

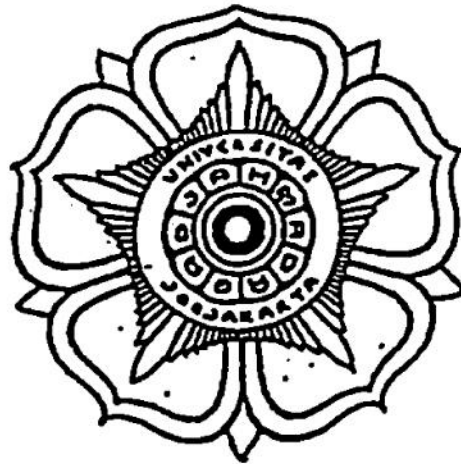
PERPUSTAKAAN LEMBAH PENELITIAN DAN PENGEMBANGAN PENDIDIKAN (LP3) UNIVERSITAS LAMPUNG YOGYAKARTA	
KLASIFIKASI ISL. TERMA. 07 MAH 2000	Ref.
NO. INV. 025/LP3/T/2000	ASST. DEK. : BELITUNG PHOTO COPY

351
 Tes
 LL
 8

**ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI
ORGANISASI MUHAMMADIYAH
DALAM RANGKA
MENINGKATKAN KINERJANYA**

TESIS

Untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2
Program Studi Ilmu Administrasi Negara
Konsentrasi Manajemen Publik



**Diajukan oleh
ULUNG PRIBADI
(8166/IV-1/96)**

**Kepada
PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA
FAKULTAS ILMU-ILMU SOSIAL
PROGRAM PASCA SARJANA
UNIVERSITAS GADJAH MADA
YOGYAKARTA
1998**

Tesis

ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI ORGANISASI MUHAMMADIYAH DALAM RANGKA MENINGKATKAN KINERJANYA

dipersiapkan dan disusun oleh

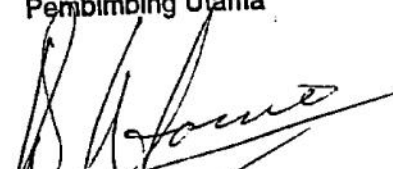
Drs. Ulung Pribadi

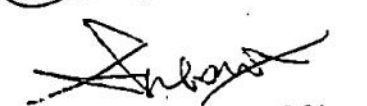
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji

pada tanggal 21 Juli 1998

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing Utama



Dr. Warsito Utomo.....
Pembimbing Pendamping I


Drs. Ag. Subarsono, MA.
.....
Pembimbing Pendamping II

Anggota Dewan Penguji Lain


Dr. Yermias T. Keban.....



Drs. Agus Pramusinto, MDA.
.....


Drs. Wahyudi Kurorotomo, MPP.
.....

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan
untuk memperoleh gelar Magister

Juli 1998

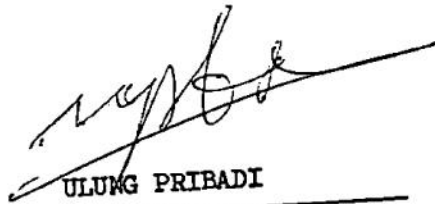



Dr. Yermias T. Keban
Pengelola Program Studi :Administrasi Negara

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta,



ULUNG PRIBADI

Tandatangan dan nama terang

Karya Tulis ini kupersembahkan kepada:

- Orangtuaku dan Saudara-saudaraku

- Istriku Sri Lestari yang setia dan penuh pengabdian pada suami dan anakku M. Amien Ibrahim yang selalu ingin "membantu" menyelesaikan pekerjaan bapak

- Para pengelola organisasi Muhammadiyah

KATA PENGANTAR

Assalamu 'alaikum wr.wb.

Dengan nama Allah yang maha pemurah lagi maha penyayang. Segala puji bagi Allah atas rakhmat dan hidayah-Nya yang telah dilimpahkan kepada penulis, sehingga penulis dapat terdorong dan memiliki semangat untuk menyelesaikan tugas penulisan Tesis ini dengan baik.

Penulis tertarik untuk mengambil judul "Analisis Perumusan Strategi Organisasi Muhammadiyah" dalam Tesis ini, karena melihat bahwa selama ini organisasi ini telah memiliki prestasi yang sangat hebat secara kuantitatif namun perlu ditingkatkan secara kualitatif. Analisis itu membuka celah-celah dan memberikan berbagai alternatif solusi untuk meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi.

Sesungguhnya, terselesainya penyusunan karya ilmiah ini adalah atas bantuan dari berbagai pihak, baik langsung maupun tidak, walaupun secara keseluruhan penulis sendirilah yang bertanggung jawab sepenuhnya atas "tesis" yang disimpulkan dalam penelitian ini. Oleh karena itulah, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya yang keluar dari relung hati penulis yang paling dalam kepada beberapa pihak sebagai berikut:

1. Bapak Dr. Warsito Utomo, selaku dosen pembimbing utama yang telah dengan sabar mengarahkan fokus penelitian dan penulisan karya ilmiah ini;
2. Bapak Drs. Ag. Subarsono, M.A., M.Si., selaku dosen pembimbing pendamping yang telah banyak memberikan masukan-masukan bagi penyempurnaan tulisan ini;
3. Bapak Dr. Jeremias T. Keban, M.A, Bapak Drs. Agus Pramu-sinto, MDA., Bapak Drs. Wahyudi Kumorotomo, MPP. yang telah menguji dan memberikan kritikan-kritikan tajam serta banyak memberi gambaran mengenai kekuatan dan kelemahan hasil penelitian ini;

4. Bapak-bapak staf pengajar Program Studi Ilmu Administrasi Negara Pasca Sarjana UGM yang telah banyak menstransfer ilmu pengetahuan kepada penulis serta Bapak dan Ibu bagian administrasi pada pengelola Program Pasca Sarjana yang telah banyak membantu selama penulis menjalani studi S2.
5. Teman-teman sekelas penulis angkatan 1996 yang telah banyak memberikan masukan kepada penulis dalam berbagai kesempatan diskusi;
6. Bapak Drs. Haedar Nashir, M.Si., Bapak Husni, SH., M.Hum., Bapak Drs. Yusuf A. Hasan, dan Bapak-bapak yang lain yang tidak mungkin saya sebut satu per satu di sini yang merupakan "orang dalam" Muhammadiyah yang telah banyak memberi wawasan, masukan, dan pendapat mengenai organisasi Muhammadiyah yang telah disampaikan kepada penulis;
7. Sdr. Ainurrohim, SIP., Sdr. Prasetyo, SIP., Sdr. Rukman Ritonga, SIP., dan para informan lain yang telah banyak mencari dan memberikan informasi mengenai organisasi Muhammadiyah kepada penulis.

Sebagaimana telah kita maklumi bersama bahwa tiada gading yang tak retak, begitu juga halnya dengan karya ilmiah ini. Walaupun penulis telah berusaha semaksimal mungkin, pasti masih terdapat kelemahan-kelemahan di dalamnya. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan respon yang konstruktif dari para pembaca yang budiman demi penyempurnaan karya-karya berikutnya.

Akhirnya penulis berharap semoga karya ilmiah ini dapat bermanfaat bagi kepentingan ilmu pengetahuan secara teoritis dan pengembangan organisasi secara praktis.

