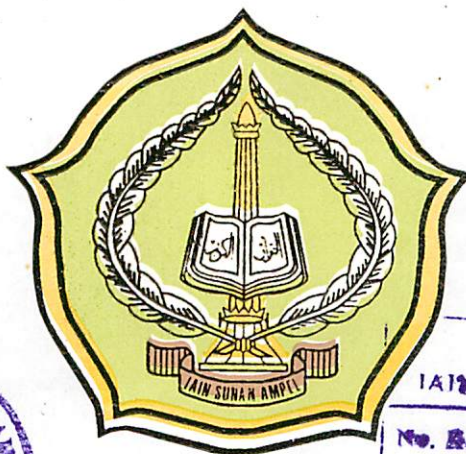


**PENGGORGANISASIAN MAJLIS TA'LIM  
DARUL MUTTAQIN PULOSARI PRAMBON  
DALAM PERSPEKTIF  
ANALISIS SWOT**

**SKRIPSI**



<b>PERPUSTAKAAN</b> IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA	
<b>No. BLAN</b> K D-2006 048 MD	<b>No. REG</b> ID-2006/MD 048
<b>ASAL BUKU:</b>	
<b>TANGGAL</b> /	

**OLEH :**

**SLAMET HADI SISRIANTO  
(BO 430 2007)**

**JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH  
FAKULTAS DAKWAH  
INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL  
SURABAYA  
2006**

## PERSETUJUAN PEMBIMBING SKRIPSI

Skripsi oleh Slamet Hadi Sisrianto ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan.

Surabaya, 27 Juni 2006

Pembimbing

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and strokes, positioned above the printed name.

**Bambang Subandi Rais. M.Ag**  
NIP : 150 311 332

## PENGESAHAN TIM PENGUJI SKRIPSI

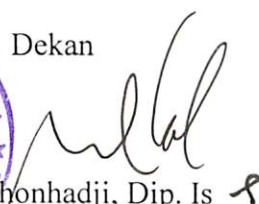
Skripsi oleh Slamet Hadi Sisrianto telah dipertahankan di depan  
Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 26 Juli 2006

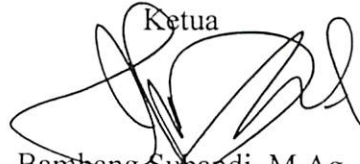
Mengesahkan  
Fakultas Dakwah  
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya

Dekan

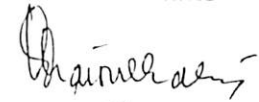


  
Dr. H. Shonhadji, Dip. Is  
NIP. 150 194 059

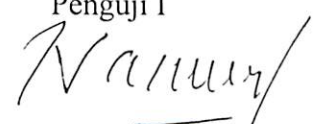
Ketua

  
Bambang Subandi, M.Ag  
NIP. 150 311 332

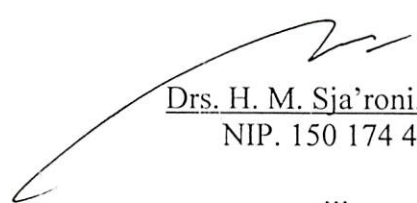
Sekretaris

  
A. Khairul Hakim, S.Ag, M.Si  
NIP. 150 327 211

Penguji I

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

Penguji II

  
Drs. H. M. Sja'roni, M.Ag  
NIP. 150 174 411

## ABSTRAK

Slamet Hadi Sisrianto, 2006 : *Pengorganisasian Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari Prambon Dalam Perspektif Analisis SWOT*.  
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Fokus masalah yang diteliti dalam skripsi ini adalah : 1) Bagaimana bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin. 2) Apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin. 3) Apa saja faktor eksternal (peluang dan ancaman) pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

Dalam menjawab permasalahan tersebut penelitian ini menggunakan teknik analisa data komponensial (*componential analysis*) yakni yang menganalisis Pengorganisasian Majelis Ta'lim Darul Muttaqin. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara secara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Dalam penelitian ini dapat disimpulkan bahwa : 1) Dalam pelaksanaan proses pengorganisasian di Majelis Ta'lim sebagian sudah terealisasikan seperti : a) Perumusan tujuan yang termuat dalam buku dokumen sebagian sudah tercapai. b) Untuk mencapai tujuan tersebut, di majlis ta'lim terdapat pembagian kerja pengurus yang dibagi dalam lima bidang, dari masing-masing bidang dibentuk koordinator bidang. c) Dalam melaksanakan tugasnya kadangkala pengurus tidak melimpahkan wewenang dan tanggung jawabnya. d) Koordinasi di majlis ta'lim dilakukan untuk mempermudah dalam melaksanakan program. e) Rentang manajemen dilakukan untuk mempermudah dalam mengawasi para bawahan. 2) Faktor internal (kekuatan) yang ada di majlis ta'lim antara lain adanya *job description*, adanya tujuan yang mulia, (kelemahan) SDM lemah, kurangnya kekompakan, dan komitmen. 3) Faktor eksternal (peluang) komunikasi yang cukup, (ancaman) banyaknya aturan atau tata cara dalam berorganisasi.

Berdasarkan masalah dan kesimpulan tersebut, penelitian ini belum sempurna, kiranya tema ini dapat dijadikan masalah peneliti berikutnya.

<b>PERPUSTAKAAN</b>		
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA		
No. KLAS	No. REG	17-2006(MD)
	ASAL BUKU:	
	TANGGAL	

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
PERSETUJUAN PEMBIMBING .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN .....	iii
HALAMAN MOTTO .....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
KATA PENGANTAR .....	vi
ABSTRAK .....	viii
DAFTAR ISI .....	ix
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Konteks Penelitian .....	1
B. Fokus Penelitian .....	5
C. Tujuan Penelitian .....	5
D. Manfaat Penelitian .....	6
E. Definisi Konsep .....	6
F. Sistematika Pembahasan .....	8
BAB II : PERSPEKTIF TEORITIS	
A. Kajian Kepustakaan Konseptual .....	10
B. Kajian Kepustakaan Penelitian .....	46
BAB III : METODE PENELITIAN	
A. Pendekatan dan Jenis Penelitian .....	48
B. Wilayah Penelitian .....	49
C. Jenis dan Sumber Data .....	49
D. Tahap-tahap Penelitian .....	51
E. Teknik Pengumpulan Data .....	52
F. Teknik Analisis Data .....	54
G. Teknik Keabsahan Data .....	55
BAB IV : DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN	
A. Sejarah dan Latar Belakang Majelis Ta'lim Darul Muttaqin .....	57
B. Struktur Organisasi dan Susunan Pengurus Majelis Ta'lim .....	58
C. Maksud dan Tujuan Berdirinya Majelis Ta'lim .....	61
D. Nama, Lokasi dan Waktu Berdirinya Majelis Ta'lim .....	62
E. Lembaga Yang Dikelola Majelis Ta'lim .....	62
F. Program Kerja Majelis Ta'lim Darul Muttaqin .....	63
BAB V : PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA	
A. Penyajian Data .....	64
B. Analisis Data .....	82

**BAB VI : PENUTUP**  
**A. Kesimpulan.....90**  
**B. Rekomendasi .....91**  
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

**DAFTAR PUSTAKA**  
**LAMPIRAN-LAMPIRAN**

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

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Konteks Penelitian.

Dalam era globalisasi, sebuah organisasi dituntut untuk lebih maju dari tahun-tahun sebelumnya. Kemajuan ilmu pengetahuan dan informasi teknologi membawa perubahan pada masyarakat, baik dalam cara berfikir, bersikap, maupun tingkah laku. Karena itu, organisasi akan berusaha seoptimal mungkin agar menjadi organisasi yang lebih baik. Bila dalam perubahan zaman, suatu organisasi tidak membenahi kekurangan-kekurangannya dan menyusun rangkaian kegiatan ke depan serta tidak mau bersaing, maka ia akan kalah dan tertinggal dengan organisasi yang mempunyai keinginan keras untuk maju. Hal ini sesuai dengan ucapan Ali bin Abi Thalib yang dikutip oleh Didin Hafidhuddin dan Hendri Tanjung<sup>1</sup>.

الْحَقُّ بِلَا نِظَامٍ يَغْلِبُهُ الْبَاطِلُ بِنِظَامٍ

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

*Artinya : "Hak atau kebenaran yang tidak diorganisir dengan rapi, bisa dikalahkan oleh kebatilan yang lebih terorganisir dengan rapi"*

Dengan kata lain bahwa organisasi yang bisa mengikuti suatu perubahan, kemudian mengorganisir secara baik, walaupun organisasi tersebut kecil, akan dapat mengalahkan organisasi yang besar tanpa diorganisir dengan baik. Dan lebih bagus lagi, bila organisasi yang besar kemudian diorganisir dengan baik.

---

<sup>1</sup> Didin Hafidhuddin, Hendri Tanjung, *Manajemen Syariah dalam Praktik* (Jakarta : Gema Insani, 2003), h. 100.

Dengan demikian, sebuah organisasi itu memerlukan penyesuaian dengan perubahan zaman serta mengorganisir segala bentuk kegiatan yang akan dikerjakan, agar dalam pelaksanaan kegiatan (*aktivitas*) organisasi tidak kacau. Supaya organisasi itu berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan, perlu adanya manajemen organisasi untuk menunjang suatu keberhasilan sebuah organisasi di era globalisasi ini.

Efisiensi dan efektivitas merupakan konsepsi utama yang menjadi tolak ukur dalam pencapaian tujuan. Menurut ahli manajemen, *Peter Drucker* yang dikutip oleh T. Hani Handoko, efisiensi adalah melakukan pekerjaan dengan benar (*doing things right*), sedangkan efektivitas adalah melakukan pekerjaan yang benar (*doing the right things*)<sup>2</sup>.

Pengorganisasian adalah suatu fungsi manajemen dan merupakan suatu proses yang dinamis, sedangkan organisasi merupakan alat atau wadah yang statis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan, pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang

---

<sup>2</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II* (Yogyakarta : BPFE, 2000), h. 7.



secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut<sup>3</sup>.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Organisasi mampu atau tidak dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, tergantung pada profesionalisme pengelolaan dalam penerapan manajemen organisasi. Namun, tidak semua organisasi mampu mengelola organisasi dengan mengimplementasikan fungsi manajemen organisasi secara maksimal.

Kenyataan ini disebabkan oleh banyaknya faktor seperti tingkat sumber daya manusia (SDM) pengelola rendah, kekurangan dana, serta minimnya sarana prasarana yang dimiliki. Oleh karena itu, penerapan fungsi manajemen tentu mempengaruhi proses perkembangan pengelolaan organisasi itu sendiri.

Analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan atau organisasi yang telah dikenal luas. Analisis ini bertumpu pada basis data tahunan dengan pola 3-1-5. Maksudnya, data yang ada diupayakan mencakup data perkembangan organisasi pada tiga tahun sebelum digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id dilakukannya analisis, apa yang akan diinginkan pada tahun dilakukannya analisis serta kecenderungan organisasi untuk lima tahun kedepan pasca analisis. Hal ini dimaksudkan agar strategi yang akan diambil memiliki dasar dan fakta yang dapat dipertanggung jawabkan.

Hasil analisis SWOT dapat menunjukkan kualitas dan kuantifikasi posisi organisasi dengan sejumlah kemampuan inti, bila resultansi kekuatan dan kelemahannya positif yang kemudian memberikan rekomendasi strategis terhadap

---

<sup>3</sup> Malayu S.P. Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), hh. 22-23.

strategi perusahaan atau organisasi serta rekomendasi fungsional kebutuhan atau modifikasi sumber daya organisasi<sup>4</sup>.

Majlis Ta'lim Darul Muttaqin adalah suatu lembaga sosial yang orientasinya pada bidang keagamaan yaitu, memberikan pengajian kepada semua masyarakat yang diadakan setiap hari senin malam selasa dan diasuh oleh KH. Ishaq Latif dari Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Letak maj'lis ta'lim tersebut di Dusun Pulosari Desa Prambon Kecamatan Prambon Kabupaten Sidoarjo.

Dalam organisasi tersebut memang masih banyak kendala-kendala yang sering dihadapi, seperti halnya dalam melaksanakan kegiatan rutinitas, yaitu berupa kegiatan pengajian setiap hari senin malam selasa, antara pengurus satu dengan pengurus yang lainnya apabila dalam melaksanakan suatu pekerjaan (*job description*) masing-masing pengurus tidak ada yang bertanggung jawab akhirnya apabila ada kesalahan saling lempar tanggung jawab.

Tetapi, anehnya pada waktu melaksanakan suatu pekerjaan semua pengurus melaksanakan dengan secara bersama-sarna, bahkan ada juga masyarakat yang aktif untuk membantu kegiatan itu meskipun ketua pengurus Majlis Ta'lim Darul Muttaqin tidak memerintahkan untuk melaksanakan pekerjaan tersebut. Hal itu yang menarik bagi peneliti untuk dijadikan lokasi penelitian, karena organisasi yang cukup besar dan *mustami'nya* (orang yang

---

<sup>4</sup> Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah* (Jakarta : Khairul Bayan, 2003), h. 29.

mendengarkan pengajian) banyak sekali, tetapi lembaganya tidak diorganisir secara baik dan kenyataannya berjalan dengan efektif dan efisien. Sehubungan dengan kenyataan tersebut, untuk membuktikan bagaimana proses pengorganisasian serta faktor eksternal dan internal pengorganisasian yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin, maka diperlukan adanya penelitian.

### **B. Fokus Penelitian.**

Berdasarkan pokok-pokok pikiran dan latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Bagaimana bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin ?
2. Apa saja faktor internal (kekuatan dan kelemahan) pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin ?
3. Apa saja faktor eksternal (peluang dan ancaman) pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin ?

### **C. Tujuan Penelitian.**

Dari latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan yang ingin dicapai peneliti sebagai berikut :

1. Untuk mendeskripsikan bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin .
2. Untuk menggambarkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

3. Untuk menggambarkan faktor eksternal (peluang dan ancaman) pengorganisasian yang ada di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

#### D. Manfaat Penelitian.

Hasil dari penelitian ini dimaksudkan bisa berguna bagi :

1. Secara Teoritis.

Sebagai sumbangan kepustakaan tentang pengorganisasian di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin, utamanya yang berkaitan dengan analisis SWOT.

2. Secara Praktis.

Diharapkan untuk bahan masukan dan acuan bagi Majelis Ta'lim Darul Muttaqin akan pentingnya fungsi pengorganisasian dalam pelaksanaan aktivitasnya, sehingga dapat mencapai hasil yang telah ditetapkan.

#### E. Definisi Konsep.

Konsep merupakan unsur pokok dari suatu penelitian. Kalau masalahnya dan kerangka teoritisnya sudah jelas, biasanya sudah diketahui pula fakta mengenai gejala-gejala yang menjadi pokok perhatian, dan suatu konsep sebenarnya adalah definisi singkat dari sekelompok fakta atau gejala itu<sup>5</sup>.

1. Pengorganisasian.

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-

---

<sup>5</sup> Koenjaraningrat, *Metode Penelitian Masyarakat* (Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama, 1994), h. 21.

alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut<sup>6</sup>.

## 2. Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

Majlis Ta'lim Darul Muttaqin adalah suatu lembaga sosial yang orientasinya pada bidang keagamaan, yaitu memberikan pengajian kepada semua masyarakat yang diadakan setiap hari Senin malam Selasa dan diasuh oleh KH. Ishaq Latif dari Pondok Pesantren Tebuireng Jombang.

Sedangkan Darul Muttaqin adalah nama sebuah lembaga tersebut dan tempat (lokasinya) terletak di Dusun Pulosari Desa Prambon Kecamatan Prambon Kabupaten Sidoarjo.

