing - masing kelas	Rp 1.500.000,-	Kas Lembaga
8	Supervisi Kelas	Mengetahui secara langsung proses mengajar Ustadz dalam kelas	Diketahuinya proses dan persoalan yang berkembang dalam kelas	Ustadz	Kondisional	Diketahuinya permasalahan dan jalan keluar bagi setiap permasalahan yang berkembang		
9	Kwantitas dan kualitas ustadz dan santri	Memotivasi ustadz dan santri untuk meningkatkan kwantitas dan kualitas	Diketahuinya kwantitas dan kualitas ustadz dan santri	1. Ustadz 2. Santri	Setiap bulan (Jum'at akhir)	100 % selesai pendataan Kwantitas dan Prestasi Kualitas rata-rata B		

BIDANG UMUM DAN LITBANG

NO	NAMA PROGRAM	TUJUAN	TARGET	SASARAN	WAKTU	ANGGARAN	SUMBER DANA
1	Rapat Ustadz / dzah	1. Menjalin kebersamaan ukhuwah 2. Menyamakan persepsi informasi Lembaga secara utuh 3. Mensosialisasikan program Lembaga	Terlaksananya penyampaian informasi dan ukhuwah	1. Ustadz / dzah 2. Pengurus 3. Karyawan	Jum'at Akhir Setiap bulan	Rp 275.000 X 12 = Rp 3.300.000,-	Kas Lembaga
2	Rapat Pengurus	1. Menentukan arah kebijaksanaan kursus 2. Menyelesaikan dan mencari pemecahan problem kursus	Terselesainya permasalahan-permasalahan Kursus	Pengurus	Jum'at Akhir Setiap bulan	25.000 X 12 = Rp 300.000	Kas Lembaga
3	Raker	1. Menyusun program - program lembaga kursus 2. Menyusun budget tabunan yang akan datang	Terbentuknya program 1 tahun ke depan	Pengurus	Juli minggu IV 2004	25.000 X 5 = Rp 125.000	Kas Lembaga
4	Observasi	Mengetahui problematika dan perkembangan kursus secara utuh	Di Ketahuinya problem lembaga dan solusinya	Semua komponen Lembaga Kursus	Setiap Saat	Kondisional	
5	Silaturahmi ke Pengurus Yayasan	Menyambung silaturahmi antar Pengurus kursus dan pengurus Yayasan	Tidak adanya komunikasi yang tertutup antar Kursus dan Yayasan	1. Pengurus Kursus 2. Pengurus Yayasan	Desember minggu I 2004		
6	Peneguran pengurus, Karyawan dan Ustadz / dzah	Mengingatkan	Yang bersangkutan sadar terhadap apa yang dia lakukan dan membaik	1. Pengurus 2. Karyawan 3. Ustadz / dzah	Kondisional		

Jumlah pengajar kursus sebanyak 43 orang. Dalam proses belajar mengajar dibentuklah kelompok-kelompok yaitu seorang pengajar untuk 1 kelompok, sehingga proses belajar mengajar dapat berjalan efektif. Peserta kursus kebanyakan ibu-ibu.

Dalam hal pengawasan kegiatan belajar mengajar, setiap 1-2 jam ada pengawas untuk mengawasi kelompok mana yang ustadz-ustadzahnya belum hadir, sehingga ada pengajar pengganti dan santri dapat belajar tanpa mengalami hambatan.

Evaluasi dilakukan sebelum periode berakhir setiap 4 bulan sekali, dilakukan oleh tim munaqasah terdiri dari 11 orang yaitu 10 orang laki-laki dan 1 orang perempuan.¹⁸

2. Pengembangan Organisasi

Perkembangan kegiatan Masjid Al Falah sampai saat ini telah berkembang dengan pesat, yaitu fungsi Masjid Al Falah tidak hanya digunakan sebagai tempat ibadah tetapi juga sebagai tempat pembinaan umat. Dalam melakukan pengembangan organisasi disesuaikan dengan tuntutan dan kebutuhan yang diperlukan jamaah dan masyarakat pada saat ini.

Perkembangan kegiatan Masjid Al Falah dapat dibagi menjadi dua yaitu: kegiatan yang merupakan pelaksanaan program rutin Masjid dan kegiatan yang dari luar lembaga Masjid, yaitu dari berbagai kegiatan dari

¹⁸ Wawancara dengan Bapak Drs. Achmad Mudjab Said, Selaku Ketua Kursus Baca al-Qur'an, tanggal 22 Juni 2005.

masyarakat yang ingin menggunakan Masjid Al Falah untuk syi'ar dan perkembangan Islam.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

a. Kegiatan Keagamaan

Kegiatan keagamaan yang dikelola langsung oleh takmir Masjid, berupa pengajian, ceramah setelah Maghrib dan setelah Subuh secara rutin. Jumlah mustamik/jamaah yang hadir menurut absen, rata-rata kalau setelah shalat subuh antara 20-30 bapak/Ibu dan kalau setelah shalat maghrib, rata-rata menurut absen 40-50 bapak/ ibu. Hal ini tergantung pada favorit penceramah dan topik yang dibawakan. Menurut catatan diabsen, kalau ceramahnya tergolong favorit dapat mencapai 80-100 bapak/ ibu.