D A F T A R I S I

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
HALAMAN PERSEMBAHAN	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	xiii
ABSTRAK	xiv
INTISARI	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
A.1. Fenomena Awal Organisasi Muhammadiyah.....	1
A.2. Potensi dan Kemajuan Organisasi Muhammadiyah	4
A.3. Masalah, Kinerja dan Strategi Organisasi Mu-	
hammadiyah	6
A.4. Studi Ilmiah tentang Organisasi Muhammadiyah	11
B. Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian	12
B.1. Rumusan masalah	12
B.2. Tujuan Penelitian	12
B.3. Manfaat Penelitian	13

BAB II KERANGKA DASAR TEORI	15
A. Organisasi dalam Perspektif Umum	15
A.1. Pengertian Organisasi	15
A.2. Variabel-variabel Organisasi	16
A.3. Fungsi Manajemen dalam Organisasi	18
B. Strategi dan Kinerja Organisasi	20
B.1. Kinerja Organisasi	20
B.2. Perencanaan Strategis	22
B.2.a. Pengertian Perencanaan Strategis ..	22
B.2.b. Langkah-langkah dalam Perencanaan Strategis	23
C. Kerangka Pikir	34
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 36
A. Tipe Penelitian	36
A.1. Penelitian Studi Kasus	36
A.2. Penelitian Kualitatif	36
B. Pendekatan Penelitian	38
C. Definisi Variabel	39
C.1. Definisi Konsep	39
C.2. Definisi Operasional	40
D. Unit Analisis	42
E. Metode Pengumpulan Data	44
E.1. Observasi	44
E.2. Interview	44
E.3. Dokumentasi	45
F. Teknik Analisis Data	47

BAB IV DESKRIPSI ORGANISASI MUHAMMADIYAH	48
A. Berbagai Tantangan Organisasi Muhammadiyah di Saat Awal	48
A.1. Sistusi Internal	48
A.1.a. Sinkretisme dan Anismisme	48
A.1.b. Kemiskinan Sosial Ekonomi	50
A.1.c. Candu dan Madat	52
A.1.d. Pendidikan Tradisional	53
A.1.e. Westernisasi dan Kristenisasi	54
A.2. Situasi Eksternal	56
B. Pendirian, Pertumbuhan dan Perkembangan Organisasi Muhammadiyah	61
B.1. Kehidupan dan Peran K.H. Ahmad Dahlan	61
B.2. Pendirian Organisasi Muhammadiyah	66
B.3. Pertumbuhan Organisasi muhammadiyah	70
B.3.a. Para Pendukung dan Simpatisan Organisasi Muhammadiyah	70
B.3.b. Unit-unit Organisasi Muhammadiyah ..	76
B.4. Perkembangan Organisasi Muhammadiyah	81
B.4.a. Perkembangan Unit-unit Organisasi Muhammadiyah	81
B.4.b. Persebaran Organisasi Muhammadiyah .	84
B.4.c. Perkembangan Kontemporer Organisasi Muhammadiyah	87
B.4.d. Struktur dan Fungsi Organisasi Muhammadiyah	91
C. Filosofi, Misi, dan Strategi Organisasi Muhammadiyah	102
C.1. Filosofi Organisasi Muhammadiyah	102
C.2. Misi dan Tujuan Organisasi Muhammadiyah	105
C.3. Strategi Organisasi Muhammadiyah	107
C.3.a. Strategi Dasar	107
C.3.b. Strategi Operasional	108
C.4. Pusat Perhatian Organisasi Muhammadiyah	115

BAB V ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL ORGANISASI MUHAMMADIYAH	119
A. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Muhammadiyah	120
A.1. Kecenderungan Kontemporer	120
A.1.a. Politik	121
A.1.b. Ekonomi	136
A.1.c. Sosial	140
A.2. Perubahan Sosiologi Umat Islam Indonesia	143
A.3. Kompetitor dan Kolaborator Organisasi Muhammadiyah	150
A.4. Tantangan dan Peluang Organisasi Muhammadiyah	162
B. Analisis Lingkungan Internal Organisasi Muhammadiyah	168
B.1. Sumberdaya-sumberdaya dalam Organisasi Muhammadiyah	168
B.1.a. Aspek Organisasi dalam Muhammadiyah	168
B.1.b. Aspek Sumberdaya Manusia dalam Muhammadiyah	173
B.1.c. Aspek Keuangan Organisasi Muhammadiyah	177
B.2. Kebijakan dan Program Organisasi Muhammadiyah di Masa Kini	180
B.3. Kinerja Organisasi Muhammadiyah	191
B.3.1) Hasil Kerja Unit-unit	192

B.3.1).a. Pimpinan Pusat Muhammadiyah	192
B.3.1).b. Majelis Tarjih	195
B.3.1).c. Majelis Tabligh	203
B.3.1).d. Majelis Pustaka	207
B.3.1).e. Majelis Pendidikan Tinggi	211
B.3.1).f. Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah ...	216
B.3.1).g. Majelis Pembina Kesehatan	218
B.3.1).h. Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial.	223
B.3.1).i. Majelis Ekonomi	224
B.3.1).j. Majelis Wakaf dan Kehartabendaan	229
B.3.1).k. Badan Pendidikan Kader	231
B.3.1).l. Lembaga Dakwah Khusus	234
B.3.1).m. Lembaga Keadilan Hukum	239
B.3.1).n. Lembaga Pengkajian dan Pengembangan	241
B.3.1).o. Lembaga Pengembangan Masyarakat dan Sumber- daya Manusia	243
B.3.1).p. Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri	248
B.3.1).q. Lembaga Hikmah dan Studi Kemasyarakatan...	248

B.3.1).r.	Lembaga Ilmu Pengetahuan dan Teknologi	250
B.3.1).s.	Badan Pengurus Yayasan Baitul Maal	251
B.3.1).t.	Pimpinan Pusat 'Aisyiyah	257
B.3.1).u.	Pimpinan Pusat Nasyiatul 'Aisyiyah ...	260
B.3.1).v.	Pimpinan Pusat Pemuda Muhammadiyah dan Pimpinan Pusat Ikatan Remaja Muhammadiyah	261
B.3.2)	Dilema yang Dihadapi Organisasi Muhammadiyah	265
B.3.2).a.	Antara Nilai Keikhlasan dan Profesionalisme	265
B.3.2).b.	Antara Rutinitas dan Reformasi	273
B.3.2).c.	Antara Kuantitas dan Kualitas	281
B.3.2).d.	Antara Partisipasi dan Fungsionalisasi	284
B.4.	Kekuatan dan Kelemahan Organisasi	291

BAB VI	ISU-ISU STRATEGIS DAN ALTERNATIF STRATEGI ORGANISASI MUHAMMADIYAH	295
	A. Isu-isu Strategis dalam Organisasi Muhammadiyah	295
	B. Alternatif Strategi Organisasi Muhammadiyah	314
BAB VII	PENUTUP	320
	A. Temuan-temuan Baru	320
	B. Rekomendasi Kebijakan	325
DAFTAR PUSTAKA	327
LAMPIRAN	334