## 3. Analisis SWOT.

Penyelidikan dan penguraian terhadap suatu masalah untuk mengetahui keadaan yang sebenar-benarnya, proses pemecahan masalah yang dimulai dengan dugaan akan kebenarannya<sup>7</sup>. SWOT adalah *strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunity* (peluang), *threat* (ancaman)<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* (Jakarta : Bumi Aksara, 1996), h. 23.

<sup>7</sup> Kamisa, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia* (Surabaya : Kartika, 1997), h. 37.

<sup>8</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1997), h. 229.

## **F. Sistematika Pembahasan.**

Penelitian ini ditulis dalam enam (6) bab yang dapat diperinci sebagai berikut :

Pertama, Bab pendahuluan yang terfokus pada konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian dan manfaat penelitian, definisi konsep serta ditutup dengan sistematika pembahasan.

Kedua, Bab perspektif teoritis yang berisi tentang kajian kepustakaan yang menjelaskan tentang pengertian pengorganisasian, langkah-langkah pengorganisasian, pengertian analisis SWOT, analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan), dan analisis lingkungan eksternal (peluang dan ancaman). Bab ini juga memuat kajian kepustakaan penelitian yang berisi tentang penelitian yang pernah dilakukan dalam permasalahan yang sama.

Ketiga, Bab metode penelitian yang membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, wilayah penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, informan, serta teknik analisis data dan teknik keabsahan data.

Keempat, Bab deskripsi lokasi penelitian yang menjelaskan tentang sejarah berdirinya dan latar belakang Majelis Ta'lim Darul Muttaqin, struktur organisasi dan susunan pengurus, maksud, tujuan, nama, lokasi dan waktu berdirinya majlis ta'lim Darul Muttaqin, lembaga yang dikelola Majelis Ta'lim Darul Muttaqin serta program kerja Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

Kelima, Bab penyajian dan analisa data yang menyajikan data-data yang ditemui di lapangan yaitu mengenai hasil dari, observasi, interview serta dokumen [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) dan sebagai (penelitian deskripsi kualitatif) tentang pengorganisasian dalam prespektif analisis SWOT di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

Keenam, Bab penutup yang merupakan akhir dari penulisan laporan penelitian yang berisikan tentang kesimpulan dan rekomendasi.

[digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id)

[digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id) [digilib.uinsa.ac.id](http://digilib.uinsa.ac.id)

## BAB II

### PERSPEKTIF TEORITIS

#### A. Kajian Kepustakaan Konseptual

##### 1. Pengertian Pengorganisasian.

Pengorganisasian atau *organizing* merupakan fungsi manajemen kedua yang sangat vital untuk memungkinkan tercapainya tujuan yang direncanakan. Pengorganisasian merupakan langkah pertama ke arah pelaksanaan rencana yang telah tersusun sebelumnya.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah penetapan struktur peran-peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau organisasi dan bagian-bagiannya. Pengelompokan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok kepada manajer, pendelegasian wewenang untuk melaksanakannya, pengkoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi<sup>1</sup>.

Fungsi pengorganisasian (*organizing* : pembagian kerja) adalah salah satu proses yang dinamis. Pengorganisasian dapat diartikan penentuan pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan-pengelompokan tugas dan membagi-bagikan pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen (subsistem-subsistem) serta penentuan hubungan-hubungan.

---

<sup>1</sup> A.M. Kadarman. S.J. *Pengantar Ilmu Manajemen*. (Jakarta : Gramedia Pustaka, 1996), h. 63.



*Organizing* berasal dari kata “ *organism* “ yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa, sehingga hubungannya satu sama lain terikat oleh hubungan terhadap keseluruhannya<sup>2</sup>.

Berikut ini beberapa pengertian tentang pengorganisasian dari para ahli :

- a. Menurut T. Hani Handoko yang dikutip oleh Dydiet Hardjito<sup>3</sup>, pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokan, dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi agar tujuan organisasi dapat dicapai secara efisien.
- b. Menurut Louis A. Allen yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan<sup>4</sup>, organisasi didefinisikan sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan.
- c. Menurut Komaruddin Sastradipoera<sup>5</sup>, pengorganisasian merupakan proses untuk mengatur dan menghubungkan-hubungkan pekerjaan yang harus dilakukan agar dapat diselesaikan dengan efektif dan efisien oleh orang-orang. Pengorganisasian itu akan mengatur orang-orang dalam pola sedemikian rupa, sehingga mereka itu dapat melakukan kegiatan-kegiatan

---

<sup>2</sup> Malayu. S.P. Hasibuan. *Organisasi dan Motivasi*. h. 22.

<sup>3</sup> Dydiet Hardjito. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. h. 76.

<sup>4</sup> Malayu S.P. Hasibuan *Organisasi dan Motivasi*. h. 24.

<sup>5</sup> Komaruddin Sastradipoera, *Pengantar Manajemen Perusahaan*, (Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada, 1994), h. 91.

untuk mencapai tujuan serta mengintegrasikan orang-orang kepada tugas-tugas mereka yang saling berkaitan.

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

d. Menurut Zaini Muchtarom<sup>6</sup>, *organizing* (pengorganisasian) sebagai upaya

mempertimbangkan tentang susunan organisasi, pembagian pekerjaan, prosedur pelaksanaan, pembagian tanggung jawab dan lain-lain yang apabila dikerjakan secara seksama akan menjamin efisien penggunaan tenaga kerja.

e. Menurut Panji Anaroga<sup>7</sup>, pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang mengelompokkan orang dan memberikan tugas, menjalankan tugas misi. Karena terbatasnya kemampuan seseorang dan meningkatnya volume pekerjaan dalam suatu perusahaan yang bertumbuh, perlu adanya pembagian pekerjaan agar diperoleh hasil yang optimal. Dengan adanya pembagian pekerjaan itu, maka muncullah bagian-bagian dalam perusahaan atau organisasi.

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

f. Menurut Sofyan Syafri Harahap<sup>8</sup>, *organizing* artinya mengelompokkan rencana kegiatan atau tugas-tugas yang dimasukkan untuk mencapai tujuan.

---

<sup>6</sup> Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, (Yogyakarta : Al-Amin Press, 1996), hh. 38-39.

<sup>7</sup> Panji Anaroga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1997), h. 117.

<sup>8</sup> Sofyan Syafri Harahap, *Manajemen Kontemporer*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1996), hh. 55-56.

- g. Menurut S.P. Siagian yang dikutip oleh Susilo Martoyo<sup>9</sup>, pengorganisasian (*organizing*) adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam langkah pencapaian tujuan yang telah ditentukan.
- h. Menurut T. Hani Handoko<sup>10</sup> istilah pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Dikatakan bahwa istilah tersebut dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal sebagai berikut :
- 1). Cara manajemen merancang struktur formal untuk menggunakan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
  - 2). Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya dimana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan oleh seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
  - 3). Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, dan para karyawan.

---

<sup>9</sup> Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, (Yogyakarta : BPFE, 1988), hh. 87-88.

<sup>10</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi II*, (Yogyakarta : BPFE, 2000), h. 168.

4). Cara para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Dari berbagai pendapat tersebut pengorganisasian merupakan :

- a). Penentuan sumber-sumber daya kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b). Perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat mengarahkan kearah tujuan secara tepat.
- c). Penugasan tanggung jawab tertentu dan.
- d). Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu untuk melaksanakan tugasnya.

## 2. Bentuk Pelaksanaan Proses-proses Pengorganisasian.

Bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian dapat dirinci secara berurutan meliputi :

### a. Perumusan tujuan.

Masing-masing perorangan yang bekerja dalam lingkungan suatu organisasi mempunyai cita-cita, tujuan dan sasaran yang tidak sepenuhnya sama. Hal ini menunjukkan bahwa hubungan yang terdapat di antara tujuan-tujuan organisasi itu dengan tujuan dari masing-masing anggota atau sub kelompok terlebih sering ditentukan dalam suatu bentuk proses perundingan (rapat). Oleh karena itu, dalam suatu lingkungan organisasi, tujuan perorangan harus diminimalisirkan sedemikian rupa supaya tujuan

bersama atau tujuan kelompok dapat tercapai. Dengan kata lain, individu dalam kelompok harus mendahulukan kepentingan bersama di atas kepentingan pribadi.

Sebelum organisasi tersebut disusun, terlebih dahulu harus ada tujuan yang mendasari pendirian organisasi. Tujuan ini akan memberikan pedoman yang mantap bagi setiap anggotanya, terutama dalam menentukan aktifitas-aktifitas apa saja yang dibutuhkan untuk mencapainya secara efisien dan efektif.

Perumusan tujuan ini menunjukkan terdapatnya hubungan yang erat antara organisasi dan tujuan. Organisasi dirancang untuk mencapai tujuan, sebaliknya tujuan mungkin dapat direalisasikan melalui sarana organisasi<sup>11</sup>.

Setelah tujuan ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan tersebut dengan terinci dan jelas, termasuk juga jelas batas-batasannya. Perumusan tujuan tersebut dalam prakteknya dijabarkan dalam tugas pokok.

Selanjutnya, tujuan yang telah ditetapkan itu tidak boleh terlepas kembali dan diganti dengan tujuan lain, karena pergantian tujuan dapat menyebabkan pergantian kegiatan. Tujuan yang telah ditetapkan itu harus dipegang teguh dan dibiarkan dengan orang yang diajak kerja sama.

---

<sup>11</sup> Bedjo Siswanto *Manajemen Modern*, (Bandung : Sinar Baru, 1990), h. 102.

Tujuan ini menunjukkan ada atau tidaknya adanya organisasi. Oleh karena itu, apabila orang-orang lain yang diajak kerja sama itu tadi tidak menyetujui tujuan yang dikehendaki, maka organisasi itu tidak akan timbul. Disinilah letaknya tujuan menentukan organisasi.

Apabila tujuan ini sudah disetujui oleh kedua belah pihak, maka langkah selanjutnya adalah menentukan tugas masing-masing. Oleh karena itu, tujuan harus diketahui oleh semua pihak yang bertalian dengan organisasi itu, tidak hanya diketahui oleh satu orang saja.

Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau non materi dengan melakukan satu atau lebih kegiatan (aktifitas)<sup>12</sup>. Bagi satu badan atau organisasi, tujuan itu akan berperan sebagai berikut<sup>13</sup> :

- 1). Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa.
- 2). Landasan bagi organisasi yang bersangkutan.
- 3). Menentukan macam-macam aktifitas yang akan dilakukan.
- 4). Menentukan program, prosedur, koordinasi, simplikasi, sinkronisasi dan mekanisasi.

Fungsi tujuan organisasi, antara lain<sup>14</sup> :

- 1). Sebagai pedoman bagi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan nantinya.

---

<sup>12</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), h. 73.

<sup>13</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, h. 73.

<sup>14</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, (Jakarta : Rineka Cipta, 1994), h. 15.

2). Sebagai sumber legitimasi untuk membenarkan segala kegiatan yang akan dilaksanakan.

3). Sebagai standard pelaksanaan, segala kegiatan harus berorientasi pada tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

4). Sebagai sumber motivasi bagi karyawan untuk bekerja lebih produktif.

5). Sebagai dasar rasional bagi kegiatan berorganisasi.

Kendala dalam mencapai tujuan organisasi, antara lain<sup>15</sup> :

1). Dalam organisasi yang kurang stabil, kadang-kadang tujuan dapat berubah. Hal ini mungkin karena pengaruh lingkungan, biaya-biaya yang berubah, adanya penemuan baru dan lain-lain.

2). Pimpinan hanya memusatkan pada suatu bagian saja dari tujuan sehingga bagian lain dari tujuan tadi terabaikan.

3). Kurang adanya kerja sama yang baik, menyebabkan kegiatan menjadi kurang selaras mengarah pada tujuan bersama, kegiatan menjadi terkotak-kotak, karena masing-masing kepala bagian hanya memikirkan bagiannya semata-mata.

Hal-hal yang harus diperhatikan agar tujuan dapat tercapai dengan efektif<sup>16</sup> :

---

<sup>15</sup> Ibnu Syamsi. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, h. 15.

<sup>16</sup> Ibnu Syamsi. *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, hh. 15-16.

- 1). Individu-individu yang nantinya harus bertanggung jawab atas tercapainya tujuan hendaknya dilibatkan dalam perumusan tujuan, karena merekalah yang lebih mengetahuinya.
- 2). Dalam perumusan tujuan ada pembagian tugas : pucuk pimpinan merumuskan tujuan umum, kemudian pimpinan tingkat menengah menjabarkan dan merumuskan tujuan sesuai dengan bidang unit yang dipimpinnya, sedangkan pimpinan tingkat bawah (kalau diperlukan atau diikutsertakan) menjabarkan lebih lanjut. Tujuan umum harus singkat tetapi sudah mencakup keseluruhan yang ingin dicapainya.
- 3). Tujuan bidang atau fungsional tidak boleh bertentangan dengan tujuan umum.
- 4). Tujuan *intern* organisasinya.
- 5). Tujuan harus jelas batas-batas yang hendak dicapainya.
- 6). Apabila tujuan organisasi ternyata tidak dapat dicapai sepenuhnya, maka pimpinan harus meneliti apa yang menjadi penyebab tidak tercapainya kemudian mengadakan tindakan koreksi.

Dalam merumuskan tujuan organisasi, maka perlu mengadakan pengambilan keputusan dengan melalui rapat yang melibatkan pimpinan, pengurus dan anggota jika memang diperlukan. Hal ini disebabkan karena seringkali para pemimpin menghadapi situasi harus mencari dan menggabungkan pertimbangan dalam pertemuan kelompok dan juga sering terjadi keputusan yang diambil oleh pemimpin tidak didukung oleh



anggota, akhirnya keputusan itu tidak dapat dilaksanakan. Oleh karena itu, suatu keputusan akan menjadi manfaat kalau dilakukan dengan musyawarah atau rapat di antara orang-orang yang akan terlibat dengan keputusan tersebut sewaktu pengambilan keputusan.

Hal di atas menunjukkan bahwa proses pengambilan keputusan kelompok merupakan salah satu corak proses pengambilan keputusan dalam organisasi. Ciri dari prosesnya ditandai dengan keterlibatan dan partisipasi dari banyak orang<sup>17</sup>.

b. Departementasi.

Tujuan suatu organisasi adalah untuk mencapai tujuan karena individu-individu tidak dapat mencapai tujuannya sendiri. Kelompok dua atau lebih orang yang bekerja sama secara kooperatif dan dikoordinasikan dapat mencapai hasil lebih daripada dilakukan perorangan konsep ini disebut *Synergy*<sup>18</sup>. Tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*) yang memungkinkan *synergy* terjadi<sup>19</sup>.

Agar pembagian kerja dapat berjalan dengan baik, aktifitas pembagian kerja harus memenuhi syarat "*the right man on the right place*"<sup>20</sup>. Menurut Wursanto yang dikutip oleh Karebet Widjajakusuma

<sup>17</sup> Umar Nimran, *Perilaku Organisasi, Edisi Revisi* (Surabaya : Citra Media, 1997), h. 114.

<sup>18</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 171.

<sup>19</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 171.

<sup>20</sup> M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'at*, h. 130.

dan Ismail Yusanto<sup>21</sup>, melalui penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing, syarat ini akan mengupayakan efisiensi kerja yang baik.

Pembagian kerja ini efektif karena bila hanya komponen kecil dari pekerjaan yang dilaksanakan, kualifikasi personalia yang rendah digunakan dan latihan jabatan lebih mudah. Gerakan-gerakan dan perpindahan yang percuma dari komponen pekerjaan yang besar diminimumkan. Lebih dari itu, pembagian kerja mengarahkan peranan pada peralatan dan mesin-mesin yang efisien untuk meningkatkan produktifitas.