1) Kegiatan Kursus Baca al-Qur'an

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Kegiatan pengajian belajar membaca al-Qur'an secara bertingkat merupakan kegiatan yang paling menonjol dan berkembang dengan pesat diantara kegiatan yang lainnya. Setiap hari tidak sepi dari para santri yang sedang belajar, dengan jumlah santri mencapai 2202 santri.

2) Kegiatan Dari Luar Masjid

Kegiatan dari luar, terdiri dari pengajian-pengajian berkala dan rutin, antara lain: pengajian yang diselenggarakan bagian muslimah yang dilaksanakan 2 kali dalam sebulan yaitu Minggu ke II dan ke IV.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

b. Kegiatan Sosial

1) Kegiatan Sosial Keagamaan

Kegiatan sosial keagamaan dilaksanakan oleh takmir Masjid, dibantu oleh para remaja Masjid secara rutin setiap tahun dalam bulan Ramadhan (sebulan penuh), menjelang berbuka puasa menyediakan nasi bungkus rata-rata tiap hari tercatat antara 1000 jamaah (putera dan puteri). Dan diperoleh dari jamaah secara bergiliran.

Terbentuknya panitia ta'jil Masjid Al Falah ditunjuk oleh Dewan Pengurus Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, yang diantaranya diangkat seorang ketua, wakil ketua, sekretaris, wakil sekretaris dan anggota-anggotanya.

Sebelum melaksanakan tugas/ amanah dari pengurus, panitia mempersiapkan pelaksanaan kegiatan tersebut, diantaranya:

- a) Membuat keplek/ tanda kepanitiaan ta'jil
- b) Mempersiapkan kupon pengambilan ta'jil
- c) Menentukan para suppleyer (catering) yang akan dikontrak selama 1 bulan
- d) Menginformasikan kepada setiap permohonan suppleyer yang masuk ke masjid Al Falah untuk memberikan contoh nasi bungkus
- e) Menentukan menu standar masukan yang akan dibagikan kepada para jamaah

f) Menentukan harga perbungkus nasi (setiap bungkus seharga Rp

3000,00)

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

g) Membuat/ membagi jadwal pengiriman nasi bungkus pada setiap supplier yang sudah ditetapkan

h) Membuat surat permintaan bantuan keamanan untuk pelaksanaan pembagian ta'jil kepada polsek setempat (2 orang)

Semua panitia ta'jil sebelum melaksanakan tugasnya, terlebih dahulu mengadakan rapat koordinasi antara tiap-tiap bagian yang tercakup dalam kepanitiaan ta'jil Masjid Al Falah, meliputi: bagian penerimaan nasi bungkus, bagian penyortiran menu masakan yang dikirim, bagian penghitungan jumlah nasi bungkus, pembagian kupon buka puasa (setelah shalat Maghrib), pembagian nasi bungkus, penyediaan air the bagi jamaah, pengamanaan pelaksanaan pembagian nasi dan bagian kebersihan setelah berbuka puasa.

Di samping ditunjuk sebagai panitia ta'jil, panitia yang tercakup dalam kepanitiaan tersebut ditunjuk sebagai panitia zakat fitrah 1425H, untuk menerima dan menyalurkan zakat fitrah dari jamaah untuk disalurkan kepada yang berhak menerimanya.

2) Idul Adha

Secara rutin setiap Idul Adha, takmir Masjid Al Falah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
menyelenggarakan pemotongan Qurban. Menurut catatan rata-rata tiap

tahun jumlah Qurban untuk tahun 2005 menerima sebanyak 128 ekor kambing dan 4 ekor sapi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pembentukan panitia Qurban terdiri dari :

- a) Pengawas : anggotanya dari pengurus yayasan Masjid Al Falah
- b) Panitia pelaksanaan terdiri dari : ketua dan sekretaris
- c) Anggota terdiri dari: penerima uang, penerima hewan, bagian survey dan bagian lapangan.

Program kerja panitia hewan Qurban sebelum melaksanakan kegiatannya, diantaranya: membuat keplek, mempersiapkan tanda terima untuk uang dan hewan, mempersiapkan alat-alat yang diperlukan, menerima permohonan hewan Qurban, melakukan survey dari permohonan tersebut serta menghubungi pemohon yang layak dibantu.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

3) Shalat Iedaini

Dalam menyambut dua hari raya dan juga untuk hari-hari besar Islam, takmir Masjid Al Falah tidak menyelenggarakan sendiri melainkan menyelenggarakan pada lembaga-lembaga yang telah ada.

4) Santunan untuk Keluarga Da'i dan Yatim Piatu

Yayasan Masjid Al Falah juga memperhatikan nasib keluarga para da'i dan mubaligh Al Falah yang wafat dengan santunan sebagai ikatan kekeluargaan, sekalipun jumlahnya tidak ditentukan, menurut kondisi dana yang ada, demikian juga untuk yatim piatu.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

5) Akad Nikah

Banyak keluarga yang punya hajat untuk menikahkan putera/puterinya, meminjam tempat di Masjid Al Falah untuk pelaksanaan akad nikah.