DAFTAR TABEL

Tabel IV.1. Anggota Muhammadiyah 1916-1922	71
Tabel IV.2. Pekerjaan Anggota Muhammadiyah 1916	71
Tabel IV.3. Pekerjaan Anggota Muhammadiyah 1916-1921 ..	72
Tabel IV.4. Domisili Anggota Muhammadiyah 1916-1921 ...	73
Tabel IV.5. Pekerjaan Para Pemilik Tanah Bangunan di Kotagede	74
Tabel IV.6. Komposisi Pekerjaan Anggota Muhammadiyah dan Kepala Rumah Tangga di Kotagede (1971)..	75
Tabel IV.7. Unit Organisasi Muhammadiyah dan Kegiatannya	82
Tabel IV.8. Jenis Sekolah, Jumlah Murid dan Guru 1920-1923	83
Tabel IV.8. Cabang Muhammadiyah Tahun 1921-1923	85
Tabel IV.9. Perkembangan Cabang Organisasi Muhammadiyah	86
Tabel IV.10. Perkembangan Jumlah Unit Vertikal Organisasi Muhammadiyah	88
Tabel IV.11. Perkembangan Jenis dan Jumlah Amal Usaha Organisasi Muhammadiyah	89
Tabel IV.12. Struktur Organisasi Muhammadiyah	100
Tabel V.1. Kerjasama Muhammadiyah dengan Pemerintah ..	160
Tabel V.2. Kerjasama Muhammadiyah dengan Swasta	161
Tabel V.3. Tingkat Pendidikan Formal dan Gelar Akademik Pengurus Beberapa Unit Organisasi Muhammadiyah	174
Tabel V.4. Perkembangan PTM Periode 1990-1996	213
Tabel V.5. Pendidikan Tenaga Kesehatan	221
Tabel V.6. Hasil Kerja Lembaga Dakwah Khusus	237

ABSTRACT

Muhammadiyah is one of the Indonesian Moslem organizations that has some general areas of concerns. Those are servicing individual life, improving communities, developing good management of the organization, and collaborating with other organizations.

In the late of the twentieth century, Muhammadiyah will be facing some challenges coming from the external environment change. Those are democratization in the national and international political life, privatization in the economic, sophistication in the technology and appearing the post-modernism in the socio-culture. Muhammadiyah has some opportunities, that are new trends of the religious discourse and interpretation, development of the socio-economic of the Islamic community, and new trends in the integration of the community socio-politically.

So far Muhammadiyah has some strengths, that are the huge organization units, the large number of the organization members and who are sympathizers, the large assets of the organization, good relation with other organization, integrity and collegialism of its leadership system, and some positive culture in the organizational life.

Unfortunately, the organization has still weaknesses, especially in the aspects of the quality performance. Those include productivity, quality of services, responsiveness, responsibility, and professionalism. Therefore there are some strategic issues, those are relatively low level of responsibility and adaptability towards the external challenges, no good management of the organization, unprofessional of the financial system, and need to develop the quality of the human resource management.

To solve the issues, Muhammadiyah needs a quality development policy and some strategies. Those are intensification of research and development strategy, extensification of interorganizational linking strategy, and development of total quality management strategy.

I N T I S A R I

Organisasi Muhammadiyah memiliki visi Islam modern. Organisasi ini memiliki pusat perhatian di bidang pelayanan individu dan masyarakat, pembinaan organisasi, dan peningkatan hubungan dengan organisasi-organisasi lain.

Seiring dengan perubahan lingkungan eksternal yang terjadi pada akhir abad ke-20 ini, organisasi Muhammadiyah harus menghadapi tantangan berupa gerakan demokratisasi di bidang politik, liberalisasi di bidang ekonomi, dan perkembangan pascamodernisme di bidang sosial budaya. Organisasi Muhammadiyah memiliki peluang-peluang berupa kecenderungan baru dalam alur pemikiran keagamaan, perkembangan dan kemajuan sosial ekonomi umat, dan kecenderungan integrasi umat secara sosial politik.

Sejauh ini organisasi Muhammadiyah telah memiliki kekuatan-kekuatan berupa landasan keagamaan dan nilai organisasi yang kuat, jumlah unit organisasi dan amal usaha yang sangat besar, jumlah harta benda dan sumberdaya manusia yang sangat banyak, hubungan dan kerjasama dengan organisasi lain, dan berkembangnya kepemimpinan kolegal.

Namun demikian organisasi Muhammadiyah masih dihindangi oleh beberapa kelemahan dalam kinerja organisasi jika dilihat dari aspek-aspek produktivitas, kualitas pelayanan, responsivitas, tanggungjawab, dan profesionalisme. Sementara itu masalah-masalah atau isu-isu strategis yang ada di dalam organisasi Muhammadiyah adalah daya tanggungjawab dan adaptabilitas yang relatif kurang, manajemen organisasi yang relatif belum baik, dana, komitmen dan profesionalisme yang relatif sangat perlu ditingkatkan.

Kebijakan yang mesti diambil untuk menghandle isu-isu strategis itu ialah kebijakan peningkatan kualitas organisasi. Sedangkan strategi-strategi yang dapat dipilih ialah strategi intensifikasi penelitian dan pengembangan, strategi ekstensifikasi kerjasama antar organisasi, dan strategi peningkatan kualitas manajemen dan sumberdaya manusia dalam organisasi.

B A B I

P E N D A H U L U A N

A. Latar Belakang Masalah

Organisasi Muhammadiyah eksis di Indonesia sejak awal abad ke-20. Organisasi ini memiliki visi Islam kemoderenan, dengan misi menjadi organisasi Islam modern, dan dengan tujuan menciptakan masyarakat Islami. Organisasi ini sangat potensial karena didukung oleh sumberdaya manusia yang relatif berkualitas dan yang memiliki nilai keihklasan yang tinggi. Namun demikian nampaknya ada beberapa masalah organisasi yang menyebabkan kinerjanya tidak optimal. Masalah itu muncul terutama disebabkan oleh pilihan strategi yang selama ini dilakukan:

A.1. Fenomena Awal Organisasi Muhammadiyah

Pada awal abad ke-20 secara umum kondisi umat Islam di Indonesia demikian buruk. Kondisi ini dapat dilihat dari beberapa hal berikut: pertama, keterbelakangan dan kebodohan umat Islam Indonesia dalam hampir semua bidang kehidupan; kedua, suasana kemiskinan yang parah yang diderita umat dalam suatu negeri kaya seperti Indonesia; dan ketiga, kondisi pendidikan Islam yang sudah sangat kuno seperti yang terlihat pada pesantren (Maarif, 1985:66-67).

Namun demikian, ada seorang pemuda yang bernama Muham-

H). anak K.H. Abu Bakar, khatib resmi Masjid Sultan Yogyakarta, yang masih menaruh perhatian.

Sekembali dari naik haji ke Mekkah, di mana ia juga menuntut ilmu di sana dengan menyerap pemikiran kaum modernis melalui karya-karya Ibn Taimiyah, Al-Ghazali, Muhammad Ibn Abdul Wahhab, Al-Afghani, Muhammad Abduh, dan lain-lain (Salam, 1968), ia berganti nama menjadi Ahmad Dahlan, menjadi guru ngaji, dan mendirikan organisasi Muhammadiyah. Organisasi ini didirikannya secara resmi pada tanggal 18 November 1912 M atau 8 Dzulhijjah 1330 H.