Namun demikian, beberapa penulis telah menunjukkan adanya konsekuensi-konsekuensi pada perilaku karyawan sehubungan dengan pembagian kerja. Bila hal itu dilaksanakan secara ekstrim, ini dapat menimbulkan kebosanan, keletihan monoton, dan kehilangan motivasi yang dapat menghasilkan ketidakefisienan dan bukan efisiensi<sup>22</sup>.

Proses penentuan deretan kedalam pekerjaan individual adalah bersifat analistis, yakni jumlah tugas organisasi dipecah-pecah kedalam beberapa tugas yang lebih kecil yang berurutan, selanjutnya tugas-tugas yang dibagi-bagi tersebut harus digabungkan kedalam kelompok dinamakan dengan departementasi dan problema manajerial yang muncul

---

<sup>21</sup> M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto , *Pengantar Manajemen Syari'at*. h. 130.

<sup>22</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II* , h : 172.

adalah memilih suatu dasar bagi penggabungan pekerjaan tersebut<sup>23</sup>.

Untuk pengertian ini, berbagai istilah yang dipergunakan orang. Istilah-istilah tersebut ialah *departementation*, *divisionalization*, *grouping activities*, pembagian pekerjaan dan lain sebagainya<sup>24</sup>.

Dengan departementasi dimaksudkan suatu proses mengkhususkan atau membagi-bagikan kegiatan (tugas) pemimpin atau suatu badan dengan suatu dasar tertentu, bermacam-macam dasar dalam membagi kegiatan-kegiatan manajer atau menggolong-golongkan kegiatan dalam suatu perusahaan. Dasar-dasar departementasi dapat dibeda-bedakan sebagai berikut<sup>25</sup> :

1). Dasar *territorial* (daerah).

Departementasi atas dasar territorial dimaksud membagi-bagi kegiatan berdasar daerah geografis<sup>26</sup>. Jadi, segala kegiatan-kegiatan yang dilakukan pada suatu daerah tertentu, digolongkan menjadi suatu kesatuan yang diawasi oleh seorang atasan.

2). Dasar produksi.

Pada organisasi bisnis yang produknya beraneka ragam aktifitas dan tenaga kerjanya dikelompokkan atas dasar produk. Karena organisasi berkembang, maka sulit mengkoordinasikan bermacam-

---

<sup>23</sup> Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern*, h : 89.

<sup>24</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, h : 80.

<sup>25</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, h. 80.

<sup>26</sup> M Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, hh. 81-82.

macam departemen fungsional dan dipandang menguntungkan untuk menetapkan unit produk. Bentuk organisasi ini memungkinkan tenaga kerja untuk mengembangkan seluruh keahliannya dalam riset, membuat dan mendistribusi suatu lini produk, sentralisasi otoritas, tanggung-jawab dan tanggung gugat dalam departemen produk tertentu memungkinkan manajemen puncak untuk mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas yang dibutuhkan untuk memproduksi sesuatu hasil produksi.

### 3). Dasar langganan.

Pembagian atas dasar langganan yang dilayani disebut penggolongan kegiatan atas dasar langganan<sup>27</sup>. Kebaikan utama departementasi atas dasar langganan ini ialah pemberian servis yang sebaik-baiknya pada berbagai macam langganan akan terjadi pengangguran pada pegawai yang mengurusnya, selanjutnya penggolongan kegiatan atas dasar langganan seringkali menyulitkan kerjasama antara pegawainya<sup>28</sup>.

### 4). Dasar fungsi.

Departementasi atau penggolongan aktifitas-aktifitas atas dasar fungsi kedapatan dalam perusahaan. Dasar ini adalah yang banyak dipergunakan sebagai dasar untuk mengorganisir aktifitas perusahaan

---

<sup>27</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. h. 83

<sup>28</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. h. 83.

dan selalu dijumpai sedikit banyaknya dalam setiap struktur organisasi<sup>29</sup>.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
5). Dasar lain-lain, seperti : proses, perkakas, dan waktu.

Banyak pula perusahaan yang mengadakan departementasi atas dasar proses, dengan proses dimaksudkan urutan pelaksanaan. Jadi penggolongan aktifitas atas dasar proses berarti bahwa aktifitas dibagi atas urutan pelaksanaan.

Dalam pabrik tekstil misalnya sering dijumpai penggolongan aktifitas atas dasar proses produksi, sesuai dengan proses produksi tekstil yakni : pemintalan, penenunan maka pada industri tekstil dijumpai bagian pemintalan, penenunan.

Ada juga departementasi yang didasarkan atas perkakas yang digunakan, pada sekolah administrasi misalnya dijumpai bagian-bagian didasarkan pada perkakas yang digunakan sehingga dijumpai digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
ada bagian tik mesin, mesin stereo dan seterusnya.

Departementasi yang didasarkan atas waktu dijumpai dalam perusahaan yang umumnya proses produksinya adalah terus-menerus, karena keadaan yang demikian maka diadakan bagian-bagian : waktu pagi, waktu siang, waktu sore, dan jika perlu waktu malam. Pada pembagian kerja ini masing-masing kepala bagian bertanggung jawab terhadap tugas yang dikerjakan pada jam kerjanya.

---

<sup>29</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. h. 84.

c. Delegasi wewenang dan tanggung jawab.

Pendelegasian wewenang dilakukan setelah pembagian kerja. Hal ini dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan segala aktifitas manajerial dan dapat dituntut tanggung jawabnya. Tentu saja dalam penerapan prinsip ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggung jawab pekerjaan.

Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat, pada gilirannya pendelegasian wewenang juga akan memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik kreatif dan bertanggung jawab.

Wewenang dapat diperbandingkan dengan system syaraf dalam rubuh manusia. Tanpa otak dan syaraf tubuh manusia tidak dapat berfungsi. Wewenang (*authority*) adalah hak untuk melakukan sesuatu atau memerintah orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu<sup>30</sup>.

Delegasi dapat didefinisikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu<sup>31</sup>. Delegasi wewenang adalah proses disaat para manajer mengalokasikan wewenang kebawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya<sup>32</sup>. Empat kegiatan terjadi ketika delegasi dilakukan<sup>33</sup>.

---

<sup>30</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*. h. 212.

<sup>31</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*. h. 224.

<sup>32</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*. h. 224.

<sup>33</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*. h. 224.

1) Pendelegasian menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.

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

2) Pendelegasian melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan atau tugas.

3) Penerimaan delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.

4) Pendelegasian menerima pertanggung jawaban untuk hasil-hasil yang dicapai.

Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian. Pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien. Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Di lain pihak delegasi digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat keputusan, sehingga agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya lebih efisien maka pelaksanaan tugas-tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin yang terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaikannya.

Tugas-tugas yang dapat didelegasikan manajer harus dilihat dari tugas-tugas manajer dari kedua sudutnya yakni dari sudut proses dan sudut bidang<sup>34</sup>. Dari sudut proses tugas-tugas manajer atau fungsi-fungsi manajer itu adalah : *planning, organizing, assembling, resources, directing dan controlling*. Tugas-tugas manajer bila ditinjau dari sudut bidang dapat digolongkan atas tugas-tugas sebagai berikut : produksi, personalia, keuangan, tata usaha dan *statistic, marketing* dan lain-lain.

Menurut Alvin Brown dan W.H. Newman yang dikutip oleh M. Manullang fungsi seorang manajer diperas menjadi tiga fungsi yaitu : perencanaan (*planning dan organizing*), pelaksanaan (*assembling resources*) dan pengawasan (*controlling*). Menurut mereka delegasi dimulai dengan mendelegasikan sebagian tugas pelaksanaan dan sedikit-sedikitnya sebagian dari tugas perencanaan kepada bawahan, berpegang kepada ketiga tugas manajer tersebut di atas pendelegasian tugas dimulai dari pelaksanaan pada taraf berikutnya tugas manajer yang termasuk perencanaan dan pelaksanaan semakin dikurangi dan semakin banyak perhatian dipusatkan pada pelaksanaan tugas pengawasan<sup>35</sup>.

Namun sesungguhnya tidak sedemikian, hanya seluruh tugas-tugas manajer sebagian dapat didelegasikan berdasarkan dengan kebutuhan atau keadaan hanya saja bila diambil suatu perbandingan maka tugas

---

<sup>34</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. h. 112.

<sup>35</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. hh. 112-114.



pelaksanaan sebagian dapat didelegasikan. Tugas pengawasan sebagian kecil dapat didelegasikan dan tugas perencanaan sebagian dapat didelegasikan.

Beberapa jenis pendelegasian wewenang ini terlihat dari catatan atau disposisi yang diberikan oleh pemimpin kepada bawahannya, pada negara-negara yang sedang berkembang makin terampil orang melaksanakan tugas-tugas semakin banyak pula tugas yang diterima, pada akhirnya karena demikian banyak tugas yang harus diselesaikan dia akan terbenam dalam tugas “*collops*“ sehingga akan menimbulkan rendahnya produktifitas karena kurang efektif dan efisien.

Ketrampilan dalam melaksanakan tugas perlu diajarkan kepada bawahannya sehingga bawahan dapat mengambil tanggung jawab dan wewenang dari pimpinan dan hal ini akan membantu meringankan tugas dan tanggung jawab pimpinan, untuk pendelegasian wewenang ini benar-benar jatuh kepada orang yang dapat melaksanakan tugas tersebut dengan berhasil guna dengan tepat waktunya<sup>36</sup>.

Dalam pendelegasian wewenang ini perlu diperhatikan unsur pemerataan tugas, sehingga setiap orang akan mendapat tugas sesuai dengan bidangnya dan kemampuannya masing-masing jangan sampai terjadi petugas yang dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik

---

<sup>36</sup> Supardi dan Teuku Amiruddin, *Manajemen Masjid dalam Pembangunan Masyarakat*, (Yogyakarta : UII Press, 2001), hh. 112-113.

mendapat tugas yang berlebihan sedang petugas yang lain sama sekali tidak mendapat tugas apapun sehingga menjadi pengangguran yang tidak kentara, pada akhirnya untuk pendelegasian wewenang ini diperlukan upaya untuk menempatkan orang yang disesuaikan dengan bidang kemampuannya atau keahliannya.

Salah satu hal yang amat penting dalam masalah delegasi, ialah bagaimana supaya delegasi itu efektif. Untuk mencapai hal tersebut ada beberapa hal yang dapat dipedomani<sup>37</sup>.

*Pertama*, unsur delegasi harus lengkap dan jelas, jadi harus diperinci apa yang menjadi pekerjaan-pekerjaan dari seorang yang menerima tugas, demikian pula apa yang menjadi hak atau wewenang serta apa yang diharapkan untuk dihasilkannya bila ia mengerjakan pekerjaan-pekerjaan tersebut dan memakai wewenang yang ada padanya.

*Kedua*, manajer harus mendelegasikan kepada orang yang tepat. Tepat tidaknya seseorang untuk menerima delegasi dapat diketahui bila ia sudah memenuhi kualifikasi fisik dan psikis sebagai kebutuhan oleh jabatannya. Bila sudah terdapat orang yang tepat maka seorang manajer harus memberi kesempatan kepada bawahan yang tepat untuk menerima suatu tugas dan kekuasaan.

*Ketiga*, manajer yang mendelegasikan harus memberikan peralatan yang cukup dan mengusahakan keadaan sekitar yang efisien, untuk dapat

---

<sup>37</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*. h. 117.

melaksanakan tugas dengan baik perlulah seorang itu mempunyai peralatan yang cukup dan mengusahakan keadaan sekitar yang efisien.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik perlulah seorang itu

mempunyai peralatan yang cukup selanjutnya keadaan sekitar tempat seseorang melaksanakan tugasnya. Menurut *The Liang Gie* yang dikutip oleh M. Manullang mengatakan tiga hal yang diperhatikan yaitu cahaya, udara, dan suara.

*Keempat*, manajer yang mendelegasikan harus memberikan insentif agar seseorang mau melaksanakan tugas sebaik-baiknya, maka kepadanya harus diberi insentif atau perangsang baik materi maupun non materi.

Delegasi adalah faktor kritis bagi manajemen yang efektif, tetapi banyak manajer yang gagal untuk mendelegasikan karena beberapa alasan, alasan-alasan tersebut antara lain <sup>38</sup>:

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

- a) Manajer merasa lebih baik mereka tetap mempertahankan hak pembuatan keputusan.
- b) Manajer tidak bersedia menghadapi resiko bahwa bawahan akan melaksanakan wewenangnya dengan salah atau gagal.
- c) Manajer tidak atau kurang mempunyai kepercayaan akan kemampuan bawahannya.

---

<sup>38</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*. hh. 226-227.

d) Manajer merasa bahwa bawahan lebih senang tidak mempunyai hak pembuatan keputusan yang luas.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 e) Manajer takut bahwa bawahan akan melaksanakan tugasnya dengan efektif sehingga posisinya sendiri akan terancam.

f) Manajer tidak mempunyai kemampuan manajerial untuk mendelegasikan tugasnya.

Hambatan-hambatan proses pendelegasian tidak semuanya berasal dari manajer. *Pertama*, delegasi berarti bawahan menerima tambahan tanggung-jawab dan akuntabilitas, kadang-kadang lebih mudah pergi kemanajer untuk memecahkan suatu masalah dari pada membuat keputusan sendiri.

*Kedua*, selalu ada perasaan bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang barunya dengan salah dan menerima kritik. *Ketiga*, banyak bawahan kurang mempunyai kepercayaan diri dan merasa tertekan bila digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 dilimpahi wewenang pembuatan keputusan yang lebih besar<sup>39</sup>.

Tanggung jawab mempunyai arti sebagai suatu kewajiban untuk melakukan sesuatu yang diperolehnya dari atasannya dan tidak menjadi berkurang bagi atasannya. Tanggung jawab diciptakan karena bawahan menerima tugasnya<sup>40</sup>. Dalam bukunya “ *organization a formulation of principles* “, Alvin Brown yang dikutip oleh Panglaykim membahas

---

<sup>39</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 227.

<sup>40</sup> Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, ( Jakarta : Ghalia Indonesia, 1996 ), h. 70.

wujud dan sifat dari pada responsibility (tanggung jawab) sebagai sesuatu untuk mana seseorang dapat diminta pertanggung jawaban<sup>41</sup>.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Tanggung jawab ini mempunyai tiga aspek. *Pertama*, tanggung jawab sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan. *Kedua*, tanggung jawab sebagai penentuan kewajiban. *Ketiga*, tanggung jawab sebagai kewibawaan<sup>42</sup>.

Ketiga aspek tersebut merupakan segi-segi yang tidak dapat dipisahkan dari yang lain, dan ketiga-ketiganya disebut tanggung jawab tiap anggota organisasi dianggap telah menerima tugas yang harus dilaksanakannya menurut kecakapan dan kesediaan yang sebaik-baiknya. Tugas untuk melaksanakan itu harus selalu sejalan dengan pemberian tanggung jawab. Orang yang menerima kewajiban melakukan tugas-tugas yang ditetapkan baginya dengan demikian mencipta rasa tanggung jawab untuk melaksanakannya.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Tanggung jawab ini dapat dilihat pula dalam dua fase. Fase yang kesatu adalah kewajiban baginya untuk mencapai hasil-hasil tertentu. Fase yang kedua adalah tanggung jawab kepada atasannya tentang sampai mana tercapai hasil itu<sup>43</sup>.

---

<sup>41</sup> Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 67.

<sup>42</sup> Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 67.

<sup>43</sup> Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 67.

d. Koordinasi.

Didalam organisasi kegiatan-kegiatan dibagi-bagi dan didepartementalisasikan, namun manajer masih perlu mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Kemampuan manajer untuk mengkoordinasikan secara efektif sebagian besar tergantung dari bawah atau anggota organisasi untuk menyadari dan mewujudkan komitmennya terhadap organisasi.