6) Ikrar Masuk Islam

Hampir tiap hari, Masjid Al Falah mengikrarkan muallaf masuk Islam dari berbagai agama dan kepercayaan non Islam, yang jumlahnya tiap bulan telah diumumkan melalui bulletin Dana Sosial Al Falah.¹⁹

Masjid Al Falah dapat berkembang dengan pesat sampai saat ini karena dukungan dari berbagai pihak yaitu: pengurus, karyawan dan jamaah. Mereka saling memberi dan menerima. Serta dapat menjalin hubungan kerjasama yang baik, yaitu terbentuknya hubungan kerja antara pimpinan dan anggota organisasi, pembinaan kelompok dan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

a. Hubungan Kerja Antara Pimpinan Dan Anggota Organisasi

Hubungan ini dapat terjalin dengan harmonis karena para pengurus tidak membedakan antara pimpinan dan anggota, mereka semua sama sebagai pelayan umat, hanya posisi dan tugas mereka saja yang berbeda. Di dalam organisasi yayasan Masjid Al Falah tidak ada prioritas khusus untuk pimpinan.

¹⁹ Dokumen

Pimpinan tidak membatasi diri dan terbuka dalam bekerjasama dengan anggota organisasi, sehingga apabila komunikasi dengan pimpinan tidak merasa canggung dan dapat mengkonsultasikan masalah yang dihadapinya.²⁰

b. Pembinaan Tim

Yayasan Masjid Al Falah tidak menyelenggarakan diklat kepada pengurus dan karyawan karena mereka datang ke Al Falah dengan ilmu dan keahlian yang sudah dimiliki. Untuk para pengurus dan karyawan masjid, maka setiap bulan diadakan pembinaan dengan cara memberi wawasan melalui pengajian. Selain itu, jika ada pengajian di dalam Masjid Al Falah, semua karyawan dapat mendengarkan pengajian tersebut melalui loudspeker yang dipasang di setiap ruangan karena mereka tidak mungkin ikut pengajian tersebut karena melakukan pekerjaannya masing-masing. Dengan ini dapat menambah wawasan dan ilmu karyawan sehingga semakin hari iman mereka semakin bertambah.

Setiap ada masalah, karyawan hanya membuka diri dan tidak perlu segan untuk berkonsultasi segera dengan pengurus. Karena pimpinan selalu membuka diri kepada anggota organisasi bila ada masalah yang harus diselesaikan.²¹

²⁰ Wawancara dengan Bapak H. M. Khusnul Aqib, Selaku Sekretaris Yayasan Masjid al-Falah, tanggal 21 Juli 2005

²¹ Wawancara dengan Bapak H. M. Khusnul Aqib, Selaku Sekretaris Yayasan Masjid al-Falah, tanggal 21 Juli 2005

c. **Kuantitas Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia yang ada di organisasi Yayasan Masjid Al-Falah, mempunyai keahlian dan kemampuan yang berbeda-beda. Maka untuk memilih dan menempatkan mereka disesuaikan dengan kemampuan dan keahliannya. Sehingga dalam melaksanakan pekerjaannya dapat berjalan dengan lancar.

Dalam meningkatkan kualitas SDM organisasi, maka semua anggota organisasi harus mempunyai kemampuan dan keahlian pada masing-masing-bagian. Misalnya bagian sekretariat, mereka harus memahami urusan surat menyurat serta dapat mengoperasikan komputer. Dalam hal ini, maka pada waktu merekrut karyawan, pengurus memilih karyawan yang mempunyai keahlian pada masing-masing bagian.²²

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

²² Wawancara dengan Bapak H. M. Khusnul Aqib, Selaku Sekretaris Yayasan Masjid Al-Falah, tanggal 21 Juli 2005

B. Analisa Data

Dengan adanya data-data dan teori yang telah disajikan dalam halaman terdahulu, peneliti mencoba menganalisa secara singkat tentang penerapan MBO dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya, sebagai berikut:

1. *Management By Objective*

MBO dalam organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya digunakan untuk membantu proses pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien, melalui kegiatan yang dilakukan masing-masing bagian dalam organisasi. Untuk menyatukan tujuan masing-masing bagian dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Bukanlah hal yang mudah. Karena Masjid Al Falah mempunyai beberapa bagian, di mana kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing bagian sangat berbeda tetapi mempunyai tujuan yang sama. Sehingga dengan adanya MBO di Yayasan Masjid Al Falah dapat menyelaraskan tujuan masing-masing bagian.