Organisasi ini menetapkan misinya untuk menjadi sebuah organisasi yang giat melakukan dakwah Islam dan *amar ma'ruf nahi munkar* dalam segala aspek kehidupan manusia. Organisasi ini memiliki tujuan untuk mewujudkan masyarakat Islam yang sebenar-benarnya. Sedangkan strategi yang dipilih untuk mencapai tujuan itu adalah strategi pembaharuan kehidupan keagamaan.

Oleh karena itu sejak kelahirannya organisasi Muhammadiyah telah menyandang watak sebagai organisasi modern. Sifat kemodernan organisasi ini dapat dilihat dari beberapa hal berikut berikut.

Pertama, organisasi Muhammadiyah yang didirikan oleh Ahmad Dahlan ini telah menerima pengaruh gagasan-gagasan dan tafsiran M. Abduh tentang perlunya usaha reformasi dan pembaharuan pendidikan Islam di seluruh dunia (Maarif, 1985:66).

Kedua, gerakan pembaharuan yang dilakukan oleh organisasi Muhammadiyah antara lain adalah kegiatan-kegiatan untuk mendirikan sekolah-sekolah modern ala Barat, perkumpulan kaum ibu (Nasyiah), kaum remaja puteri (Aisyiah), kaum

kan kepanduan (HW), perkumpulan pencak silat dan sepak bola.

Ketiga, Muhammadiyah melakukan apa yang disebut dengan istilah gerakan *tajdid*, yang bermakna pembaharuan, inovasi, restorasi, dan modernisasi. Dengan corak strategi gerakan seperti itu, organisasi modern ini dikembangkan untuk memperbaharui pengertian kaum muslimin tentang agamanya, mencerahkan hati dan pikiran dengan jalan mengenalkan kembali ajaran Islam sejati dengan dasar Al-Qur'an dan Sunnah.

Pengejawantahan dari strategi pembaharuan dan modernisasi yang ditempuhnya adalah gerakan untuk mengenalkan apa yang disebut sebagai pengetahuan umum pada semua sekolah dan madrasah yang dibinanya; memelopori penyampaian dalam khutbah yang dapat dipahami oleh pendengar; memelopori sholat *'ied* di lapangan terbuka pada hari raya Idul Fitri dan Idul Qurban; menggunakan bahasa Indonesia dalam kongresnya pada tahun 1923 (Maarif, 1985:74).

Keempat, walaupun baru berupa perkiraan hipotetik, terdapat anggapan umum bahwa sifat kepemimpinan dalam Muhammadiyah adalah dari tipe rasional-demokratik dari kebudayaan borjuis, yang sangat berlainan dengan kepemimpinan dalam organisasi tradisional lainnya seperti Nahdlatul Ulama yang memiliki sifat kepemimpinan karismatik-otoriter dari kebudayaan petani (Kuntowijoyo, 1991:93).

Kelima, dalam organisasi Muhammadiyah telah dikikis apa yang disebut ikatan tradisi antara kiai dengan santri, suatu ikatan antara pengasuh dengan anak asuh, dan digantikan dengan ikatan antara pengurus dengan anggota. Demikian pula dengan kehidupan perlambang keagamaan dan ideologi, telah digantikan dengan kehidupan yang lebih rasional dan dan praktis (Kuntowijoyo, 1991:95). Secara keseluruhan

golongan menengah perkotaan (Castle, 1982:108-9; Nakamura, 1983:74).

Dalam waktu singkat organisasi Muhammadiyah telah menarik perhatian banyak kalangan Islam di seluruh Indonesia.

A.2. Potensi dan Kejayaan Organisasi Muhammadiyah

Sebagai organisasi modern dan terbuka, Muhammadiyah lekas tumbuh dan mampu menyedot perhatian dan partisipasi massa dan anggota. Pada tahun-tahun awal berdirinya saja, para pemimpin organisasi ini telah berhasil menarik keterlibatan massa di berbagai daerah. Salah satu contoh adalah didirikannya sekolah-sekolah modern dengan gaya sekolah *Djamiat Chair* dan *Adabiyah* di Padang, Sumatera Barat. Pada tahun 1917 organisasi Muhammadiyah telah sangat meluas pengaruhnya ke luar Jawa dan secara bertahap berkembang menjadi salah satu organisasi Indonesia yang terbesar sebelum Perang Dunia II. Organisasi modern ini pada tahun 1925 telah memiliki 29 cabang dengan 4.000 orang anggota; tahun 1929 memiliki 19.000 anggota, tahun 1930 memiliki 24.000 anggota, tahun 1935 memiliki 43.000 anggota, dan tahun 1938 memiliki 250.000 anggota (Thaba, 1996:134).

Muhammadiyah kini tumbuh dan sukses sebagai suatu organisasi modern dan besar dengan anggota dan simpatisan berjumlah puluhan juta orang yang tersebar di seluruh Indo-

modern ini di masa kini juga menekuni pengelolaan berbagai macam amal usaha. Sebagai organisasi modern Muhammadiyah dinilai oleh berbagai kalangan telah sukses dalam melakukan dan mengelola kegiatan-kegiatannya serta berhasil *survive* dalam mempertahankan eksistensinya hingga masa yang amat panjang sekarang ini.

Menurut catatan terakhir, paling tidak Muhammadiyah sebagai organisasi telah memiliki perwakilan tingkat wilayah sebanyak 26 wilayah, 236 daerah, 2243 cabang, dan lebih kurang 8.896 ranting. Muhammadiyah mengelola sekitar 732 masjid, 2766 mushalla, 12 Islamic Centre, 28 rumah sakit, 84 rumah bersalin, 59 BKIA, 123 balai pengobatan, 5371 buah taman kanak-kanak Bustanul Athfal Aisyiyah, sekitar 7.500 TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an), 954 SD, 1093 SLP, 576 SLA, 193 SLA kejuruan, 1756 madrasah, 25 pondok pesantren, 116 perguruan tinggi (universitas, sekolah tinggi, akademi dan institute), 156 panti asuhan, 5 panti jompo, 4 balai latihan kerja (BLK), serta ribuan pengajian/majelis taklim yang kesemuanya tersebar di seluruh Indonesia (*Suara Muhammadiyah*, 1995:5). Bahkan di tahun 1997 ini Muhammadiyah telah membuka kantor perwakilannya di beberapa negara tetangga, seperti di Singapura, Brunai, Australia, dan lain-lain.

Pada waktu Muktamarnya yang terakhir - ke-43 - di Banda Aceh 6-10 Juli 1995, banyak pihak memuji Muhammadiyah. Muhammadiyah dinilai sebagai organisasi yang paling sukses di Indonesia. Muhammadiyah saat ini telah menjadi organisasi terbesar dalam hal jumlah, simpatisan, dan kegiatan-kegiatannya. Muhammadiyah juga dinilai paling berhasil di dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi dalam masyarakat. Muhammadiyah berhasil menjalin hubungan baik dengan semua

dalam pembukaan Muktamar itu sampai-sampai harus mengatakan bahwa dirinya adalah "bibit" Muhammadiyah - suatu ungkapan akan simpati beliau terhadap Muhammadiyah. Muktamar terakhir itu berjalan dengan lancar dan selesai dengan tiada "pergolakan" kepemimpinan dan kekuasaan di dalamnya sebagaimana biasanya terjadi di dalam kongres atau perhelatan pergantian kepemimpinan nasional organisasi-organisasi sosial/massa yang lain di Indonesia. Muktamar Muhammadiyah menghasilkan keputusan-keputusan yang "demokratis" yang dapat diterima oleh semua pihak. Dengan kondisi seperti itu pantas apabila banyak pihak yang kemudian memuji Muhammadiyah sebagai organisasi massa yang paling "dewasa" dan "beradab".