Koordinasi adalah proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan dari satuan-satuan yang terpisah (unit-unit) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien<sup>44</sup>. Jika koordinasi berjalan baik, maka tidak akan terjadi kesemrawutan, kekacauan, tumpang tindih atau kekosongan kerja.

Kepentingan yang mendasar adalah tanpa koordinasi, para individu dan bagian-bagian akan kehilangan pandangan tentang peran mereka didalam organisasi. Mereka akan mengejar kepentingan mereka yang khas, seringkali dengan mengorbankan tujuan organisasi.

Aktifitas unit-unit organisasi berbeda dalam hal sejauh mana aktifitas-aktifitas itu perlu diintegrasikan dengan aktifitas unit-unit lainnya. Kebutuhan koordinasi itu timbul apabila organisasinya bertambah besar, berkembang pesat dan kegiatan-kegiatannya bertambah kompleks.

---

<sup>44</sup> Dydiat Hardjito, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 1997), h. 47.

Kompleksitas kegiatan tidak boleh sampai menimbulkan kekacauan kegiatan, semuanya itu harus dapat diarahkan kesatu tujuan tertentu yakni tujuan organisasi sebagai keseluruhan, disinilah koordinasi berperan penting.

Menurut Agarwal yang dikutip oleh Ibnu Syamsi, ada beberapa faktor yang menjadi penyebab akan kebutuhan koordinasi antara lain<sup>45</sup>, adanya pembagian tugas dalam koordinasi, adanya penjenjangan dalam organisasi, adanya penggolongan unit-unit secara fungsional, adanya fungsi lini dan staf, alokasi sumber dana dan daya yang terbatas dan kepribadian individu yang berbeda-beda.

Agar langkah-langkah kegiatan yang terkoordinasi dapat terwujud perlu disusun tim koordinasi yang mencerminkan keterpaduan unit-unit terkait maupun instansi-instansi terkait yang terlihat dalam kegiatan tersebut. Di samping itu akan kelihatan peran masing-masing anggota tim termasuk tanggung jawab dalam masing-masing langkah kegiatan dan terjabar pula jadwal pertemuan koordinasi.

Unsur lain yang menciptakan suatu koordinasi yang benar, haruslah pada persamaan kepentingan yang ri'il dalam mencapai tujuan yang diinginkan, ri'il dalam arti obyektif dan ri'il dalam kesadaran anggota-anggotanya. Faktor essensiil yang tidak boleh pula dilupakan

---

<sup>45</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*. h. 115.

adalah disiplin, baik disiplin dari bawahan maupun disiplin terhadap diri pribadi<sup>46</sup>.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Ada beberapa macam koordinasi yang antara lain<sup>47</sup> :

- 1) Koordinasi vertikal yaitu koordinasi yang dilakukan oleh atasan kepada para bawahannya.
- 2) Koordinasi horizontal adalah koordinasi yang dilakukan dalam unit-unit yang sederajat atau antar instansi yang sederajat.
- 3) Koordinasi diagonal, koordinasi diagonal dapat terjadi dalam organisasi yang pengelolaan bidangnya atau fungsinya secara sentralisasi.

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara. Empat cara utama dalam usaha memelihara koordinasi adalah<sup>48</sup> :

- 1). Mengadakan pertemuan resmi antara unsur-unsur atau unit-unit yang harus dikoordinasikan dengan tujuan supaya mereka berjalan seiring dan bergandengan dalam mencapai tujuan.
- 2). Mengangkat seseorang atau panitia koordinasi yang khusus bertugas melakukan kegiatan-kegiatan koordinasi seperti memberi penjelasan atau bimbingan kepada unit-unit yang dikoordinasikannya.

---

<sup>46</sup> Panglaykim, *Manajemen Suatu Pengantar*, h. 92.

<sup>47</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, hh. 115-116.

<sup>48</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, hh. 78-79.



- 3). Membuat buku pedoman yang menjelaskan tugas dari masing-masing satu sama lain, yang diberikan kepada setiap unit untuk dipedomani dalam pelaksanaan tugas masing-masing.
- 4). Pimpinan atau atasan mengadakan pertemuan-pertemuan informal dengan bawahannya dalam rangka pemberian bimbingan, konsultasi dan pengarahan.

Koordinasi yang baik itu harus dapat menciptakan hal-hal sebagai berikut<sup>49</sup>, adanya pembagian tugas dan pekerjaan yang jelas dalam organisasi, adanya suasana persaudaraan dan semangat kerja sama yang besar dalam organisasi, adanya komunikasi yang cukup diantara orang-orang dalam organisasi. Koordinasi ditetapkan dan dilaksanakan sebagai kesatuan dengan perencanaan, pembimbingan dan pengendalian.

Akibat kurang adanya koordinasi antara lain<sup>50</sup> :

- 1). Para anggota saling bertengkar mengenai haknya, saling berebut hak tetapi saling melempar tanggung jawab.
- 2). Adanya keputusan yang dibuat kurang sempurna karena kurang bahan yang terhimpun lengkap dari berbagai unit kerja.
- 3). Timbulnya badan baru atau panitia-panitia yang sebetulnya tidak perlu.

---

<sup>49</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, h. 116.

<sup>50</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, hh. 116-117.

Namun ada beberapa cara untuk mengatasi kurangnya koordinasi diatas yakni dengan pembagian kerja yang tuntas dengan memupuk semangat kerja sama yang baik, dengan menggunakan fasilitas-fasilitas komunikasi dengan menciptakan langkah-langkah koordinasi secara kontinyu<sup>51</sup>.

e. Rentang manajemen.

Efektifitas dan efisiensi pengendalian bawahan langsung dipengaruhi oleh rentang manajemen yakni beberapa bawahan langsung yang dapat diawasi secara efektif dan efisien jumlahnya bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi<sup>52</sup>. Rentang manajemen sering disebut dengan istilah-istilah "*span of control, span of authority, span of attention, atau span of supervision*"<sup>53</sup>. Disini akan menggunakan istilah rentang manajemen di samping istilah yang paling umum digunakan rentang kendali, karena manajemen lebih dapat menunjukkan kekuasaan dan ruang lingkup fungsi pengawasan sebagai manajer. Tugas yang harus dilaksanakan jauh lebih banyak daripada sekedar melakukan pengawasan terhadap pekerjaan dan bawahan.

Rentang manajemen dan koordinasi adalah saling berhubungan erat. Ada anggapan bahwa semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif. Tetapi

---

<sup>51</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, h. 117.

<sup>52</sup> M. Kurebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syari'at*, h. 130.

<sup>53</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 202.

hubungan tersebut tidak semudah itu karena bila jumlah bawahan yang melapor kesetiap manajer lebih banyak. Organisasi hanya membutuhkan sedikit manajer, dengan sedikit dan pandangan manajerial yang terlibat para manajer mungkin akan lebih mudah akan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan antar departemen, kelemahan dan keuntungan tersebut perlu dipertimbangkan seoptimal mungkin<sup>54</sup>.

Ada dua alasan utama mengapa penentuan rentangan yang tepat adalah penting. *Pertama*, rentang manajemen mempengaruhi penggunaan efisien dari manajer dan pelaksanaan kerja efektif dari bawahan mereka. Terlalu melebarnya rentangan dapat berarti bahwa manajer harus mengendalikan jumlah bawahan yang besar sehingga menyebabkan tidak efisien. Rentangan yang terlalu sempit dapat menyebabkan manajer tidak digunakan sepenuhnya. *Kedua*, ada hubungan antara rentang manajemen diseluruh organisasi dan struktur organisasi. Semakin sempit rentang manajemen struktur organisasi akan berbentuk "*tali*" dengan banyak tingkat pengawasan diantara pihak manajemen puncak dan tingkat paling rendah.

Rentang manajemen yang melebar akan menghasilkan struktur yang berbentuk "*flat*" yang berarti tingkatan manajemen semakin sedikit, struktur ini akan mempengaruhi efektifitas manajer disemua tingkatan<sup>55</sup>.

---

<sup>54</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 203.

<sup>55</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 203.

Meskipun para ahli manajemen bermaksud menemukan jumlah yang pasti, rentang manajemen yang ideal tetapi tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan karena hal ini sangat tergantung pada banyak variabel seperti besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, dsb. Sebagian besar ahli manajemen sebenarnya baru menghasilkan pedoman umum bagi rentangan baku melalui penentuan batasan (*limit*) rentangan bagi organisasi pada umumnya dan kemudian digunakan untuk menemukan rentangan yang optimal untuk situasi khusus.

Menurut V.A. Graicunas yang dikutip oleh T. Hani Handoko<sup>56</sup>, mengatakan bahwa dalam memilih suatu rentangan manajer harus mempertimbangkan tidak hanya hubungan satu dengan satu secara langsung dengan bawahan dengan diawasi tetapi juga hubungan mereka dengan bawahan dalam kelompok dua atau lebih.

Jadi dengan tiga karyawan seorang manajer mempunyai hubungan dengan setiap individu dan dengan tiga kelompok yang berbeda yaitu kombinasi dari setiap dua karyawan dan dengan kelompok yang terdiri dari ketiganya.

Dalam menetapkan beberapa jumlah bawahan yang tepat dari seorang pemimpin harus diperhatikan berbagai faktor berikut<sup>57</sup> :

---

<sup>56</sup> T. Hani Handoko, *Manajemen, Edisi II*, h. 204.

<sup>57</sup> M. Manullang, *Dasar-dasar Manajemen*, hh. 76-77.

- 1). Jelas tidaknya tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing orang dalam suatu organisasi.
  - 2). Jalinan hubungan kerja dari masing-masing bawahan satu sama lain.
  - 3). Kemampuan orang-orang dalam suatu organisasi.
  - 4). Corak pekerjaan.
  - 5). Stabilitas organisasi dan stabilitas tenaga kerja.
  - 6). Jarak dan waktu.
3. Analisis SWOT.

SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) intern perusahaan atau organisasi serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan atau organisasi.

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang, dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Penrice Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1997), hh. 229-230.

Kekuatan (*strengths*) adalah sumber daya ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan dipasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan, kewibawaan, dan faktor-faktor lain<sup>59</sup>.

*Strength* atau kekuatan adalah suatu keunggulan sumber daya, ketrampilan atau kemampuan lainnya yang relatif terhadap pesaing atau kebutuhan dari pasar yang dilayani atau hendak dilayani oleh perusahaan atau organisasi<sup>60</sup>.

Kelemahan (*weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, ketrampilan pemasaran, citra merk dapat merupakan sumber kelemahan<sup>61</sup>.

*Weaknesses* atau kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan yang serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

---

<sup>59</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1997), h. 231

<sup>60</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), h. 68.

<sup>61</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1997), h. 231.

- a. Tingkat ketrampilan karyawan rata-rata rendah.
- b. Kecilnya biaya promosi.
- c. Belum mempunyai divisi pendidikan bagi karyawan.
- d. Citra perusahaan atau organisasi belum begitu dikenal masyarakat.
- e. Jumlah karyawan terlalu besar<sup>62</sup>.

Peluang (*opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi<sup>63</sup>.

Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*threats*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan atau organisasi dalam mencapai daya saing strategis. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial<sup>64</sup>.

---

<sup>62</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), h. 68

<sup>63</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1997), h. 230.

<sup>64</sup> Michael A. Hitt, dkk, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, (Jakarta : Erlangga, 1997), h. 42.

*Opportunities* atau peluang adalah merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi<sup>65</sup>. Ancaman (*threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi.

Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang dirugikan perusahaan atau organisasi. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang telah direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan atau organisasi<sup>66</sup>.

Analisis SWOT mengarahkan analisis strategik dengan cara memfokuskan perhatian pada kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) yang merupakan hal yang kritis bagi keberhasilan perusahaan atau organisasi. Dengan melakukan identifikasi secara hati-hati pada faktor keberhasilan kritis (*critical succes factors*). Para eksekutif dan manajer sebagai kekuatan mungkin dipandang sebagai kelemahan oleh manajer lainnya. Oleh karena itu analisis juga merupakan alat untuk mencapai pengertian yang lebih baik dan mungkin juga sebagai

<sup>65</sup> Agustinus Sri Wahyudi, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, (Jakarta : Binarupa Aksara, 1996), hh. 68-69.

<sup>66</sup> Pearce Robinson, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, (Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1997), h. 230.



konsensus diantara para manajer berkaitan dengan faktor-faktor yang krusial bagi keberhasilan perusahaan<sup>67</sup>.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 4. Analisis Lingkungan Internal.

Tahapan ini berintikan pada analisis kondisi internal yang meliputi faktor kelebihan atau kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) organisasi. Analisis kondisi internal juga dimaksudkan untuk mengidentifikasi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) organisasi. Analisis lingkungan internal bersumber pada sumber-sumber daya perusahaan atau organisasi yang mencakup faktor SDM, sumber daya organisasi dan sumber daya fisik.

*Faktor pertama* berkenaan dengan segala sesuatu yang berkaitan dengan SDM, seperti pengalaman, reputasi, kapabilitas, pengetahuan dan wawasan, keahlian dan kebijakan perusahaan terhadap hal ihwal ketenagakerjaan.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
*Faktor kedua* berkaitan dengan sistem dan proses yang dianut perusahaan atau organisasi termasuk didalamnya strategi, struktur organisasi, budaya, manajemen pembelian, operasi atau produksi, keuangan, penelitian dan pengembangan, pemasaran, sistem informasi dan sistem pengendalian.

*Faktor ketiga* meliputi perlengkapan, lokasi geografis, akses terhadap sumber bahan mentah, jaringan distribusi dan teknologi .

---

<sup>67</sup> Blocher Edward J, dkk, *Manajemen Biaya*, (Jakarta : Salemba Empat, 2000), h. 43.

Perusahaan yang telah mampu melakukan analisis lingkungan internal dan berhasil mendapatkan resultansi positif dari faktor kekuatan dan kelemahan, pada dasarnya dapat dinyatakan telah berhasil mengidentifikasi potensi keunggulan bersaingnya. Potensi tersebut adalah kekuatan pokok perusahaan yang berupa kemampuan pengelolaan atas sumber-sumber daya internal perusahaan atau yang disebut oleh Hamel dan Prahalad seperti dikutip Wahyudi sebagai kemampuan atau kompetensi inti (*core competence*)<sup>68</sup>.

#### 5. Analisis Lingkungan Eksternal.

Kebanyakan perusahaan atau organisasi menghadapi lingkungan eksternal yang berkembang semakin keras, kompleks dan global, kondisi yang membuat penafsiran semakin sulit. Untuk menangani data-data lingkungan yang tidak lengkap dan sering kali ambigu dan untuk meningkatkan pemahaman mereka akan lingkungan umum, perusahaan atau organisasi melibatkan diri dalam suatu proses yang disebut sebagai analisis lingkungan eksternal. Proses tersebut yang harus dilakukan secara kontinyu terdiri dari empat aktivitas antara lain :

- a. Pemindaian (*scanning*), merupakan studi terhadap semua segmen dalam lingkungan umum. Melalui pemindaian perusahaan mengidentifikasi tanda-tanda awal dari perubahan potensial dalam lingkungan umum dan

---

<sup>68</sup> Muhammad Ismail Yusanto, Muhammad Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah* (Jakarta : Khairul Bayan, 2003), hh. 25-27.

mendeteksi perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Ketika melakukan pemindaian sering kali perusahaan atau organisasi menghadapi data dan informasi yang ambigu, tidak lengkap dan tidak ada kaitannya.