Meskipun MBO bukanlah obat untuk segala penyakit organisasi, namun bila MBO dilakukan dengan berhati-hati dapat bermanfaat untuk mengidentifikasi masalah manajemen yang bertubungan dengan struktur, strategi, dan praktek, perencanaan menjadi lebih tepat, menjadikan sasaran mengarah ke kegiatan menuju hasil, memudahkan pengawasan, dan memberikan pengawasan yang jelas, sebagai pedoman untuk merencanakan,

mengarahkan, mengawasi kecapatan perubahan, memperbaiki komunikasi antara pimpinan dan anggota organisasi.

a. Penetapan tujuan

Titik fokus proses manajemen adalah menentukan "*objectivitas*" atau tujuan organisasi. Manajemen yang berhasil mempunyai tujuan-tujuan yang didefinisikan dengan baik. Tujuan harus di definisikan dan di beritahukan sehingga tujuan itu dapat digunakan sebagai suatu ukuran keberhasilan atau kegagalan. Sasaran dan tujuan digunakan secara bergantian untuk kata "*objectives*". Tujuan yang didefinisikan dengan baik dapat meningkatkan motivasi sebagai tujuan dapat membimbing usaha manajemen secara efektif dan meniadakan usaha yang sia-sia. Mendefinisikan dan memberitahukan tujuan merupakan tantangan yang terpenting, dan anggota manajemen harus bekerjasama untuk mencapainya.²³

Tujuan yang ditetapkan Yayasan Masjid Al Falah terdiri dari tujuan umum, meliputi kebutuhan secara umum yang akan dicapai organisasi, tujuan khusus merupakan rincian dari kegiatan untuk mencapai dan mewujudkan tujuan umum, yang dilakukan melalui tahapan jangka panjang dan tahapan angka pendek.

Sasaran jangka panjang (*long-term-objectives*) adalah hasil yang duharapkan suatu organisasi dalam waktu lima tahun. Sasaran tahunan

²³ G. R. Terry & L. W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen* (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), h. 29

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 (annual objectives) adalah hasil yang ingin dicapai organisasi dalam waktu satu tahun.²⁴

Dengan menetapkan tahapan jangka panjang dan tahapan jangka pendek organisasi Yayasan Masjid Al Falah berusaha mencapai tujuan sesuai dengan harapan organisasi yaitu meningkatkan mutu pelayanan Masjid Al Falah yang terpadu dan handal. Untuk mewujudkan tujuan tersebut salah satu contoh tahapan jangka panjang adalah pengaturan kembali metode dan system dakwah terpadu dan berkesiambungan (pengasuh dan topik bahasan). Contoh tahapan jangka pendek adalah mengoptimalkan dan memobilisasi kerja dan kinerja yang bertanggung jawab dari seluruh karyawan Yayasan Masjid Al Falah sesuai bidang tugas atau kerja masing-masing bagian.

b. Program kerja

Tindak lanjut dari penetapan tujuan adalah menentukan program kerja yang di bawahi oleh berbagai bagian. Di mana setiap bagian mempunyai program kerja yang mengarah kepada pencapaian tujuan organisasi, misalnya bagian Muslimah mengadakan ceramah rutin, bagian dakwah mengadakan pengajian rutin ba'da Subuh dan ba'da Maghrib, bagian kebersihan setiap hari membersihkan tempat wudhu, kamar mandi, dan ruangan yang ada di dalam Masjid.

²⁴ John Pearce Robinson, *Managemen Strategik jilid 1* (Jakarta : Bina rupa Aksara, 1997), bh. 35-36

Melihat program kerja yang ada di Yayasan Masjid Al Falah, peneliti menyimpulkan bahwa program kegiatan sesuai dengan tujuan, karena program yang ada menyangkut pemberian layanan kepada jama'ah dengan sebaik-baiknya.

c. Pelaksanaan program kerja

Pada tahap pelaksanaan rencana program kerja, ketua yayasan dan pengurus harian memberikan otonomi kepada ketua dan anggota masing-masing bagian untuk melaksanakan semua program yang telah ditetapkan.

Menurut Udai Pareek dengan otonomi dimaksudkan bahwa orang-orang atau kelompok-kelompok yang melaksanakan pekerjaan dapat merencanakan, mengatur, mengendalikan dunia kerja mereka sendiri. Mereka mengorganisasikan struktur pekerjaan mereka, menilai prestasi mereka sendiri, ikut serta dalam menentukan sasaran dalam segi kualitatif dan kuantitatif, dan menyesuaikan kondisi-kondisi dalam menanggapi keragaman sistem kerja.²⁵

Dari paparan di atas dapat disimpulkan bahwa apa yang dikemukakan oleh Udai Pareek sesuai dengan apa yang telah dilakukan oleh organisasi Yayasan Masjid Al Falah yaitu masing-masing bagian diberi otonomi secara khusus, hal ini dapat dilihat dari profil masing-masing bagian, di mana mereka menentukan tujuan dan sasaran serta

²⁵ Udai Pareek, *Melayagunakan Peran-Peran Keorganisasioan* (Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo, 1985), hh 28-29

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
 pelaksanaan program sesuai dengan bagianannya. Sehingga masing-masing bagian dapat menentukan di mana mereka bekerja dan apa yang harus di kerjakan.

d. Pendekatan dalam menetapkan sasaran

Dalam menetapkan sasaran organisasi Yayasan Masjid Al Falah menggunakan pendekatan *Bottom up objectives*, hal ini dilakukan secara semi formal. Sasaran yang ditetapkan oleh masing-masing bagian disesuaikan dengan program kerja yang telah ditetapkan. Misalnya bagian Muslimah untuk program kerja mengadakan ceramah khusus remaja, maka sasarannya terdiri dari siswa SMU, SMK, Remas, Karang Taruna, Panti Asuhan, masing-masing mewakilkan 4 orang. Dengan target kurang lebih 100 orang.