A.3. Masalah, Kinerja, dan Strategi Organisasi Muhammadiyah

Meskipun banyak pihak memuji organisasi Muhammadiyah, namun demikian bukan berarti tidak ada masalah. Belakangan ini justru kritik terhadap Muhammadiyah baik dari orang dalam maupun orang luar organisasi mengalir deras. Muhammadiyah kini dinilai oleh beberapa orang pengamat selalu menghadapi berbagai kesulitan dalam menyelesaikan masalah-masalah internal maupun tantangan-tantangan eksternal organisasi. Masalah dan tantangan ini dapat ditunjukkan dari beberapa contoh berikut.

Pertama, dalam dunia pendidikan yang selama ini digeluti Muhammadiyah, dirasakan oleh banyak kalangan bahwa Muhammadiyah agaknya hanya terlalu mementingkan segi kuantitas dalam penyelenggaraan pendidikan, namun tidak diimbangi

dengan peningkatan kualitas siswa/mahasiswa, guru/dosen, dan sistem administrasi pelayanan, serta hubungan dan mekanisme antar lembaga pendidikan dalam Muhammadiyah sendiri (Muhaimin, 1994; Sukanto, 1994; Kantao, 1994; Sumiyanto, 1994).

Kedua, semakin dirasakan oleh banyak pihak bahwa organisasi ini kekurangan pemimpin yang berpredikat intelektual yang sekaligus juga seorang ulama. Intelektual dalam arti bahwa ia adalah orang yang cakap dalam memahami berbagai macam realitas dan konsep-konsep yang canggih yang dikembangkan oleh para ilmuwan dalam ilmu pengetahuan modern; sementara ulama adalah seorang figur yang menguasai secara mendalam literatur keagamaan. Dengan demikian dapat ditarik benang merah bahwa di dalam organisasi Muhammadiyah masih terdapat persoalan kualitas kepemimpinan.

Amien Rais, Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1995-2000, dalam satu kesempatan pidato di forum generasi muda Muhammadiyah baru-baru ini berteriak lantang, sembari mengkritik dan memprihatinkan kelangkaan perkembangan olah pemikiran di kalangan generasi muda Muhammadiyah. Amien sangat khawatir akan tidak munculnya generasi-generasi pengganti yang penuh idealisme yang betul-betul cakap memikirkan kondisi umat manusia di masa datang. Amien sangat prihatin dengan kelangkaan generasi muda intelek di lingkungan Muhammadiyah (Susilo, 1997).

Ketiga, struktur organisasi dan manajemen sumberdaya manusia nampaknya menjadi hambatan yang serius di organisasi Muhammadiyah. Dalam kaitannya dengan hal ini, introspeksi dan otokritik paling tajam dilontarkan oleh Dr. Achmad Watik Pratiknya, salah seorang tokoh teras Muhammadiyah, sebagai berikut (*Suara Muhammadiyah*, 1996:7):

"...kalau kita perhatikan realitas di masyarakat, terutama yang menyangkut tokoh di Muhammadiyah, baik pada tingkat ranting maupun pada tingkat nasional (pusat), maka jelas terlihat bahwa para tokoh Muhammadiyah itu merupakan sosok yang terpandang, terhormat, dan disegani oleh lingkungannya logisnya bila mereka - yang secara individual memiliki kemampuan dan intelektualitas di atas rata-rata - berhimpun dalam organisasi yang dimenej dengan baik, maka dipastikan organisasi tersebut akan berkembang pesat dan memiliki pengaruh yang besar. Tetapi, kenyataan di lingkungan Muhammadiyah, mereka yang secara individual sangat 'moncer', ketika masuk dalam birokrasi Muhammadiyah - justru 'berubah' menjadi sosok yang lain, sosok yang 'tidak berdaya'. Sepertinya, atmosfer Muhammadiyah kurang kondusif untuk aktualisasi dan optimalisasi kemampuan mereka."

Keempat, tantangan-tantangan dari luar, khususnya dalam menghadapi abad ke-21 juga dirasakan belum siap disongsong oleh Muhammadiyah. Amien Rais sendiri mengakui bahwa Muhammadiyah mempunyai kelemahan dalam meletakkan antisipasi ke depan secara solid melalui suatu *think tank* dan usaha-usaha yang dapat dikatakan sebagai *intellectual exercises*, karena terdapat kesenjangan yang dalam, di mana di satu pihak masalah-masalah yang berkembang telah begitu jauh, sementara konseptualisasi yang dimiliki oleh Muhammadiyah untuk meresponnya masih belum memadai.

Lebih jauh menurut Amien, seharusnya Muhammadiyah melakukan *samen bundling* dari seluruh kekuatan yang ada, terutama para pemikirnya, untuk mendeskripsikan masa depan itu dengan sejelas-jelasnya, dan membuat konseptualisasi lalu *programming*. Jika hal ini tidak dilakukan, maka Muhammadiyah bisa menjadi anakronisme dalam sejarah, karena di mana orang telah berbicara tentang masalah-masalah yang riil

saja berbicara tentang masalah-masalah yang dekat dengan kekinian atau bahkan mungkin kekemarinan. Dengan demikian, dalam konteks ini diperlukan adanya suatu reorientasi (Rais, 1993:4).

Sedangkan menurut M.M. Billah kelemahan pokok yang ada pada Muhammadiyah dewasa ini terletak pada pengambilan strategi dasarnya. Selama ini Muhammadiyah tetap menempuh paradigma modernisasi sebagai landasan gerakan organisasi dan dakwahnya. Padahal selama ini, di dalam pengalaman pembangunan nasional negara-negara berkembang pada umumnya dan di Indonesia pada khususnya saja, paradigma seperti itu sudah terbukti secara spesifik hanya menguntungkan kaum pengusaha besar, birokrat pemerintah dan kaum profesional, sedangkan lapisan bawah dari masyarakat yang notabene mayoritas umat Islam tidak banyak diuntungkan. Maka jalan keluarnya adalah Muhammadiyah harus keluar dari paradigma modernisasi itu dan merumuskan paradigma alternatif yang memihak lapisan masyarakat bawah (Billah, 1993). Pilihan strategi organisasi ini sangat menentukan dalam usaha memecahkan berbagai permasalahan dan pada gilirannya akan mempengaruhi kinerja organisasi secara keseluruhan.

Beberapa problem yang nampaknya menurunkan kinerja organisasi Muhammadiyah tersebut sesungguhnya telah kerap kali dibicarakan dalam berbagai forum, seperti seminar, pertemuan, atau bahkan muktamar. Namun demikian untuk beberapa kalangan, dengan berbagai alasan, problem-problem itu

dan tidak boleh dibahas secara terbuka, atau paling-paling hanya dibicarakan secara terbatas tanpa menghasilkan kesimpulan yang pasti.