Pemindaian lingkungan merupakan hal penting dan menentukan bagi perusahaan atau organisasi yang bersaing dalam lingkungan yang sangat tidak stabil. Selain itu aktivitas pemindaian harus disatukan dengan konteks organisasi suatu sistem pemindaian dirancang untuk lingkungan yang tidak stabil tidak akan cocok bagi perusahaan atau organisasi yang berada dalam lingkungan stabil.

b. Pengawasan (*monitoring*), mengamati perubahan-perubahan lingkungan untuk melihat apakah suatu trend yang penting sedang berkembang di antara hal-hal yang diamati dalam pemindaian. Kritisal bagi pengawasan yang berhasil adalah kemampuan untuk mendeteksi makna dalam peristiwa-peristiwa lingkungan yang berbeda.

c. Peramalan (*forecasting*), analisis mengembangkan proyek-proyek yang layak tentang apa yang mungkin terjadi, dan seberapa cepat perubahan-perubahan dan trend-trend itu dideteksi melalui pemindaian dan pengawasan.

d. Penilaian (*assessing*), untuk menentukan waktu dan signifikansi efek-efek dari perubahan-perubahan dan trend-trend lingkungan terhadap manajemen strategis suatu perusahaan. Melalui pemindaian, pengawasan dan peramalan seorang analis dapat memahami lingkungan umum.

Selangkah lebih maju, tujuan penilaian adalah untuk menspesifikasi implikasi pemahaman tersebut pada organisasi. Tanpa penilaian perusahaan dibiarkan dengan data-data yang menarik tapi tidak diketahui relevansi kompetitifnya.

Salah satu tujuan penting dari studi lingkungan umum seperti yang dijelaskan di atas adalah untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman. Sebuah peluang adalah kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu suatu perusahaan atau organisasi mencapai daya saing yang strategis<sup>69</sup>.

## B. Kajian Kepustakaan Penelitian

Penelitian yang dilakukan oleh penulis sekarang ini mengacu pada penelitian dengan pembahasan yang sama tentang pengorganisasian dalam skripsinya Azmil Mu'tabaroh<sup>70</sup>, yang menitikberatkan pada fungsi pengorganisasian pada pengelolaan panti asuhan, Nurul Kholifah<sup>71</sup>, yang terfokus pada aspek pengorganisasian pengurus, Aminatuz Zuhriyah<sup>72</sup>, yang menitikberatkan pada korelasi pembagian kerja terhadap produktivitas kerja.

---

<sup>69</sup> Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, *Manajemen Strategi Daya Saing dan Globalisasi* ( Jakarta : Salemba Empat, 2001 ), hh. 52-53.

<sup>70</sup> Azmil Mu'tabaroh, *Proses Pengorganisasian dalam Pengelolaan Panti Asuhan Khodijah I Surabaya* (Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel : Jurusan Manajemen Dakwah, 2004)

<sup>71</sup> Nurul Kholifah, *Proses Pengorganisasian Pengurus Ikatan Qari'-Qari'ah IAIN Sunan Ampel Surabaya* (Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel : Jurusan Manajemen Dakwah, 2005).

<sup>72</sup> Aminatuz Zuhriyah, *Fungsi Pengorganisasian Fatayat NU* (Fakultas Dakwah IAIN Surabaya : Jurusan Manajemen Dakwah, 2003).

Demikian pula, penelitian Eni Masbakhah<sup>73</sup> yang sama pada analisis SWOT, namun ia terfokus pada efektifitas dan reformulasi strategi pemasaran. Sedangkan penelitian penulis membahas pada aspek pengorganisasian dalam perspektif analisis SWOT di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

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

---

<sup>73</sup> Eni Masbakhah, *Efektifitas dan Reformulasi Strategi Pemasaran dengan Analisa SWOT Sebagai Instrumen Pada PT. Bakti Makmur Indah Sidoarjo* (Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya : Jurusan Manajemen Dakwah, 2004).

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

## BAB III

### METODE PENELITIAN

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

#### A. Pendekatan dan Jenis Penelitian.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan model pendekatan kualitatif, karena tidak terdiri dari angka dan tidak mengadakan perbandingan dengan variabel lainnya.

Bogdan dan Taylor yang dikutip oleh Lexy J. Moleong<sup>1</sup> mendefinisikan penelitian kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati menurut mereka pendekatan ini diarahkan pada latar dan individu tersebut secara *holistik* (utuh).

Sedangkan jenis penelitian ini adalah deskriptif, yaitu penelitian yang berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah yang ada sekarang berdasarkan data-data. Jadi, ia juga menyajikan data, menganalisis dan menginterpretasi yang bertujuan untuk pemecahan masalah secara sistematis dan aktual mengenai fakta-fakta dan sifat-sifat populasi<sup>2</sup>, karena peneliti ingin mengetahui keadaan mengenai Pengorganisasian Majelis Ta'lim Darul Muttaqin dalam Perspektif Analisis SWOT dengan cara mengumpulkan data sebanyak-banyaknya yang kemudian dianalisa.

---

<sup>1</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, (Bandung : Remaja Rosda karya, 2000),

<sup>2</sup> Cholid Nurbuko dan Abu Achmadi, *Metodologi Penelitian*, (Jakarta : Bumi Aksara, 2001), h.

## B. Wilayah Penelitian.

Penelitian ini dilakukan di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin yang berlokasi di Dusun Pulosari Desa Prambon Kecamatan Prambon Kabupaten Sidoarjo.

## C. Jenis dan Sumber Data.

### 1. Jenis data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan data primer. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya diamati dan dicatat untuk pertama kalinya. Pengumpulan data primer ini dapat dilakukan dengan cara diantaranya melalui metode observasi, wawancara dan survei<sup>3</sup>.

Adapun data primer yang digunakan oleh peneliti adalah untuk menghimpun data tentang :

- a. Perumusan tujuan.
- b. Departementasi.
- c. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
- d. Pengkoordinasian pengurus.
- e. Rentang manajemen.
- f. Faktor kekuatan.
- g. Faktor kelemahan.
- h. Faktor peluang.
- i. Faktor ancaman.
- j. Struktur organisasi.

<sup>3</sup> Marzuki, *Metodologi Riset*, (Yogyakarta : BPFLE, 1995), h. 55.

k. Sejarah berdirinya majlis ta'lim Darul Muttaqin.

l. Program kerja majlis ta'lim Darul Muttaqin.

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

## 2. Sumber data.

Menurut Suharsimi Arikunto, sumber data dalam penelitian adalah subjek dari mana dapat diperoleh<sup>4</sup>. Sedangkan menurut Lexy J. Moleong sumber data utama dalam penelitian kualitatif ialah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data tambahan seperti dokumen dan lain-lain<sup>5</sup>.

Informan kunci yang dijadikan sebagai sumber data adalah Bapak Yusufa Ali, Bapak Ali Muchsin, Bapak Syamsuri Rozak yang memangku sebagai pengurus inti. Peneliti menjadikannya sebagai informan karena orang ini merupakan kunci dari segala informasi yang akan dibutuhkan dalam penelitian ini.

Berdasarkan jenis data diatas, maka sumber data dari masing-masing data tersebut adalah :

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

- |   |                        |
|---|------------------------|
| a. Perumusan tujuan                       | : Ketua dan sekretaris |
| b. Departementasi                         | : Ketua dan sekretaris |
| c. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab | : Ketua dan sekretaris |
| d. Pengkoordinasian pengurus              | : Ketua dan pengurus   |
| f. Rentang manajemen                      | : Ketua                |
| g. Analisis faktor kekuatan               | : Pengamatan dan ketua |

---

<sup>4</sup> Suharsimi Arikunto, *Prosedur Penelitian*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2002), h. 107

<sup>5</sup> Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h. 112



- h. Analisis faktor kelemahan : Pengamatan dan ketua
- i. Analisis faktor peluang : Pengamatan dan ketua
- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- j. Analisis faktor ancaman : Pengamatan dan ketua
- k. Struktur organisasi : Dokumen
- l. Sejarah berdirinya organisasi : Ketua dan sekretaris
- m. Program kerja : Dokumen

#### **D. Tahap-tahap Penelitian.**

Adalah proses kerja peneliti sebelum sampai proses di lapangan yaitu :

1. Tahap pra lapangan.
  - a. Observasi.
  - b. Konsultasi pada pembimbing.
  - c. Menyusun rancangan penelitian.
  - d. Menyiapkan kelengkapan penelitian serta memahami persoalan etika peneliti.
2. Tahap pekerjaan lapangan.

Adalah tahap ketika berada di lapangan, dimana pada tahap ini di bagi atas tiga bagian yaitu memahami latar penelitian dan persiapan diri, memasuki lapangan dan berperan serta mengumpulkan data-data<sup>6</sup>.

Dalam memahami latar penelitian dan persiapan dari hal-hal yang perlu diperhatikan adalah pembatasan latar dan peneliti. Pada penelitian ini

---

<sup>6</sup> Lexy J Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, h, 94

peneliti menerapkan latar penutup disini hubungan peneliti perlu mencerminkan keakraban.

#### E. Teknik Pengumpulan Data.

Adapun teknik pengumpulan data dalam penelitian ini, dilakukan dengan metode :

##### 1. Pengamatan (*Observasi*).

Yang dimaksud dengan *observasi* adalah cara pengambilan data dengan menggunakan mata tanpa ada pertolongan alat standar lain untuk keperluan tersebut<sup>7</sup>. Metode ini dipergunakan untuk memperoleh data tentang:

- a. Analisis faktor kekuatan.
- b. Analisis faktor kelemahan.
- c. Analisis faktor peluang.
- d. Analisis faktor ancaman.
- e. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.

##### 2. Wawancara (*Interview*).

Yang dimaksud dengan wawancara adalah proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara si penanya atau pewawancara dengan si penjawab atau responden dengan menggunakan alat yang dinamakan *interview guide* (panduan wawancara)<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> M. Nazir, *Metode Penelitian*, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 1988), h, 212.

<sup>8</sup> M. Nazir, *Metode Penelitian*, h, 234.

Metode ini dipergunakan untuk memperoleh data tentang :

- a. Analisis faktor kekuatan.
  - b. Analisis faktor kelemahan.
  - c. Analisis faktor peluang.
  - d. Analisis faktor ancaman.
  - e. Perumusan tujuan.
  - f. Departemen.
  - g. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
  - h. Pengkoordinasian pengurus.
  - i. Rentang manajemen.
  - j. Sejarah berdirinya majlis ta'lim Darul Muttaqin.
3. Dokumentasi.

Dokumen adalah surat yang tertulis atau tercetak yang dipakai sebagai bukti keterangan (seperti akta kelahiran, surat nikah, surat perjanjian)<sup>9</sup>. Data yang diperoleh dari hasil dokumentasi adalah :

- a. Program kerja.
- b. Struktur organisasi.
- c. Perumusan tujuan.
- d. Departementasi.

<sup>9</sup> Poerwadarminto, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, (Jakarta : Balai Pustaka, 1976), h. 256

### MATRIK PENGUMPULAN DATA

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

NO	OBJEK DATA	SUMBER DATA	TPD	JENIS DATA
01.	Perumusan tujuan	Ketua	W + D	Primer
02.	Departemen berdasarkan fungsi	Ketua + sekretaris	W + D	Primer
03.	Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab	Ketua + sekretaris	W + O	Primer
04.	Pengkoordinasian	Ketua + pengurus	W	Primer
05.	Rentang manajemen	Ketua	W	Primer
06.	Analisis kekuatan organisasi	Ketua + Pengamatan	W + O	Primer
07.	Analisis kelemahan organisasi	Ketua + Pengamatan	W + O	Primer
08.	Analisis peluang organisasi	Ketua + Pengamatan	W + O	Primer
09.	Analisis ancaman organisasi	Ketua + Pengamatan	W + O	Primer
10.	Sejarah berdirinya organisasi	Ketua + Sekretaris	W	Primer
11.	Program kerja	Ketua + Sekretaris	D	Primer
12.	Struktur organisasi	Sekretaris	D	Primer

Keterangan :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 TPD : Teknik Pengumpulan Data

W : Wawancara

D : Dokumentasi

O : Observasi

#### F. Teknik Analisis Data.

Analisa data dilakukan setelah proses pengumpulan data diperoleh dengan tujuan untuk menjelaskan data yang sudah ada. Analisa data yang digunakan oleh

peneliti adalah “Teknik Analisa Data Komponensial (*Componential Analysis*)”<sup>10</sup>, yakni peneliti menganalisa proses pengorganisasian Majelis Ta’lim Darul Muttaqin yang memiliki hubungan yang kontras antara satu dengan yang lain dalam domain-domain yang telah ditentukan untuk dianalisis secara lebih terperinci.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan yang diharapkan dalam penelitian ini, maka peneliti melakukan observasi dan wawancara secara berulang-ulang, kegiatan analisis ini menggunakan tiga tahap yakni penggelaran hasil observasi dan wawancara, pemilahan hasil observasi dan wawancara, menemukan elemen-elemen kontras.

## G. Teknik Keabsahan Data.

### 1. Perpanjangan Keikutsertaan.

Keikutsertaan peneliti sangat menentukan dalam pengumpulan data, keikutsertaan tersebut tidak hanya dalam waktu singkat, tetapi memerlukan perpanjangan keikutsertaan peneliti pada latar penelitian.

Dalam konteks ini, upaya menggali data atau informasi yang berkaitan dengan masalah penelitian. Peneliti selalu ikut serta dengan informan utama dalam upaya menggali informasi yang berkaitan dengan fokus penelitian.

### 2. Ketekunan Pengamatan.

Ketekunan pengamatan di lakukan dengan maksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan atau

---

<sup>10</sup> Burhan Bungin, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, (Jakarta : Raja Grafindo Persada, 2003), h. 95.

isu yang sedang dicari dan kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci.

Dalam konteks ini, peneliti melakukan pengamatan terlebih dahulu secara tekun sebelum mengambil pembahasan penelitian, kemudian peneliti menemukan masalah menarik untuk dibedah yaitu masalah pengorganisasian dalam prespektif analisis SWOT.

### 3. Pemeriksaan Sejawat Melalui Diskusi.

Teknik ini diperlukan dengan cara mengekspos hasil sementara atau hasil akhir yang diperoleh dalam bentuk diskusi analitik dengan rekan-rekan sejawat. Dalam konteks ini, upaya melakukan sosialisasi dan penyempurnaan hasil penelitian, peneliti melakukan diskusi dengan rekan-rekan sejawat. Melalui ujian proposal penelitian skripsi yang dihadiri oleh rekan-rekan sejawat serta didampingi oleh dosen penguji proposal penelitian. Hal ini dilakukan dengan maksud agar hasil penelitian nantinya dapat menjadi lebih baik.

## BAB IV

### DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

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

#### A. Sejarah dan Latar Belakang Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

Majlis Ta'lim Darul Muttaqin didirikan oleh Bapak KH. Ishaq Latief yang sekarang masih bertempat tinggal di lingkungan Pondok Pesantren Tebuireng Jombang. Beliau pada waktu itu merasa peka (respon) dengan kondisi masyarakat dan zaman, yang perlu didirikannya suatu lembaga yang bergerak dalam bidang dakwah, pendidikan, dan sosial.

Latar belakang berdirinya majlis ta'lim Darul Muttaqin adalah suatu bentuk keprihatinan terhadap kondisi keagamaan dan ekonomi masyarakat. Kondisi keagamaan masih jauh apa yang diharapkan oleh tuntunan agama. Hal ini dikarenakan minimnya latar belakang pengajaran atau pendidikan. Di samping itu, faktor lain adalah ekonomi masyarakat yang masih di bawah garis kemiskinan.

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

Majlis Ta'lim Darul Muttaqin ini didirikan oleh Bapak KH. Ishaq Latief yang berkeinginan untuk ikut serta dalam mengangkat harkat dan martabat bangsa yang menyanggah masalah sosial serta ikut mencerdaskan bangsa dalam pembangunan manusia Indonesia seutuhnya<sup>1</sup>.