Menurut Ibnu Syamsi *bottom up objectives* merupakan pemberian kesempatan kepada pimpinan sub unit diberi kesempatan untuk mengemukakan pendapatnya mengenai rincian sasaran unitnya yang lebih konkrit, sehingga pimpinan tingkat bawah merasa di ikut sertakan dalam penentuan sasaran, sehingga gairah kerja dan kreativitasnya semakin terpacu.²⁶

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa apa yang dikemukakan oleh Ibnu Syamsi sesuai dengan apa yang telah dilakukan oleh organisasi Yayasan Masjid Al Falah dalam menentukan

²⁶ Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen* (Jakarta : Rineka Cipta, 1994), h. 161

sasaran organisasi. Sehingga dengan adanya pendekatan *bottom up objectives* dapat menciptakan kelancaran komunikasi antara pimpinan dan anggota organisasi, tim kerja yang baik, kreativitas dalam membuat sasaran, loyalitas karyawan, keterikatan dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

e. Partisipasi anggota organisasi dalam melaksanakan tugasnya

Semua anggota organisasi Yayasan Masjid Al Falah turut berpartisipasi dalam melaksanakan tugasnya, karena mereka mengetahui kewajiban yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi melalui program kerja organisasi. Hal ini dapat dilihat dari keberhasilan yang telah diperoleh Masjid Al Falah untuk memakmurkan dan mengembangkan Masjid. Semua itu dapat terwujud karena adanya kerjasama dan partisipasi antara pengurus dan jama'ah.

f. Pola kepemimpinan

Gaya manajemen yang otoriter tidak mendukung MBO. Manajer yang mempunyai gaya semacam ini perlu dilatih agar gaya kepemimpinannya sesuai dengan MBO.²⁷

Pengurus yayasan Masjid Al Falah bersifat demokratis dan tidak bersifat otoriter, hal ini dapat dibuktikan melalui kesempatan yang diberikan oleh pengurus kepada anggota organisasi dan jama'ah untuk

²⁷ Mamduh M. Hanafi. *Manajemen* (Yogyakarta : UPP AMP YKPN, 1997), h. 140

memberikan idenya dalam mencapai tujuan organisasi Yayasan Masjid Al Falah. Sehingga dalam melaksanakan program tidak mengalami kesulitan.

Selain itu pengurus Yayasan Masjid Al Falah bersifat amanah, hal ini dapat dilihat dari proses pengelolaan Masjid Al Falah yang teratur, tertib, terbuka, dan tanggung jawab. Dalam hal ini setiap hari Jum'at pengurus mengumumkan keluar masuknya sumbangan dan amal-amal jariah dari jama'ah.

Berdasarkan penjelasan di atas maka gaya kepemimpinan pengurus masjid Al Falah sesuai dengan gaya kepemimpinan MBO.

g. Pengawasan

MBO merupakan system yang memberikan pengawasan sendiri atas keberhasilan manajer yang bersangkutan. Dengan menetapkan sasaran yang jelas dan dapat diperiksa, seseorang diberi kesempatan untuk mengawasi pelaksanaannya sendiri. Hal ini dilakukan karena mereka yang melaksanakan kegiatan sehingga dapat mengukur kegunaan dan keberhasilan terhadap sasaran yang telah ditetapkan.²⁸

Pengawasan yang dilakukan organisasi yayasan Masjid Al Falah sesuai dengan program MBO, yaitu pengawasan langsung dilakukan oleh ketua masing-masing bagian. Karena yang lebih mengetahui kegiatan dan sasaran bagian adalah ketua bagian, jadi pengurus harian tidak mengawasi secara langsung.

²⁸ Komaruddin, *Manajemen Berdasarkan Sasaran* (Jakarta : Bumi Aksara, 1990), h. 107

h. Evaluasi

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Pada tahap pengevaluasian organisasi Yayasan Masjid Al Falah telah melaksanakan dengan baik, yaitu setiap hari Jum'at pengurus harian mengadakan rapat untuk membahas permasalahan yang berhubungan dengan pengelolaan masjid. Selain itu masing-masing bagian mengadakan evaluasi sendiri karena mereka telah diberi otonomi dalam melaksanakan kegiatan. Evaluasi ini dilakukan untuk meninjau kembali kegiatan yang sudah dilaksanakan, apakah telah mencapai sasaran atau belum mencapai sasaran.

Salah satu proses dalam MBO adalah mengadakan peninjauan kembali hasil pelaksanaan, apakah ada kemajuan atau tidak. Dalam hal ini digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id selalu memperhatikan dan memecahkan berbagai masalah yang dihadapi, agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.²⁹

Tahap evaluasi yang dilakukan yayasan masjid Al Falah sesuai dengan salah satu proses MBO yaitu mengadakan peninjauan kembali terhadap hasil kegiatan yang telah dilakukan sebagai umpan balik untuk menentukan program kegiatan berikutnya.