Ketika muktamar di Yogyakarta pada 1990 lalu, sebagaimana banyak diberitakan oleh berbagai media massa, problem yang hampir menjadi momok itu diangkat ke permukaan dan sempat menimbulkan konflik yang bahkan memunculkan dua kubu, yakni kubu "progresif" dan kubu "konservatif". Kubu yang pertama hendak melakukan pembaharuan-pembaharuan organisasi dengan cara menerapkan manajemen organisasi modern yang dilatarbelakangi nilai-nilai profesionalisme - dengan salah satu isu pentingnya yang berkonotasi pada pemberian *material rewards* secara "layak" kepada setiap orang yang bekerja di semua unit organisasi Muhammadiyah sebagai imbalan dari keahlian teknis yang disumbangkannya kepada organisasi itu. Ketiadaan faktor inilah yang seringkali dikeluhkan tidak memberi semangat dan *satisfaction* yang bahkan dapat menghambat prestasi kerja seseorang dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara kubu yang kedua ingin tetap mempertahankan nilai-nilai "idealisme" untuk memelihara cara kerja voluntir dalam organisasi. Jadi menurut pandangan kubu yang terakhir itu *spiritual rewards* lebih penting.

Dengan demikian, dari latar belakang itu dapat ditarik beberapa hal yang menarik untuk diteliti secara mendalam, yakni potensi-potensi, masalah-masalah, kinerja organisasi, dan pilihan strategi organisasi Muhammadiyah.

A.4. Studi Ilmiah tentang Organisasi Muhammadiyah

Permasalahan sebagaimana telah dipaparkan tersebut di atas tentunya penting untuk dicermati dan dipelajari secara ilmiah. Namun demikian, dari berbagai literatur yang ada sejauh ini dapatlah disimpulkan bahwa kajian ilmiah secara komprehensif dan mendalam dengan mengambil obyek atau tema tentang Muhammadiyah dari segi atau pendekatan manajemen organisasi - salah satu bagian dari Ilmu Administrasi Negara - hingga kini dapat dikatakan masih nihil.

Kajian tentang Muhammadiyah sejauh ini hanya dilakukan melalui kacamata agama, sejarah, sosiologi, dan politik. Studi mengenai Muhammadiyah dari segi agama misalnya dilakukan oleh Mustafa Kamal dkk. (1988); dari segi sosiologi-agama dilakukan oleh James L. Peacock (1983) yang menulis mengenai Muhammadiyah sebagai pembaharu dalam bidang keagamaan, Amir Hamzah Wirjosukarto (1968) yang menulis mengenai Muhammadiyah sebagai pembaharu dalam bidang pendidikan dan pengajaran Islam, Junus Salam (1968), M. Yusron Asrofi (1983), Hamka (1952), dan Solichin Salam (1963) yang menulis tentang figur K.H.A. Dahlan sebagai pemimpin Muhammadiyah yang pertama; dari segi sejarah, sosiologi, dan politik antara lain dilakukan oleh Alfian (1989) yang mengkaji Muhammadiyah sebagai organisasi keagamaan modernis di masa Pemerintah Hindia Belanda, Mitsuo Nakamura (1983) yang menulis mengenai kelahiran dan perkembangan organisasi Muhammadiyah pada awal abad ke-20, Deliar Noer (1982) yang mendudukan Muhammadiyah dalam konteks gerakan modern Islam pada awal abad ke-20, Ahmad Syafii Maarif (1985) yang membi-carakan Muhammadiyah dalam situasi politik Islam di Indonesia pada pertengahan abad ke-20, Din Syamsuddin (1990) yang

sia pada pertengahan abad ke-20, Din Syamsuddin (1990) yang membahas Muhammadiyah dalam konteks politik Orde Baru, serta beberapa tulisan atau artikel yang menyinggung soal Muhammadiyah dalam konteks politik di Indonesia (Gaffar, 1993; Thaba, 1996).

Dengan demikian masih ada peluang emas untuk meneliti Muhammadiyah yang akan dilakukan dari segi atau pendekatan organisasi. Penelitian ini dimaksudkan untuk meraih peluang emas tersebut.

B. Masalah, Tujuan, dan Manfaat Penelitian

B.1. Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang bisa dibuat berdasarkan latar belakang masalah sebagaimana telah dipaparkan di atas adalah sebagai berikut:

- (1) Bagaimanakah sesungguhnya potensi-potensi dan masalah-masalah yang ada dalam organisasi Muhammadiyah?
- (2) Bagaimanakah sesungguhnya kinerja organisasi Muhammadiyah selama ini?
- (3) Bagaimanakah sesungguhnya pilihan dan pelaksanaan strategi organisasi Muhammadiyah selama ini?
- (4) Bagaimanakah alternatif strategi yang lebih dapat meningkatkan kinerja organisasi Muhammadiyah?

B.2. Tujuan Penelitian

masalah di atas. maka penelitian ini memiliki tujuan yang utama, yakni:

- (1) Menjelaskan mengenai potensi-potensi dan masalah-masalah penting yang ada dalam organisasi Muhammadiyah;
- (2) Menjelaskan mengenai kinerja organisasi Muhammadiyah;
- (3) Menjelaskan mengenai pilihan dan pelaksanaan strategi organisasi Muhammadiyah selama ini;
- (4) Menjelaskan mengenai alternatif strategi yang lebih dapat meningkatkan kinerja organisasi Muhammadiyah.

B.3. Manfaat Penelitian

Sedangkan manfaat utama yang dapat dipetik dari hasil penelitian ini adalah:

- (1) Secara teoritik hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baru dalam kajian ilmiah mengenai organisasi Islam di Indonesia, khususnya Muhammadiyah, dengan sudut pandang baru, yakni perspektif manajemen organisasi yang dipelajari di dalam program studi Ilmu Administrasi Negara.

Di samping itu, hasil penelitian ini diharapkan akan dapat menggugah minat para peneliti lain untuk melakukan pengkajian yang lebih mendalam lagi, ataupun untuk melakukan pengkajian melalui sudut pandang yang lain lagi terhadap obyek studi yang sama.

- (2) Secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan menjadi bahan masukan atau pertimbangan yang berharga bagi para aktivis, praktisi, atau pengelola organisasi Muhammadiyah mulai dari level pusat hingga ranting, sehingga dapat mengambil berbagai kebijakan dasar untuk meningkatkan kinerja organisasinya yang pada akhirnya dapat mempertahankan eksistensi organisasi di masa kini dan mendatang.

Di samping itu, hasil penelitian ini juga diharapkan dapat menjadi bahan masukan bagi para pengelola organisasi lainnya, termasuk organisasi-organisasi di sektor publik, khususnya yang selama ini menjadi

C. Garis Besar Isi Tesis

Dalam bab I ini telah dipaparkan secara umum mengenai titik awal keberadaan organisasi Muhammadiyah dan masalah-masalah serta tantangan-tantangan yang dihadapinya.

Dalam bab II berikut akan diuraikan konsep-konsep yang bertalian dan dapat menjelaskan pokok permasalahan dalam penelitian ini.

Dalam bab III akan diuraikan metodologi penelitian yang akan digunakan sebagai cara untuk mengungkapkan obyek yang diteliti.

Dalam Bab IV akan ditulis deskripsi secara lengkap organisasi Muhammadiyah sejak awal kelahirannya hingga perkembangannya yang terakhir. Deskripsi ini mencakup mengenai situasi masyarakat yang menjadi tantangan bagi organisasi Muhammadiyah; pendirian, pertumbuhan dan perkembangannya; serta filosofi, misi, strategi dan struktur organisasinya.