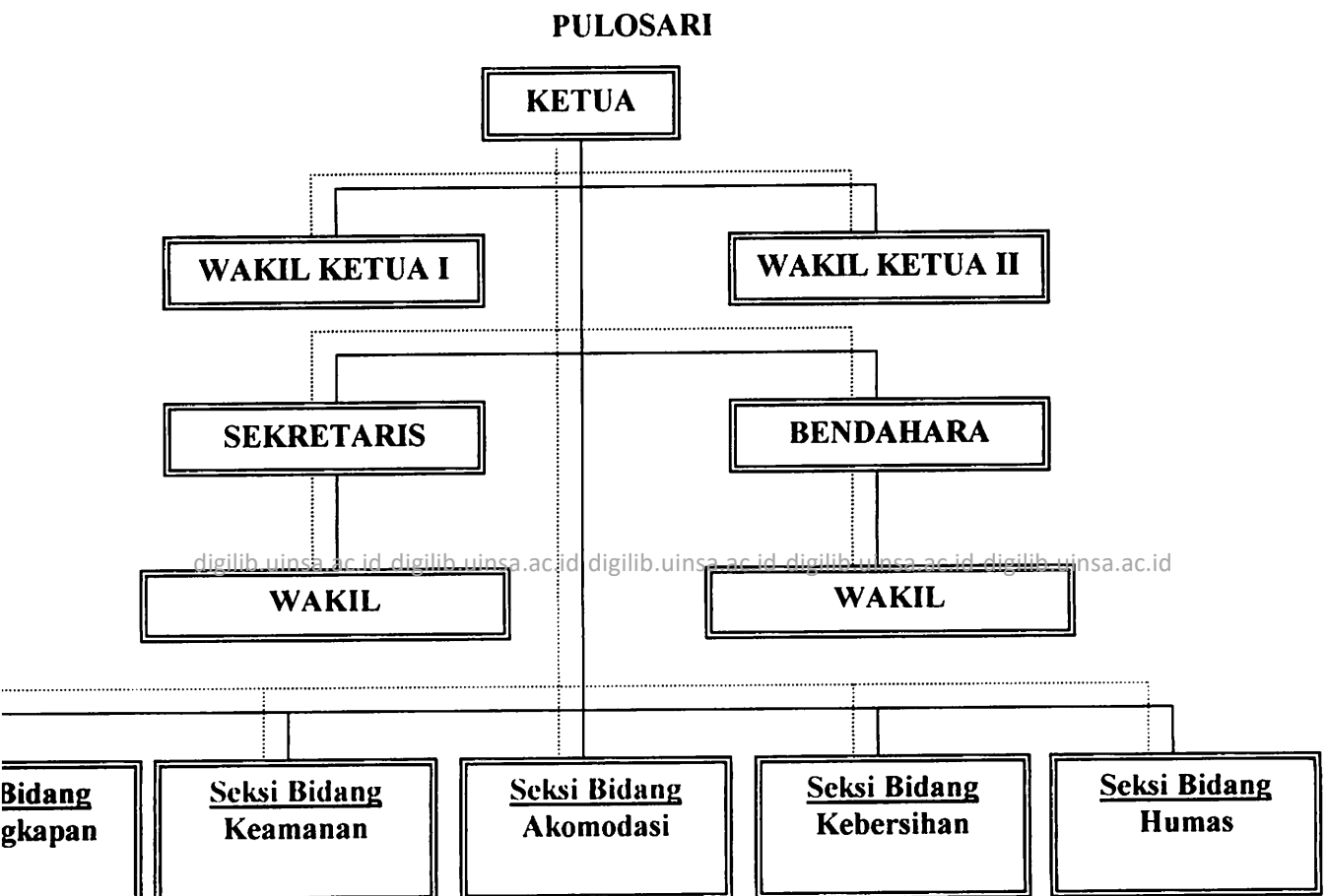
---

<sup>1</sup> Wawancara dengan Bapak Yusuf Ali, tanggal 13 Mei 2006.

## B. Struktur Organisasi dan Susunan Pengurus Majelis Ta'lim Darul Muttaqin.

Sesuai dengan keputusan hasil rapat pada hari rabu tanggal 03-08-2005, digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id tentang pengurus Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari, maka ditetapkan dan diangkat secara resmi pengurus baru Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari, sebagai berikut :

### STRUKTUR ORGANISASI MAJLIS TA'LIM DARUL MUTTAQIN



Keterangan :                      Garis hubungan

----- Garis komando<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Pengamatan pada kesekretariatan Majelis Ta'lim Darul Muttaqin, tanggal 15 Mei 2006.



## SUSUNAN KEPENGURUSAN MAJLIS TA'LIM DARUL MUTTAQIN

### PULOSARI

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Pelindung : Kepala Desa

Penasehat : H. Nur Sodik

Pengasuh : KH. Ishaq Latief

Ketua : Drs. Yusufa Ali

Wakil Ketua I : Ust. Moh. Syamsuri Rozak

Wakil Ketua II : Ust. Ahmad Bisri Ma'sum

Sekretaris : Ali Muchsin

Wakil Sekretaris : Kusnul Yaqin

Bendahara : H. Moh. Romly

Wakil Bendahara : H. Yatim Munif

Seksi-seksi :

a. Perlengkapan :

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

1). Kunoyo Hadi (Koordinator).

2). Tony

3). Musta'in

4). Hadi

5). Basori

6). M. Basuki

7). Bayu

8). Dian

**b. Keamanan :**

1). Moh. Jupri (Koordinator).

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

2). Andi

3). Kusaidi

4). Achmad

5). Tono

**c. Akomodasi :**

1). Moh. Sakur (Koordinator).

2). Eko

3). Kholiq

4). Abd. Wachid

5). Nur Komari

6). Edy Yusuf

**d. Kebersihan :**

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

1). Amin Tohari (Koordinator)

2). Slamet

3). Fatkur

4). Saiful

5). Chomsun

**e. Humas :**

1). Ainur Rofiq S.Ag (Koordinator)

2). Alimuddin

3). Mudi

4). Aminan S,Ag

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

5). Moh. Hamim

### **C. Maksud dan Tujuan Berdirinya Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari.**

Setiap suatu kegiatan dan upaya tertentu pastilah mempunyai suatu tujuan tertentu pula, seperti halnya majlis ta'lim Darul Muttaqin yang pada saat ini menjadi lahan (obyek) dalam penelitian ini, juga mempunyai tujuan tertentu pula.

Adapun tujuan dari berdirinya atau dibentuknya majlis ta'lim Darul Muttaqin Pulosari adalah sebagai berikut :

- a. Melaksanakan tuntunan agama islam sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Al-Hadits.
- b. Membantu pemerintah dalam ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan yang tertera dalam UUD 45.
- c. Membentuk generasi bangsa yang beriman, bertaqwa, dan mempunyai jiwa pengabdian terhadap agama, nusa, dan bangsa.
- d. Membantu kelancaran pendidikan bagi masyarakat sekitar dan khususnya bagi majlis ta'lim Darul Muttaqin untuk kemaslahatan umat manusia (umat Islam).
- e. Menyantuni dan menanggulangi anak yatim piatu dan putus sekolah dalam memenuhi kebutuhan mereka didalam segi pendidikan<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Wawancara dengan Bapak Yusuf Ali dan Bapak Ali Muchsin, tanggal 22 Mei 2006.

#### **D. Nama, Lokasi, dan Waktu Berdirinya Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari.**

- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
1. Lembaga ini bernama “ Majelis Ta'lim Darul Muttaqin “ yang lokasinya terletak di Dusun Pulosari Desa Prambon Kecamatan Prambon dan sekretariatnya di JL. Diponegoro 12 Prambon Sidoarjo tlp. 031. 8975988.
  2. Majelis Ta'lim Darul Muttaqin ini didirikan pada tanggal 15 Juli 1991 atau 04 Muharrom 1412 H<sup>4</sup>.

#### **E. Lembaga Yang Dikelola Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari.**

Majlis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari yang sampai sekarang ini tetap meningkat dan berkembang. Untuk mewujudkan tujuannya sebagaimana yang telah diuraikan sebelumnya, maka Majelis Ta'lim Draul Muttaqin Pulosari melaksanakan serangkaian kegiatan yang dilembagakan.

Adapun lembaga yang dikelola oleh Majelis Ta'lim Darul Muttaqin antara lain :

- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
1. Pengajian rutin setiap Senin malam Selasa yang langsung diasuh oleh Bapak KH. Ishaq Latief.
  2. Taman Pendidikan AL-Qur'an dan Madrasah Diniyah yang diketuai oleh Ust. Moh. Syamsuri Rozak<sup>5</sup>.

---

<sup>4</sup> Pengamatan pada kesekretariatan Majelis Ta'lim Darul Muttaqin, tanggal 15 Mei 2006.

<sup>5</sup> Wawancara dengan Bapak Ali Muchsin dan Bapak Syamsuri Rozak, tanggal 29 dan 30 Mei

## **F. Program Kerja Majelis Ta'lim Darul Muttaqin Pulosari.**

Dalam melaksanakan dan merealisasikan aktivitas di Majelis Ta'lim Darul Muttaqin, program kerja yang dimiliki adalah :

1. Pengajian rutin setiap Senin malam Selasa.
2. Pengajian umum setiap peringatan hari besar Islam.
3. Meningkatkan pendidikan yang sudah ada seperti TPA dan madrasah diniyah dalam rangka untuk meningkatkan kualitas keimanan.
4. Menghimpun zakat, infaq, shodaqoh bekerja sama dengan instansi terkait atau dengan para *agniya'* (orang yang kaya).
5. Memperbaiki dan memelihara sound sistem (pengeras suara) agar suara pada waktu pengajian rutin dapat terdengar oleh jamaah dengan baik.
6. Memelihara sarana dan prasarana yang ada<sup>6</sup>.

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

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Bapak Ali Muchsin, tanggal 30 Mei 2006.

## BAB V

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

### PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA

#### A. Penyajian Data.

Bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian di majlis ta'lim Darul Muttaqin :

##### 1. Perumusan Tujuan.

Sebelum organisasi dibentuk terlebih dahulu harus ada tujuan yang mendasari pendirian organisasi. Tujuan ini akan memberi pedoman yang mantap bagi setiap anggotanya, terutama dalam menentukan aktivitas-aktivitas apa saja yang dibutuhkan untuk mencapainya secara efisien dan efektif.

Perumusan tujuan yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin termuat dalam dokumen atau buku wasiat yang selalu dijadikan pedoman. Tujuan tersebut adalah :

- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- a. Melaksanakan tuntunan agama islam sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Al-Hadits.
  - b. Membantu pemerintah dalam ikut serta mencerdaskan kehidupan bangsa sesuai dengan yang tertera dalam UUD 45.
  - c. Membentuk generasi bangsa yang beriman, bertaqwa, dan mempunyai jiwa pengabdian terhadap agama, nusa, dan bangsa.
  - d. Membantu kelancaran pendidikan bagi masyarakat sekitar dan khususnya bagi majlis ta'lim Darul Muttaqin untuk kemaslahatan umat manusia (umat Islam).

- e. Menyantuni dan menanggulangi anak yatim piatu dan putus sekolah dalam memenuhi kebutuhan mereka didalam segi pendidikan<sup>1</sup>.

Perumusan tujuan majlis ta'lim Darul Muttaqin ditetapkan melalui

musyawarah tahunan yang dilaksanakan setahun sekali. Dalam musyawarah ini juga menentukan ketua umum majlis ta'lim Darul Muttaqin yang dipilih langsung oleh anggota rapat. Setelah ketua umum majlis ta'lim terpilih, maka selanjutnya adalah pemilihan pengurus yng dipilih oleh ketua langsung dan tim formatur (sekelompok orang yang ditunjuk oleh ketua). Selain itu, juga merencanakan dan mengagendakan program kerja pengurus majlis ta'lim Darul Muttaqin<sup>2</sup>.

Dari perumusan tujuan yang telah ditetapkan tersebut, untuk mengetahui perkembangan dalam pencapaian tujuan, maka di majlis ta'lim itu sendiri mengadakan rapat. Rapat tersebut dibagi menjadi tiga, yaitu :

- a. Rapat pengurus tri wulan, yang diikuti oleh semua pengurus harian maupun pengurus bidang, yang membahas mengenai agenda laporan pertanggung jawaban keuangan, evaluasi tentang kinerja pengurus, dan rutinitas kerja pengurus dari masing-masing pengurus bidang.
- b. Rapat pengurus bulanan, yang diikuti oleh pengurus harian saja guna untuk mengevaluasi kinerja pengurus.

---

<sup>1</sup> Dokumentasi majlis ta'lim Darul Muttaqin

<sup>2</sup> Wawancara dengan Bapak Yusuf Ali, tanggal 1 Juni 2006

c. Rapat pengurus insidental, yakni rapat yang diadakan sesuai dengan keadaan (kondisional) yang bisa diadakan sewaktu-waktu melihat kebutuhan dan persoalan yang memang perlu untuk diselesaikan yang ada dimajlis ta'lim Darul Muttaqin. Rapat tersebut pesertanya juga tergantung pada pokok permasalahan yang dibahas. Misalnya, pada periode 2004-2005 ketua umum pernah menonaktifkan pengurus karena ada pengurus yang dianggap tidak layak (tidak menjalankan tugas yang diberikan kepadanya tidak aktif dalam setiap kegiatan maupun rapat yang diadakan majlis ta'lim Darul Muttaqin).

Dalam rapat tersebut pengambilan keputusan berada pada ketua umum yang melalui musyawarah untuk mencapai mufakat. Dengan kata lain, semua saran-saran dan pendapat yang diajukan oleh pengurus tidak diacuhkan, namun dibahas bersama keputusan mana yang memang benar-benar cocok untuk diambil. Tetapi pada puncaknya tetap ketua umum yang mengambil keputusan tersebut.

Setelah tujuan ditetapkan, maka langkah selanjutnya adalah merumuskan tujuan tersebut dengan jelas, dan terperinci, termasuk juga batasan-batasannya. Tujuan tersebut diketahui oleh semua pihak yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin, karena dalam merumuskan tujuan melibatkan banyak pihak, baik pengurus maupun anggota masyarakat.





b. Komitmen yang besar dan tanggung jawab untuk membangun majlis ta'lim Darul Muttaqin.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 c. Kekompakan dalam melaksanakan tugasnya masing-masing.

## 2. Departementasi.

Dalam pembagian kerja berkaitan dengan masalah bagaimana pekerjaan-pekerjaan itu akan dispesialisasikan. Semua pekerjaan pada dasarnya dapat dispesialisasikan sampai ke suatu tingkat tertentu sesuai dengan kemampuan. Untuk membagi pekerjaan diantara pemegang demi pekerjaan mencapai tujuan organisasi pentingnya peranan pembagian kerja baik dilihat dari kenyataan bahwa keputusan penting pengembangan organisasi adalah dalam menentukan sampai seberapa jauh pekerjaan harus dibagi dalam pembagian kerja.

Pembagian tugas pengurus di majlis ta'lim Darul Muttaqin itu adalah melalui pembentukan bidang-bidang dengan tujuan agar lebih terfokus pada digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id bidangnya masing-masing. Pembagian bidang tersebut disesuaikan dengan keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh pengurus, karena ketua tidak akan memberi tugas pada pengurus yang tidak ahli dibidangnya<sup>4</sup>.

Masing-masing pengurus mengetahui dengan jelas tugas yang diterimanya karena semuanya sudah tercantum didalam pola tata kerja organisasi. Pada masing-masing bidang atau seksi terdapat *job description* (pembagian kerja), yakni setiap bidang atau seksi membentuk koordinator dan

---

<sup>4</sup> Wawancara dengan Bapak Yusufa Ali, tanggal 1 Juni 2006.

anggota. Adapun pembagian tugas yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin dari masing-masing pengurus mempunyai tugas-tugas sebagai berikut<sup>5</sup> :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
a. Ketua umum.