2. Pengembangan Organisasi

Kegiatan organisasi yayasan masjid Al Falah telah berkembang dengan pesat, meliputi kegiatan keagamaan dan kegiatan sosial.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

²⁹ Dja'ni Julistriarsah dan John Supriharto, *Manajemen Umum*, (Jokjakarta, BPFE, 1992)h. 113

Perkembangan ini dapat dilihat dari banyaknya kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing bagian.

Pengembangan organisasi dilakukan dengan cara menyesuaikan diri... dengan teknologi dan perubahan, sesuai dengan tuntutan dan kebutuhan jama'ah serta masyarakat. Pengembangan ini dilakukan secara berkesinambungan melalui MBO, yaitu dalam membuat sasaran organisasi memerlukan penyesuaian, sehingga organisasi mampu menanggapi dengan efektif. Hal ini dilakukan agar tujuan organisasi dapat tercapai.

a. Hubungan kerja antara pimpinan dan anggota organisasi.

Tujuan pengembangan organisasi adalah untuk meningkatkan efektifitas organisasi secara keseluruhan. Untuk mencapainya dapat dilakukan melalui peningkatan keharmonisan hubungan kerja antara pimpinan dengan staf anggota organisasi, kemampuan memecahkan persoalan organisasi secara lebih terbuka, keterbukaan dalam berkomunikasi, dan peningkatan semangat kerja para anggota organisasi.³⁰

Berdasarkan penjelasan di atas maka hubungan kerja antara pimpinan dan anggota organisasi sesuai dengan tujuan PO yaitu pimpinan tidak membatasi diri dan selalu terbuka dalam bekerjasama dengan anggota organisasi, sehingga dalam berkomunikasi dengan pimpinan tidak

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³⁰ Adam Ibrahim Indrawijaya, *Pengembangan Organisasi*, (Bandung : Sinar Baru, 1989) h.245-256

merasa canggung dan dapat mengungkapkan dan mengkonsultasikan masalah pekerjaan yang dihadapi.

b. Pembinaan tim

Untuk membina para pengurus dan karyawan Masjid, organisasi Yayasan Masjid Al Falah melakukan pembinaan dengan cara memberi wawasan melalui pengajian. Hal ini dilakukan selain untuk meningkatkan keimanan, menambah wawasan, juga meningkatkan Ukhuwah Islamiyah antara pengurus dan anggota organisasi. Sehingga mereka dapat bekerja sama dengan baik untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Salah satu metode untuk mengembangkan organisasi adalah metode pengembangan perilaku melalui pembinaan tim (*team building*), bertujuan untuk memfungsikan tim kerja dengan jalan meningkatkan ketrampilan antar pribadi (*interpersonal skill*).³¹

Dari pemaparan di atas, maka metode yang digunakan organisasi yayasan masjid Al Falah adalah metode pengembangan perilaku melalui pembinaan tim.

c. Kualitas SDM

Menurut Uday Pareek salah satu syarat yang diperlukan agar PO dapat digunakan secara berhasil dalam suatu organisasi adalah tersedianya sumber daya dalam suatu bagian. Salah satu sasaran PO adalah

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³¹ John Suprihanto, Dkk, *Prilaku Organisasi*. (Jogjakarta : Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi, YKPN 2003) h.169

mengembangkan sumber daya intern dalam organisasi. SDM dari dalam harus dapat berkembang menjadi fasilitator PO.³²

SDM dalam organisasi Yayasan Masjid Al Falah memiliki keahlian dan kemampuan sesuai dnegan bagiannya. Karena dalam menempatkan seseorang pengurus menyesuaikan dengan keahliannya. Agar tidak mengalami kesulitan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa apa yang dikemukakan oleh Udai Pareek telah dilakukan organisasi Yayasan Masjid Al Falah, SDM digunakan sebagai fasilitator untuk mengembangkan organisasi, sehingga dapat mencapai tujuan yang efektif dan efisien.

3. *Management by objectives* dalam pengembangan organisasi.

MBO merupakan salah satu teknik yang digunakan oleh pengurus dalam mengembangkan organisasi Yayasan Masjid Al Falah yaitu untuk memudahkan proses pencapaian tujuan individu, kelompok, dan organisasi dengan efektif dan efisien. Sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Hal ini dilkaukan dengan caa pendekatan tim dalam penentuan tujuan, adanya partisipasi anggota organisasi sesuai dnegan bagiannya, adanya sikap saling mempercayai antara pengurus, anggota, dan jama'ah yang bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Untuk membandingkan pernyataan tersebut, peneliti mengutip pendapat Sondang P Siagian agar MBO sebagai suatu teknik intervensi PO mendatangkan hasil yan diharapkan, yaitu tercapainya tujuan individu,

³² Udai Pareek, *Prilaku Organisasi*, (Jakarta: Pustaka Binaman Presindo,) h. 270