Dalam bab V akan disajikan hasil observasi dan analisis mengenai lingkungan eksternal dan internal organisasi Muhammadiyah. Lingkungan eksternal mencakup kecenderungan-kecenderungan kontemporer dalam bidang politik, ekonomi, dan sosial; perubahan dan dinamika sosiologis masyarakat Islam di Indonesia; serta kompetitor dan kolaborator organisasi Muhammadiyah selama ini. Sementara lingkungan internal mencakup sumberdaya-sumberdaya dalam organisasi; kebijakan dan program yang dilakukan selama ini; dan kinerja organisasi. Bab ini akan ditutup dengan kesimpulan berupa tantangan dan peluang serta kekuatan dan kelemahan organisasi Muhammadiyah.

Dalam bab VI akan dikemukakan hasil-hasil analisis masalah-masalah atau isu-isu strategis yang selama ini selalu menyelimuti organisasi Muhammadiyah dan analisis mengenai pilihan strategi yang seharusnya diambil dalam rangka meningkatkan kinerjanya.

Dalam bab VII akan disarikan keseluruhan hasil analisis dan akan direkomendasikan langkah-langkah untuk mening-

B A B II

KERANGKA DASAR TEORI

A. Organisasi dalam Perspektif Umum

A.1. Pengertian Organisasi

Pada hakekatnya organisasi dapat dipahami secara mudah sebagai suatu wadah di mana sekelompok orang yang merasa memiliki tujuan yang sama berkumpul atau mengikatkan dirinya dalam wadah itu, dan kemudian diadakan pembagian tugas dan pekerjaan, dengan segala peralatan dan perlengkapannya, serta dengan tradisi-tradisi yang muncul kemudian, mereka disatukan dalam sebuah pekerjaan besar untuk mencapai maksud dan tujuannya itu secara cepat dan tepat.

Pengertian itu sesuai dengan definisi yang dikemukakan oleh para ahli tentang organisasi. James D. Mooney, misalnya, berpendapat bahwa "*organization is the form of every human association for the attainment of common purpose*" (Mooney, 1947:62); J. William Schulze, misalnya, mendefinisikan organisasi sebagai berikut:

"An Organization is a combination of necessary human beings, materials, tools, equipment, working space, and appurtance, brought together in systematic and effective correlation, to accomplish some desired object" (Schulze, 1949:62).

Dengan demikian dapat ditarik benang merah bahwa organisasi merupakan kerangka usaha untuk menggunakan segala sumberdaya guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

A.2. Variabel-variabel Organisasi

Dalam kaitannya dengan eksistensi atau keberadaan dan kehidupan suatu organisasi di suatu waktu dan tempat, pada umumnya orang akan memperhatikan beberapa ciri atau unsur penting yang ada dalam organisasi.

Miles (1975) menyebutkan bahwa ciri-ciri organisasi terdiri dari variable-variabel organisasi dan variabel-variabel manusia.

Variabel-variabel organisasi terdiri dari tujuan, teknologi, dan struktur. Tujuan organisasi merupakan hasil interaksi dengan lingkungannya. Teknologi menyangkut baik mesin dan peralatan maupun juga prosedur serta pengetahuan dan ketrampilan manusia di dalam organisasi. Struktur merujuk pada cara-cara di mana bagian-bagian atau unit-unit organisasi disusun dalam suatu sistem yang terpadu dan saling menunjang.

Variabel-variabel manusia terdiri dari kemampuan; sikap, nilai dan kebutuhan; dan ciri-ciri demografik. Kemampuan manusia dalam organisasi menyangkut keahlian (*skills*), keterdidikan (*educated*), keterlatihan (*trained*), dan pengalaman (*experienced*). Kemampuan atau kecakapan itu akan menentukan karir seseorang dalam organisasi. Sikap, nilai dan kebutuhan menyangkut motivasi, loyalitas, dan sifat dapat dipercaya. Karakteristik demografis menyangkut umur, jenis kelamin, agama, suku bangsa, latar belakang keluarga, asal daerah, dan lain-lain.

Sementara itu menurut Gareth R. Jones (1995) unsur-

1. Introduction

The first part of the report discusses the background and objectives of the study. It highlights the importance of understanding the current state of the industry and the challenges it faces. The study aims to provide a comprehensive overview of the market and identify key trends and opportunities.

The second part of the report focuses on the methodology used for data collection and analysis. It details the sources of data, the sampling techniques, and the statistical methods employed to analyze the results. The goal is to ensure the reliability and validity of the findings.

The third part of the report presents the findings of the study. It includes a detailed analysis of the market structure, the competitive landscape, and the performance of key players. The findings are supported by data and charts, providing a clear and concise summary of the results. The report also discusses the implications of these findings for stakeholders and offers recommendations for future research and action.

The fourth part of the report concludes the study and summarizes the key findings. It reiterates the main points discussed throughout the report and provides a final assessment of the market. The conclusion emphasizes the need for continued monitoring and research to stay updated on the latest developments in the industry. The report is intended to serve as a valuable resource for industry professionals and researchers alike.

The final part of the report includes a list of references and a list of figures. The references cite the sources of data and other relevant literature used in the study. The list of figures provides a visual representation of the data presented in the report, making it easier to understand and interpret the results. The report is structured to provide a clear and logical flow of information, ensuring that the reader can easily follow the progression of the study.

Struktur (*structure*) organisasi adalah sistem dan aturan formal serta hubungan-hubungan kekuasaan dalam organisasi yang dapat dijadikan alat kontrol bagi anggota organisasi untuk bekerja sama dengan menggunakan resorsis atau sumber-sumber yang ada guna mencapai tujuan sebagaimana telah ditetapkan.

Kultur (*culture*) organisasi adalah seperangkat nilai dan tradisi bersama yang dapat mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain baik di dalam maupun di luar organisasi dan yang dapat mengarahkan dan memberi semangat dan inspirasi kepada mereka untuk melakukan sesuatu.

Lingkungan (*environment*) organisasi adalah semua faktor, baik internal maupun eksternal organisasi, yang dapat mempengaruhi kemajuan terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Lingkungan organisasi ini dapat diperinci menjadi tiga: (1) lingkungan umum (*general environment*), yang meliputi komponen-komponen ekonomi, teknologi, hukum, politik, dan sosial; (2) lingkungan operasional (*operating environment*), yang meliputi komponen-komponen pemasok (*suppliers*), kompetisi, pelanggan (*consumers*), buruh atau karyawan, dan internasional; (3) lingkungan dalam (*internal environment*), yang meliputi aspek-aspek organisasional, pemasaran, finansial, personal, dan produksi.

Stakeholders organisasi adalah orang-orang atau lembaga-lembaga yang memiliki kepentingan, klaim, atau yang memegang peranan di dalam organisasi, yang menyangkut segala sesuatu yang telah dilakukan, dan yang menyangkut usaha-usaha peningkatan *performance* atau prestasi organisasi. *Stakeholders* dapat diperinci sebagai berikut: (1) *inside stakeholders*, yakni orang-orang yang terlibat secara lang-

sis dalam organisasi. *Inside stakeholders* ini terdiri dari *shareholders*, para manajer, dan para karyawan atau buruh; (2) *outside stakeholders*, yakni orang-orang yang tidak memiliki organisasi, tidak bekerja di dalamnya, namun memiliki kepentingan dengannya. *Outside stakeholders* ini terdiri dari para pelanggan, pemasok, pemerintah, perkumpulan dalam masyarakat, komunitas masyarakat, dan publik pada umumnya.