Status :

- 1). Mandataris anggota.
- 2). Pemegang kebijaksanaan umum organisasi.

Fungsi :

- 1). Pimpinan kebijaksanaan tertinggi majlis ta'lim Darul Muttaqin.
- 2). Penanggung jawab tertinggi majlis ta'lim Darul Muttaqin.

Tugas dan kewajiban :

- 1). Membina, menjalankan, memelihara serta mengembangkan organisasi secara keseluruhan.
- 2). Memimpin dan mengkoordinir pengurus dalam menjalankan tugas dan kewajiban organisasi.
- 3). Menentukan kebijaksanaan organisasi secara umum dengan memperhatikan pertimbangan segenap pengurus majlis ta'lim Darul Muttaqin.
- 4). Menstimulasi dan mengawasi kegiatan organisasi secara keseluruhan serta menciptakan suasana yang harmonis dan keakraban dalam kepengurusan.

---

<sup>5</sup> Dokumentasi majlis ta'lim Darul Muttaqin.

**b. Ketua I**

**Status :**

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
**Sebagai pemegang kebijaksanaan internal organisasi.**

**Fungsi :**

- 1). Penanggung jawab internal organisasi.
- 2). Pengganti tugas ketua umum yang bersifat internal jika ketua berhalangan.

**Tugas dan kewajiban :**

- 1). Membantu ketua umum dalam menjalankan kegiatan yang bersifat internal.
- 2). Mengawasi dan mengevaluasi wilayah internal organisasi.

**c. Ketua II.**

**Status :**

Sebagai pemegang kebijaksanaan eksternal organisasi.  
 digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

**Fungsi :**

- 1). Penanggung jawab eksternal organisasi.
- 2). Pengganti tugas ketua umum yang bersifat eksternal jika ketua berhalangan.

**Tugas dan kewajiban :**

- 1). Membantu ketua umum dalam menjalankan kewajiban yang bersifat eksternal.
- 2). Mengawasi dan mengevaluasi wilayah eksternal organisasi.

d. Sekretaris.

Status :

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
**Pemegang kebijaksanaan umum dalam bidang kesekretariatan.**

Fungsi :

Mendampingi dan bekerja sama dengan ketua dalam melaksanakan tugas organisasi.

Tugas dan kewajiban :

- 1).Menertibkan sistem kesekretariatan.
- 2).Mengatur agenda organisasi secara keseluruhan.
- 3).Merencanakan dan mengatur seluruh perlengkapan administrasi dan pendayagunaannya.

e. Wakil sekretaris.

Status :

**Wakil sekretaris.**  
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id

Fungsi :

Membantu dan menggantikan kedudukan sekretaris apabila berhalangan atau tidak dapat melanjutkan tugas yang dibebankan kepadanya.

Tugas dan kewajiban :

Membantu tugas dan kewajiban yang diamanatkan kepada sekretaris.

f. Bendahara.

Status :

**Pemegang kebijaksanaan umum dibidang keuangan.**

Fungsi :

Membantu dan bekerja sama dengan ketua melaksanakan tugas organisasi dalam hal keuangan.

Tugas dan kewajiban :

- 1). Membantu dan bekerja sama dengan ketua dan sekretaris dalam menyusun anggaran belanja dan pendapatan organisasi.
- 2). Mengadakan konsolidasi dalam hal pendapatan dengan fungsionaris pengurus.
- 3). Mengatur sirkulasi keuangan atas persetujuan ketua umum.

g. Wakil bendahara.

Status :

Wakil bendahara.

Fungsi :

- 1). Sebagai rekan kerja wakil bendahara.
- 2). Menggantikan kedudukan bendahara apabila bendahara berhalangan atau tidak dapat menjalankan tugas dan kewajiban yang diamanatkan kepada bendahara.

Tugas dan kewajiban :

Membantu tugas yang diamanatkan kepada bendahara.

h. Pengurus bidang atau seksi (koordinator).

Status :

Pemegang kebijaksanaan umum dalam bidangnya.

**Fungsi :**

**Membantu ketua I dalam menyelenggarakan kegiatan.**

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

**Tugas dan kewajiban :**

- 1). Merealisasikan program yang telah ditetapkan.
  - 2). Bertanggung jawab pada ketua I.
- i. Anggota bidang atau seksi.

**Status :**

**Sebagai komponen operasional kegiatan.**

**Fungsi :**

**Membantu ketua bidang dalam melaksanakan kegiatan dan sekaligus sebagai fasilitas kegiatan.**

**Tugas dan kewajiban :**

**Menjabarkan program kerja yang telah direncanakan.**

Dalam prakteknya pembagian kerja pengurus yang sudah disebutkan digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id tugas dan kewajibannya di atas kadang-kadang para pengurus meminta bantuan pada pengurus lainnya, namun bukan berarti pengurus yang bersangkutan tidak mengerjakan tugasnya. Hanya saja semua itu dilakukan dalam rangka kerja sama untuk tercapainya tugas dan program kerja yang telah ditetapkan.

Pada setiap organisasi tentu melakukan kegiatan-kegiatan yang dapat dikelompokkan menjadi beberapa bagian atau departemen yang mendukung terwujudnya tujuan organisasi, seperti bidang atau seksi perlengkapan atau yang lainnya.

Dalam departementasi yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin adalah departementasi berdasarkan fungsi. Departementasi tersebut jika dalam bentuk susunan pengurus sebagai berikut :

Pelindung

Penasehat

Pengasuh

Ketua

Wakil Ketua I

Wakil Ketua II

Sekretaris

Wakil Sekretaris

Bendahara

Wakil Bendahara

Bidang atau seksi :

- a. Perlengkapan.
- b. Keamanan.
- c. Akomodasi.





d. Kebersihan.

e. Humasy.

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

### 3. Delegasi Wewenang dan Tanggung Jawab.

Pendelegasian wewenang dilakukan setelah pembagian kerja. Hal tersebut dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan semua aktifitas manajerial dan dapat dituntut tanggung jawabnya. Tentu saja dalam penerapan prinsip ini perlu diperhatikan adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggung jawab pekerjaan. Keseimbangan ini akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat, pada gilirannya pendelegasian wewenang juga akan memotivasi bawahan untuk lebih percaya diri bekerja lebih kreatif dan bertanggung jawab.

Wewenang adalah hak untuk mengambil keputusan, menyerahkan pekerjaan orang lain untuk memberi perintah, wewenang merupakan suatu faktor yang sangat penting dalam pengorganisasian karena para pimpinan digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id dalam setiap organisasi mempunyai wewenang untuk menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Sedangkan tanggung jawab merupakan suatu kewajiban untuk melakukan suatu yang diperolehnya dari atasannya dan tidak menadi kurang bagi atasannya. Tanggung jawab sebagai kewajiban yang harus dilaksanakan dan sebagai penentuan kewajiban.

Pendelegasian wewenang di majlis ta'lim Darul Muttaqin itu disesuaikan dengan bidangnya dan juga kemampuannya masing-masing seperti yang telah dijelaskan dalam pembagian tugas di atas. Pembagian tugas diberikan pada orang yang mempunyai keahlian di bidangnya. Pendelegasian wewenang juga diberikan pada orang yang ahli dalam bidang masing-masing<sup>6</sup>.

Semua pengurus menerima wewenang yang telah diberikan kepadanya, karena dalam musyawarah kerja sudah dibahas mengenai kepada siapa wewenang akan diberikan dan pengurus menerima wewenang tersebut sebagai konsekwensi dari pembagian tugas yang telah diberikan kepadanya, dengan demikian pengurus akan merasa termotivasi untuk menjalankan program kerja yang akan dilaksanakan dan akan merasa mempunyai tanggung jawab kepada tugasnya masing-masing.

Masalah di atas dilakukan setelah musyawarah tahunan majlis ta'lim Darul Muttaqin, yakni setelah MTMT dibentuk badan formatur yang mengadakan musyawarah kerja. Saat itulah pemilihan pengurus dilakukan melalui seleksi dan surat pernyataan bersedia menjadi pengurus majlis ta'lim.

Namun tidak demikian halnya, seluruh tugas pimpinan sebagian dapat didelegasikan berdasarkan kebutuhan atau keadaan. Misalnya, disaat ketua umum tidak bisa menghadiri rapat maka hal tersebut dapat didelegasikan wewenangnya kepada ketua I.

---

<sup>6</sup> Wawancara dengan Bapak Ali Muchsin, tanggal 5 Juni 2006.

Mengenai tanggung jawab yang diberikan kepada pengurus majlis ta'lim itu sangat erat sekali hubungannya dengan pelimpahan wewenang yang diberikan kepada pengurus majlis ta'lim, karena ketika wewenang itu dilimpahkan maka saat itu juga ada pada pengurus yang diberi wewenang tersebut.

Untuk lebih jelasnya, maka di bawah ini akan disebutkan mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pengurus majlis ta'lim Darul Muttaqin<sup>7</sup>.

a. Ketua umum.

Wewenang dan tanggung jawab :

- 1). Bertindak atas nama majlis ta'lim Darul Muttaqin baik keluar maupun kedalam.
- 2). Mengubah dan mengganti pengurus majlis ta'lim dengan mempertimbangkan kepentingan majlis ta'lim sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
- 3). Meminta pertanggung jawaban pengurus majlis ta'lim dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab.
- 4). Mengatur tugas fungsional pengurus majlis ta'lim sesuai dengan program.
- 5). Mengawasi dan mengevaluasi kegiatan organisasi secara keseluruhan.

---

<sup>7</sup> Dokumentasi majlis ta'lim Darul Muttaqin.

b. Ketua I dan ketua II.

Wewenang ketua I dan ketua II adalah sama dengan ketua umum karena ketua I dan ketua II mempunyai wewenang Ketua umum melimpahkan wewenangnya kepada mereka. Mengenai tanggung jawabnya juga tergantung ketika ketua umum melimpahkan wewenangnya kepada mereka. Pada saat itulah mereka mempunyai tanggung jawab. Namun, ketua I mempunyai wewenang yang berhubungan dengan intern organisasi sedangkan ketua II lebih pada hubungan ekstern organisasi.

c. Sekretaris.

Wewenang dan tanggung jawab :

Membantu ketua umum bertanggung jawab dalam bidang kesekretariatan majlis ta'lim Darul Muttaqin.

d. Wakil sekretaris.

Wewenang dan tanggung jawab :

Bertindak dan bertanggung jawab sebagaimana sekretaris dengan seizin sekretaris.

e. Bendahara.

Wewenang dan tanggung jawab :

Meminta laporan pertanggung jawaban keuangan dari pelaksanaan kegiatan dan bertanggung jawab terhadap keuangan majlis ta'lim Darul Muttaqin.

f. Wakil bendahara.

Membantu bendahara dan tanggung jawab dalam hal keuangan majlis

ta'lim Darul Muttaqin.

g. Pengurus bidang.

1). Koordinator bidang.

Wewenang dan tanggung jawab :

Bertindak dan bertanggung jawab sebagai pengatur program kerja yang sesuai dengan bidangnya.

2). Anggota bidang.

Wewenang dan tanggung jawab :

Menjabarkan program kerja sesuai dengan kebutuhan atas dasar kesepakatan koordinator bidang dan bertanggung jawab terhadap program kerja yang dilaksanakan.

4. Koordinasi.

Di dalam organisasi, kegiatan-kegiatan dan didepartementasikan, namun manajer harus perlu mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif. Kemampuan manajer untuk mengkoordinasikan secara efektif sebagian besar tergantung dari bawahan atau anggota organisasi untuk menyadari dan mewujudkan komitmennya terhadap organisasi.

Koordinasi majlis ta'lim Darul Muttaqin dipengaruhi oleh beberapa hal, yang antara lain :

- digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id
- a. Adanya pembagian tugas dan pekerjaan yang jelas dalam organisasi.
  - b. Adanya suasana persaudaraan dan semangat kerja sama yang besar dalam organisasi.
  - c. Adanya komunikasi yang cukup diantara orang-orang dalam organisasi.
  - d. Koordinasi ditetapkan dan dilaksanakan sebagai kesatuan dengan perencanaan, pembimbingan dan pengendalian<sup>8</sup>.

Pada masing-masing bidang membentuk koordinator bidang dan anggota. Dari masing-masing kegiatan yang diprogram oleh setiap bidang maka dibagi pembagian peran. Misalnya, bidang akomodasi, maka dari setiap pengurus mendapat peranan untuk menjalankan programnya yaitu mempersiapkan dan mengecek sound sistem sebelum acara dimulai dan lain sebagainya yang semuanya berdasarkan kemampuannya. Dengan demikian, digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id koordinator bidang mempunyai tanggung jawab kepada masing-masing anggotanya<sup>9</sup>.

Koordinasi yang ada dimajlis ta'lim Darul Muttaqin menggunakan koordinasi vertikal, koordinasi dilakukan oleh ketua umum kepada semua pengurus harian. Ketua I mengkoordinir pengurus bidang dan ketua II mengkoordinir program eksternal yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin,

---

<sup>8</sup> Wawancara dengan Bapak Ali Muchsin, 5 Juni 2006.

<sup>9</sup> Wawancara dengan Bapak Moh. Sakur, 22 Mei 2006.

yang pada akhirnya ketua umumlah yang tetap mengkoordinir dari tugas yang diberikan kepada masing-masing koordinator tersebut.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
Sedangkan mengenai koordinasi yang berhubungan dengan hubungan kerja sama pengurus dilakukan oleh ketua itu melalui evaluasi secara langsung dari setiap masing-masing bidang, melihat dari saat proses kerja sama dilakukan dalam pelaksanaan tugas sampai pada hasil yang diperoleh dari tugas tersebut.

#### 5. Rentang Manajemen.

Rentang manajemen dan koordinasi adalah saling berhubungan erat. Ada anggapan bahwa semakin besar jumlah rentangan semakin sulit untuk mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan secara efektif. Tetapi hubungan tersebut tidak semudah itu, karena jika jumlah bawahan yang melapor ke setiap manajer lebih banyak organisasi akan membutuhkan sedikit manajer.

Dengan sedikit manajer yang terlibat, para manajer akan lebih mudah akan digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id mengkoordinasi kegiatan-kegiatan antar bidang.

Para ahli manajemen bermaksud menemukan jumlah yang pasti, rentang manajemen yang ideal, tetapi tidak ada jumlah yang mutlak dapat ditentukan karena hal tersebut sangat tergantung pada banyak variabel seperti besarnya organisasi, teknologi, spesialisasi, dan lain sebagainya. Begitu juga dengan majlis ta'lim Darul Muttaqin tentang jumlah bawahan yang harus diawasi secara efektif jumlahnya bergantung pada kondisi dan situasi yang

dihadapi, karena dalam masing-masing bidang pun jumlah bawahannya tidak sama antara satu dengan yang lainnya.

Selain itu, mengenai jumlah bawahan yang harus diawasi di majlis ta'lim Darul Muttaqin sangat dipengaruhi oleh wewenang dan tanggung jawab masing-masing pengurus di majlis ta'lim sudah jelas perinciannya, hubungan kerja sama dari masing-masing pengurus sederhana, pembagian tugas disesuaikan dengan kemampuan orang dan setiap bidang dan corak pekerjaan yang diterima pengurus tidak beraneka ragam<sup>10</sup>.

## **B. Analisis Data.**

Mengacu pada data-data dan teori yang telah disajikan di halaman terdahulu, peneliti akan menganalisa secara singkat mengenai bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian pengurus majlis ta'lim Darul Muttaqin dalam perspektif analisis SWOT.