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
kelompok, dan organisasi, dengan efisien dan efektif, sehingga dapat meningkatkan kinerja organisasi. Teknik itu harus menggunakan pendekatan tim dalam penentuan tujuan dan penilaiannya, menerapkan partisipasi antara anggota organisasi, adanya iklim saling mempercayai antara atasan dan bawahan, mencerminkan kepedulian manajemen terhadap penapaian tujuan pribadi, kelompok kerja terhadap pencapaian tujuan organisasi sebagai keseluruhan.³³

Setelah membandingkan data dan hasil penelitian dengan literature yang ada, maka dapat dianalisa bahwa MBO dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah dilakukan sesuai dengan teori yang ada sehingga dapat meningkatkan kemampuan organisasi dalam merentukan tujuan yang spesifik dan realistis, tepat pada sasaran, dan dapat bermanfaat untuk menumbuhkan motivasi anggota organisasi dalam menghasilkan kinerja yang memuaskan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

³³ Sondang P. Siagian, *Teori Pengembangan Organisasi* (Jakarta : Rineka Cipta, 1995), h.

BAB VI

PENUTUP

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

A. Kesimpulan

Setelah menganalisa dari data sesuai dengan fokus penelitian, peneliti menyimpulkan sebagai berikut :

Penerapan *management by objectives* dalam pengembangan organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya dilakukan dengan cara pengurus masjid menetapkan tujuan organisasi terlebih dahulu, menyusun program kerja masing-masing bagian, memberikan otonomi untuk melaksanakan program kerja melalui sasaran yang ditetapkan masing-masing bagian, dalam menetapkan sasaran menggunakan pendekatan *bottom up objectives*, pola kepemimpinannya bersifat demokratis, pengawasan dalam melakukan kegiatan dilakukan secara langsung oleh ketua bagian, dan mengadakan evaluasi sebagai umpan balik untuk merencanakan program kerja berikutnya. Pengembangan organisasi dilakukan dengan cara membina hubungan kerja antara pengurus dan anggota organisasi, melakukan pembinaan tim melalui pengajian, dalam menempatkan karyawan disesuaikan dengan keahliannya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

B. Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan diatas, maka ada beberapa saran dari peneliti yang ditujukan kepada pihak organisasi Yayasan Masjid Al Falah Surabaya dan bagi organisasi masjid lainnya, adapapun saran tersebut adalah :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

1. Hendaknya Yayasan Masjid Al Falah meningkatkan pengelolaannya dalam mengatur organisasi sehingga dapat menjadi ta'wan bagi masjid-masjid lainnya.
2. Meningkatkan hubungan yang harmonis antara pengurus atau takmir dan jama'ah sehingga ada rasa saling memberi dan menerima, karena tanpa partisipasi antara pengurus dan jama'ah kemakmuran masjid tidak akan tercapai.
3. Pengurus atau takmir masjid harus dapat menggunakan fungsi masjid sebagai tempat ibadah dengan tidak menyalah gunakan fungsi masjid.

C. Penutup

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak khususnya bagi peneliti.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini jauh dari kesempurnaan, karena keterbatasan kemampuan yang penulis miliki. Oleh sebab itu, demi kesempurnaan skripsi ini, penulis menerima kritik dan saran yang sifatnya membangun.

Akhir kata, penulis berharap semoga Allah SWT selalu melimpahkan rahmat dan balasan yang setimpal kepada semua pihak atas bantuannya dalam penyelesaian skripsi ini. Amin

DAFTAR PUSTAKA

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- Ali, sayuthi M. 2000. *Metodologi Penelitian Agama*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Anthony, H Robert, dkk. 1992. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Jakarta : Erlangga.
- Arifin, Rois, dkk. 2003. *Perilaku Organisasi*. Malang : Bayumedia.
- Arikunto, Suharsimi. 1995. *Manajemen Penelitian*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Ayub, E. Moh. 1996. *Manajemen Masjid*. Jakarta: Gema Insani Press.
- Bachtiar, Wardi. 1997. *Metodologi Penelitian Ilmu Dakwah*. Jakarta : Logos.
- Blanchard, H, Kenneth & Paul Hersey. 1995. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Jakarta : Erlangga.
- Bungin, Burhan. 2001. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- _____. 2003. *Analisis Data penelitian Kualitatif*. Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Davis Keith & John W. Newstrom. 1993. *Perilaku dalam Organisasi*, terjemahan. Agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Depag RI. 1989. *Al Qur'an & Terjemahnya*. Surabaya : Mahl.ota.
- Dharma, Agus. 1991. *Manajemen Prestasi Kerja*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Effendy, Mochtar Ek. 1996. *Manajemen Suatu Pendekatan Berdasarkan Ajaran Islam*. Jakarta : Bharatara.
- Gibson, L. James, dkk. 1994. *Organisasi*. jilid 2, terjemahan Savitri Soekrisno & Agus. Jakarta : Erlangga.
- Gibson, L James & John M Ivanchavich. 1997. *Organisasi*. jilid 2, terjemahan Nunuk Adiarni. Yogyakarta : Bumi Aksara.
- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