### **1. Perumusan tujuan.**

Sejak pertama kali majlis ta'lim didirikan, tujuan utamanya adalah untuk melaksanakan tuntunan agama Islam yang sesuai dengan tuntunan Al-Qur'an dan Al-Hadits. Hal tersebut sangat penting sekali dalam mempermudah majlis ta'lim Darul Muttaqin untuk mencapai tujuannya. Jika antara tujuan dengan keinginan para anggotanya (masyarakat umum) bertolak belakang, maka hal tersebut dapat mempersulit untuk menetapkan dan mencapai tujuan.

---

<sup>10</sup> Wawancara dengan Bapak Yusufa Ali, tanggal 1 Juni 2006.



Untuk mempermudah mencapai tujuan majlis ta'lim Darul Muttaqin, para pengurus selalu berusaha untuk bekerja sama dengan berpedoman dalam diri mereka masing-masing, yaitu bersatu kita teguh bercerai kita runtuh. Hal tersebut dapat terbukti dengan adanya rapat-rapat yang dilakukan pengurus untuk mengetahui dan mengevaluasi sejauh mana pengurus dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Saat rapat berlangsung, ketua umum tidak mendiskriminasi para peserta rapat untuk mengikuti apa keputusan ketua umum. Mereka diberi kesempatan untuk mengutarakan pendapat mereka masing-masing, sehingga dalam rapat pun mempermudah ketua umum untuk mengambil keputusan. Karena dengan semakin banyaknya pendapat yang berbeda-beda, maka akan semakin banyak wawasan atau ide yang diperoleh ketua umum.

Dalam mencapai tujuan organisasi, para pengurus menggunakan metode atau cara yang dijadikan sarana bagi mereka untuk mencapainya, yakni melalui program kerja majlis ta'lim Darul Muttaqin yang ditetapkan pada saat musyawarah kerja majlis ta'lim. Menurut Ibnu Syamsi ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam mencapai tujuan.

- a. Adanya keterlibatan individu-individu dalam perumusan tujuan.
- b. Adanya pembagian tugas pengurus yang jelas.
- c. Tujuan yang ditetapkan sangat realitas yang disesuaikan dengan lingkungan internal dan lingkungan eksternal organisasi.



d. Adanya evaluasi terhadap proses pencapaian tujuan organisasi<sup>11</sup>.

## 2. Departementasi.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Pembagian kerja pengurus majlis ta'lim Darul Muttaqin sangat terperinci dan jelas batasan-batasannya. Saat musyawarah kerja pengurus majlis ta'lim, semua yang berhubungan dengan tugas dan program kerja dari masing-masing pengurus dibahas dan dimusyawarahkan, sehingga para pengurus sudah mengetahuinya dengan jelas dan terperinci serta batasan-batasannya.

Begitu juga dalam pembagian kerja, ketua umum majlis ta'lim tidak menyerahkan tugas kepada mereka yang tidak ahli dibidangnya, tetapi ketua umum memberi tugas yang sesuai dengan keahlian dan kemampuan pengurus, sehingga mereka akan memfokuskan dan berusaha sebisa mungkin untuk dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
 Untuk dapat menjalankan tugas mereka masing-masing, maka pada setiap bidang yang ada di majlis ta'lim lebih terperinci lagi tentang pembagian tugas mereka masing-masing. Hal tersebut terbukti dengan adanya koordinator dari masing-masing bidang.

Usaha yang dilakukan untuk mewujudkan tujuan organisasi majlis ta'lim (seperti yang telah disebutkan di atas) dan untuk mempermudah pengurus untuk mengetahui tugas mereka masing-masing, maka di majlis ta'lim dibentuklah pengelompokan atau departementasi.

---

<sup>11</sup> Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, h. 15.

Dengan demikian, majlis ta'lim sangat memperhatikan mengenai syarat tentang pembagian kerja yakni “*the right man on the right place*“ yang menurut Wursanto yang dikutip oleh M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto<sup>12</sup>, melalui penempatan tenaga kerja yang sesuai dengan bidang dan keahlian masing-masing. Syarat ini akan mengupayakan efisiensi kerja yang baik.

### 3. Pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.

Setelah pembagian kerja dilakukan, maka selanjutnya adalah pelimpahan wewenang dan tanggung jawab pada masing-masing pengurus. Dengan adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab yang diberikan kepada pengurus majlis ta'lim, maka hal tersebut akan menciptakan kerja sama yang sehat.

Pendelegasian wewenang pengurus majlis ta'lim juga dilimpahkan berdasarkan dengan kemampuan dan keahlian dari masing-masing pengurus. Karena jika tidak diberikan kepada pengurus yang tidak ahlinya maka dikhawatirkan terjadi tidak meratanya tugas, yakni adanya pengurus yang mendapatkan tugas yang berlebihan, sedangkan pengurus yang lain hanya menjadi pengangguran saja.

Dalam pelimpahan wewenang dan tanggung jawab ini juga dibahas dengan jelas dan terperinci oleh para pengurus majlis ta'lim. Hal tersebut

---

<sup>12</sup> M. Karebet Widjajakusuma dan M. Ismail Yusanto, *Pengantar Manajemen Syariah*, h.

terbukti dengan adanya musyawarah kerja pengurus majlis ta'lim yang membahas mengenai wewenang dan tanggung jawab dari masing-masing pengurus yang kemudian hasil dari musyawarah tersebut dibuatlah buku pedoman musyawarah kerja atau dokumentasi pengurus yang didalamnya mencakup tata pola kerja organisasi yang menjelaskan mengenai wewenang tanggung jawab pengurus. Dengan demikian, setiap pengurus akan mengetahui dengan jelas tentang wewenang dan tanggung jawab yang ada pada diri mereka masing-masing.

Semua itu dilakukan dengan tujuan agar para pengurus merasa termotivasi untuk melaksanakan tugas mereka masing-masing dengan sebaik mungkin, sehingga ketua umum akan merasa tidak terlalu terbebani untuk mewujudkan tujuan majlis ta'lim, karena para pengurus sudah diberi tugas dan wewenang beserta tanggung jawab mereka masing-masing yang disesuaikan dengan keahlian dan kemampuan pengurus majlis ta'lim Darul Muttaqin.

#### 4. Koordinasi.

Proses pengkoordinasian yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin berjalan dengan baik. Hal tersebut disebabkan karena dalam pembagian kerja pengurus sudah dijelaskan dengan jelas dan terperinci dan dalam pelimpahan wewenang dan tanggung jawab pun juga dijelaskan dengan jelas dan terperinci sehingga mempermudah ketua umum untuk melakukan koordinasi kepada para pengurus majlis ta'lim.

Untuk mempermudah koordinasi ini maka dalam setiap bidang atau seksi dibentuk koordinator yang bertanggung jawab terhadap tugas yang diberikan kepada anggota bidang masing-masing. Dengan begitu akan tampak dengan jelas peran dari masing-masing anggota tim termasuk tanggung jawabnya.

Pengkoordinasian di majlis ta'lim Darul Muttaqin dilakukan secara vertikal yakni ketua umum mengkoordinasi pengurus harian, ketua I mengkoordinasi pengurus bidang dan ketua II mengkoordinasi program eksternal yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin. Dan pada puncaknya maka ketua umum mengkoordinasi dari masing-masing koordinator tersebut.

Mengenai hubungan kerja sama pengurus dari masing-masing bidang dalam melaksanakan tugas mereka masing-masing, ketua umum juga mengkoordinasinya dengan tujuan agar tugas yang diberikan kepada pengurus tersebut dapat dilakukan dengan baik karena terdapat kerja sama tim yang baik juga.

#### 5. Rentang manajemen.

Rentang manajemen di majlis ta'lim Darul Muttaqin juga dilakukan, namun mengenai berapa jumlah bawahan yang harus diawasi tidaklah terbatas. Hal tersebut disebabkan karena adanya jumlah dari masing-masing bidang antara yang satu dengan yang lainnya tidak sama selain itu juga disebabkan karena adanya wewenang dan tanggung jawab pengurus yang sudah jelas periciannya, hubungan kerja sama dari masing-masing pengurus

sederhana, pembagian tugas disesuaikan dengan kemampuan orang dan dari setiap bidang dan corak pekerjaan yang diterima pengurus tidak beraneka ragam.

## 6. Analisis SWOT.

Sebagai suatu organisasi setiap gerak langkahnya selalu diikuti berbagai faktor baik itu kekuatan ataupun kelemahan serta peluang dan ancaman. Untuk mewujudkan atau merealisasikan program-program kerja yang ada.

Keempat faktor ini harus senantiasa menjadi perhatian karena akan menimbulkan pemikiran-pemikiran dan ide-ide baru untuk menetapkan program-program yang lebih baik dan sesuai dengan kebutuhan masyarakat.

### a. Faktor internal (kekuatan dan kelemahan) majlis ta'lim Darul Muttaqin.

#### 1). Faktor kekuatan yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin, antara lain:

- a). Pendelegasian dan tanggung jawab antar pengurus jelas.
- b). *Job description* masing-masing pengurus juga jelas.

#### 2). Faktor kelemahan yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin, antara lain :

- a). Lemahnya komitmen pengurus.
- c). Kurangnya kekompakan.
- d). Sumber daya manusia yang kurang mapan dan yang masih lemah.

b. Faktor eksternal (peluang dan ancaman) majlis ta'lim Darul Muttaqin.

1). Faktor peluang yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin, antara lain :

- a). Adanya komunikasi yang cukup diantara orang-orang dalam organisasi.
- b). Adanya suasana persaudaraan dan semangat kerja yang besar.

2). Faktor ancaman yang ada di majlis ta'lim Darul Muttaqin, antara lain:

- a). Banyaknya anggota pengurus sehingga tidak bisa mengawasi secara keseluruhan.
- b). Banyaknya aturan atau tata cara dalam organisasi sehingga banyak anggota pengurus yang menghimbaukan aturan atau tata cara tersebut<sup>13</sup>.

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

---

<sup>13</sup> Observasi, tanggal 5 Juni 2006.

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

## BAB VI

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

### PENUTUP

#### A. Kesimpulan.

Berdasarkan teori dan data yang diperoleh serta rumusan masalah yang ada dalam penelitian ini, maka peneliti dapat menyimpulkan beberapa hal sebagai berikut :

1. Secara deskriptif ternyata bentuk pelaksanaan proses pengorganisasian di majlis ta'lim Darul Muttaqin telah dibuat berdasarkan kebutuhan organisasi dan berupaya merealisasikannya, seperti dalam :
  - a. Merumuskan tujuan melalui musyawarah kerja pengurus yang diadakan setiap satu tahun sekali.
  - b. Pembagian kerja pengurus majlis ta'lim disesuaikan dengan keahlian dan kemampuan dari masing-masing pengurus.
  - c. Delegasi wewenang yang diberikan oleh ketua umum majlis ta'lim disesuaikan dan kemampuan dari masing-masing pengurus.
  - d. Koordinasi yang dilakukan oleh ketua umum adalah koordinasi vertikal.
  - e. Rentang manajemen dan koordinasi adalah saling berhubungan erat.
2. Faktor internal yang meliputi kekuatan di majlis ta'lim Darul Muttaqin adalah:
  - a. Pendelegasian dan tanggung jawab antar pengurus jelas.
  - b. *Job description* masing-masing pengurus jelas.



Sedangkan faktor internal yang meliputi kelemahan di majlis ta'lim Darul

Muttaqin adalah :

- a. Lemahnya komitmen pengurus.
  - b. Kurangnya kekompakan.
  - c. Sumber daya manusia yang kurang mapan dan yang masih lemah.
3. Faktor eksternal yang meliputi peluang di majlis ta'lim Darul Muttaqin adalah:

- a. Adanya komunikasi yang cukup di antara orang-orang dalam organisasi.
- b. Adanya suasana persaudaraan dan semangat kerja sama yang besar.

Sedangkan faktor eksternal yang meliputi ancaman di majlis ta'lim Darul Muttaqin adalah :

- a. Banyaknya anggota pengurus sehingga tidak bisa mengawasi secara keseluruhan.
- b. Banyaknya aturan atau tata cara dalam organisasi sehingga banyak anggota pengurus yang menghimbaukan aturan atau tata cara tersebut

## **B. Rekomendasi.**

Adapun saran-saran dan rekomendasi yang dapat penulis berikan adalah sebagai berikut :

1. Hendaknya selalu berusaha untuk meningkatkan kinerjanya, ketaatan dan rasa tanggung jawab yang tinggi dan semangat kerja yang tinggi pula dengan tidak melanggar norma-norma agama yang telah ditentukan karena untuk mencapai

keberhasilan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan, dibutuhkan semangat  
digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id digilib.uinsa.ac.id  
kerja yang tinggi.

2. Peningkatan kemampuan operasional dilakukan secara berkesinambungan, misalnya melalui pendidikan dan pelatihan, karena manajemen menyadari dari bahwa betapapun tingginya produktifitas atau tujuan yang telah dicapai, pasti masih dapat dicari dan ditemukan cara-cara yang lebih baik.

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 PUSTAKA

- Anaroga, Pandji, 1997, *Manajemen Bisnis*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Arikunto, Suharsimi, 2002, *Prosedur Penelitian*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Bungin, Burhan, 2003, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Edward, Blocher, J, dkk, 2000, *Manajemen Biaya*, Jakarta : Salemba Empat.
- Hafidhuddin, Didin dan Tanjung, Hendri, 2003, *Manajemen Syariah dalam Praktik*, Jakarta : Gema Insani.
- Handoko, T. Hani, 2000, *Manajemen Edisi II*, Yogyakarta : BPFE.
- Harahap, Syafri, Sofyan, 1996, *Manajemen Kontemporer*, Jakarta : Raja Grafindo Persada.
- Hardjito, Dydiet, 2001, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, S.P, Malayu, 1996, *Organisasi dan Motivasi*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Hitt, A, Michael, dkk, 1997, *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*, Jakarta : Erlangga.
- Kadarman. S.J.A.M, 1996, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Kamisa, 1997, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*, Surabaya : Kartika.
- Koenjaraningrat, 1994, *Metode Penelitian Masyarakat*, Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Manullang, M, 1988, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Martoyo, Susilo, 1988, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*, Yogyakarta : BPFE.
- Marzuki, 1995, *Metodologi Riset*, Yogyakarta : BPFE.
- Moleong, Lexy, J, 2000, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung : Remaja Rosda karya.



- Muchtarom, Zaini, 1996, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta : Al-Amin Press.
- Narbuko, Cholid dan Achmadi, Abu, 2001, *Metodologi Penelitian*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Nasutian, S, 1995, *Metode Research*, Jakarta : Bumi Aksara.
- Nazir, M, 1988, *Metode Penelitian*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Nimran, Umar, 1997, *Perilaku Organisasi, Edisi Revisi*, Surabaya : Citra Media.
- Panglaykim, 1996, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta : Ghalia Indonesia.
- Poerwodarminto, 1976, *Kamus Umum Bahasa Indonesia*, Jakarta : Balai Pustaka.
- Robinson, Pearce, 1997, *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Jakarta : Bina Rupa Aksara.
- Sastradipoera, Komaruddin, 1994, *Pengantar Manajemen Perusahaan*, Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada.
- Siswanto, Bedjo, 1990, *Manajemen Modern*, Bandung : Sinar Baru.
- Supardi dan Amiruddin, Teuku, 2001, *Manajemen Masjid dalam Pembangunan Masyarakat*, Yogyakarta : UII Press.
- Syamsi, Ibnu, 1994, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta.
- Wahyudi, Sri, Agustinus, 1996, *Manajemen Strategik Pengantar Proses Berfikir Strategik*, Jakarta : Binarupa Aksara.
- Widjajakusuma, M. Karebet dan Yusanto, M. Ismail, 2002, *Pengantar Manajemen Syuri'at*, Jakarta : Khairul Bayan.
- Yusanto, Ismail, Muhammad, Widjajakusuma, Karebet, Muhammad, 2003, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Jakarta : Khairul Bayan.