- Gibson, L James, dkk. 1994. *Organisasi*, jilid 2 terjemahan Savitri Soekrisno & agus Dharma. Jakarta : Erlangga.
- Hanafi, M Mamduh. 1997. *Manajemen*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Handoko, Hani T. 2001. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Harahap, Safri Sofyan. 1993. *Manajemen Masjid*. Yogyakarta : dana Bhakti Wakaf.
- Hasibuan, S P H Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Indraningsih, Ninik. 2005. *Studi Analisis Pembagian kerja di Yayasan masjid Rahmat Surabaya*. Skripsi. Surabaya : Fakultas Dakwah MD.
- Indrawijaya, Ibrahim Adam. 1989. *Perilaku Organisasi*. Bandung : Sinar Baru.
- Indriantoro, Nur & Bambang supomo. 2002. *Metodologi Penelitian kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Isa, Muhammad. 2003. *Manajemen Masjid. (Studi Analisis Fungsi Pengorganisasian di Masjid Al Munir Komplek Depag Jakarta Selatan*. Skripsi. Surabaya : Fakultas Dakwah MD.
- Julistriarsa, Djati & John Suprihanto. 1992. *Manajemen Unran*. Yogyakarta : BPFE
- Kertonegoro, Sentonoe. 1983. *Prinsip dan teknik Manajemen*. Yogyakarta : Amanda Rachmawati, Kusdyah Ike. 2004. *Manajemen : Konsep Dasar & Pengantar Teori*. Malang : Universitas Muhammadiyah.
- Komaruddin. 1990. *Manajemen Berdasarkan Sasaran*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Leigh Andrew. 1991. *20 Kiat Manajer Sukses*. Terjemahan. Agus Maulana. Jakarta : Bumi Aksara.
- Manulang M. 1990. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Mardalis. 1995. *Metode Penelitian : Suatu Pendekatan Proposal*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Marzuki. 1995. *Metodologi Riset*. Yogyakarta : BPFE UI.
- Moekijat. 1998. *Pengembangan Organisasi*. Bandung : Remadja Karya.

- Moleong, J Lexy. 1995. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung : Rosda karya.
- Muhajir, noeng. 1996. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta : Rake Sarasin.
- Nasution. 1996. *Metode Research*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Nazir, Moh. 1999. *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar. 1999. *Perilaku Organisasi*. Surabaya : Citra Media.
- Nisjar, Karhi & Winardi. 1997. *Teori Sistem & Pendekatan Sistem Dalam Manajemen*. Bandung : Mandar Maju.
- Pareek, Udai. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Pustaka Binaman Pressindo.
- _____. 1985. *Mendayagunakan Peran-peran Keorganisasian*. Jakarta: Pustaka Binaman Presindo.
- Rakhmat, Jalaluddin. 1995. *Metodologi Penelitian Komunikasi*. Bandung : remaja Rosdakarya.
- Ranupandojo, Heidjrachman. 1996. *Teori & Konsep Manajemen*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.
- Robinson, John Peorce. 1997. *Manajemen Strategi*. Jilid I. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- S. H. Fachruddin & Irfan fachruddin. 1996. *Pilihan Sabda Rasul*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Sari, Puspita. 2003. *Manajemen Masjid (Studi Analisis Fungsi Pengawasan Yayasan Masjid Mujahiddin Perak Surabaya)*. Skripsi. Surabaya : Fakultas Dakwah.
- Sevilla, G. counsuelo, dkk. 1993. *Pengantar Metode Penelitian*. Jakarta : UI Press.
- Siagian, P Sondang. 1995. *Teori Pengembangan Organisasi*. Jakarta : Bumi Aksara.
- Soedarmayati. 2004. *Pengembangan Kepribadian Pegawai*. Bandung : Mandar Maju.
- Soeratio. 1995. *Metodologi Penelitian Ekonomi & Bisnis*. Yogyakarta : UPP AMP YKPN.

Steers, M Richard. 1985. *Efektivitas Organisasi*, terjemahan Magdalena Jamin. Jakarta : Erlangga.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Sukarna. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung : mandar Maju.

Suprihanto, John, dkk. 2003. *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta : sekolah tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.

Syamsi, Ibnu. 1994. *Pokok-Pokok Organisasi & Manajemen*. Jakarta : Rineka Cipta.

Syukir, Asmuni. 1983. *Dasar-Dasar Strategi Dakwah Islam*. Surabaya ; Al Ikhlas.

Tanjung, Hendri & Didin hafidhuiddin. 2003. *Manajemen Syariah Dalam Praktik*. Jakarta : Gema Insani.

Terry, R George. 1993. *Prinsip-Prinsip Manajemen*. Terjemahan J. Smith DF. Jakarta: Bumi Aksara.

_____ & LW. Roe. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.

Tyson, Shoun & Tony Jackson. 2000. *Perilaku Organisasi*, terjemahan Deddy Jacobus dan Dwi Priabatini. Yogyakarta : Andi Offset.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Usman, Husaini & Purnomo setiady. 1996. *Metodologi Penelitian sosial*. Jakarta : Bumi Aksara.

Wiryo, Prawiro M Zein. 1986. *Perkembangan Arsitektur Masjid di Jawa Timur*. Surabaya : Bina Ilmu.

1997. *Kenangan Masjid Al Falah*. Surabaya: Yayasan Masjid Al Falah.