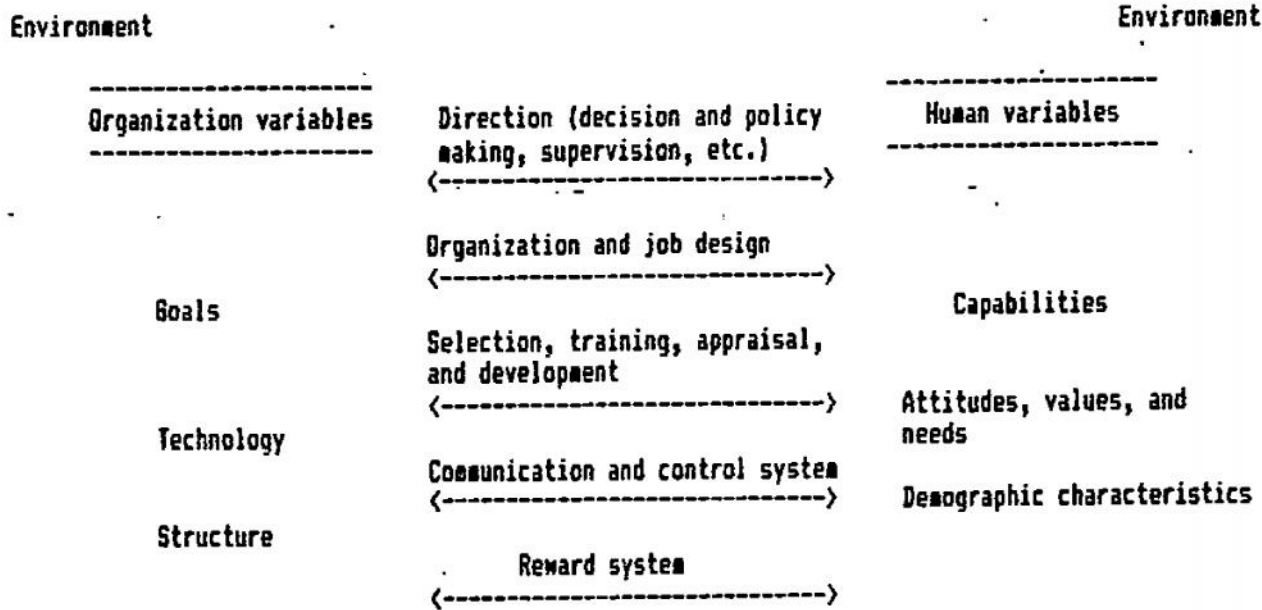
Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa inti dari unsur-unsur organisasi adalah variabel-variabel organisasi dan manusia atau dengan kata lain variabel-variabel struktur, kultur, dan lingkungan.

A.3. Fungsi Manajemen dalam Organisasi

Mengacu pada pendapat Miles (1975:21), fungsi manajemen di dalam organisasi menyangkut usaha-usaha menggabung variabel-variabel organisasi dan manusia, atau struktur dan kultur, ke dalam suatu sistem fungsional dengan melakukan strukturisasi dan restrukturisasi unit-unit dan pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi (*organization and job design*), sebagai dasar bagi diadakannya seleksi dan pelatihan (*selection and training*) pegawai sesuai dengan kebutuhan organisasi, dengan menetapkan mekanisme penilaian dan pengembangan (*appraisal and development*), menjalin sistem komunikasi dan kontrol (*communication and control*) dengan lingkungannya, serta menetapkan sistem penghargaan (*reward system*) terhadap prestasi kerja pegawai. Semua langkah itu dilakukan untuk

menggapai kinerja organisasi atau dengan kata lain tercapainya tujuan-tujuan organisasi.

Raymond E. Miles (1975:22) menggambarkan mekanisme integratif fungsi manajemen di dalam organisasi tadi sebagai berikut:



Dengan demikian dapat dipahami bahwa fungsi manajemen dalam organisasi adalah untuk mengelola variabel-variabel organisasi dan manusia di dalam organisasi dengan melakukan strategi yang tepat guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Demikian pula halnya dengan Muhammadiyah sebagai organisasi, kiranya dapat dianalisis dengan menggunakan konsep manajemen organisasi. Para pemimpin Muhammadiyah dalam mengelola organisasinya berusaha mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan manusia dengan memilih

B. Strategi dan Kinerja Organisasi

Sebagaimana telah dikatakan di atas bahwa fungsi manajemen dalam organisasi adalah menentukan strategi dalam mengelola sumberdaya yang berkait dengan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, strategi organisasi akan sangat mempengaruhi dan menentukan keberhasilan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya. Dengan kata lain, Bila strategi yang dipilih tepat, maka organisasi itu akan dapat mencapai kinerja yang bagus. Namun bila strategi yang digunakan kurang tepat, maka hasilnya akan sebaliknya.

B.1. Kinerja Organisasi

Kinerja atau prestasi yang diraih oleh suatu organisasi dapat dilihat dari beberapa aspek sebagai berikut (Hatry, 1990:478-9; Levine, at.al., 1990:189-90; Mosher, 1968).

Pertama, aspek produktivitas (*productivity*). Aspek ini berkaitan dengan perbandingan antara masukan (*inputs*) dan keluaran (*outputs*) suatu organisasi. Apabila keluaran atau hasilnya lebih besar daripada masukan atau ongkosnya, maka kondisi ini disebut efisien atau produktivitas tinggi. Namun bila keluarannya lebih rendah daripada masukannya, maka berarti organisasi itu tidak efisien.

Kedua, aspek kualitas pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi. Aspek ini bisa dilihat sebagai aspek efektivitas pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada para resipiennya. Dengan kata lain hal ini menyangkut aspek

quality of services (kualitas pelayanan).

Ketiga, *responsivitas* (*responsiveness*). Aspek ini dapat diartikan sebagai daya tanggap para pengelola organisasi terhadap kebutuhan dan keinginan dari para klien atau masyarakat sasaran. Daya tanggap di sini dimaksudkan sebagai respon terhadap kebutuhan klien dan penerapan peraturan yang benar.

Keempat, aspek *responsibilitas* (*responsibility*). Aspek ini dapat diartikan sebagai suatu kondisi administrasi dan kebijakan serta program-program yang baik yang dimiliki oleh para pengelola organisasi. Kondisi administrasi, kebijakan, dan program yang baik di sini dimaksudkan dalam artiannya yang luas sebagai kemantapan sistem pekerjaan dan keahlian yang dimiliki oleh para pengelola organisasi.

Kelima, aspek *profesionalisme* (*professionalism*). Aspek ini merujuk pada sifat dari suatu pekerjaan yang membutuhkan kompetensi atau keahlian teknis. Profesionalisme menjadi suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindari oleh para pengelola organisasi, karena semakin tumbuhnya kompleksitas masalah-masalah yang ada dalam masyarakat dan semakin canggihnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Keenam, aspek *akuntabilitas* (*accountability*). Aspek ini dapat diartikan sebagai suatu pertanggungjawaban dari para pengelola organisasi tentang apa-apa yang telah dilakukannya terhadap *shareholders* (pihak-pihak yang berkepentingan). Konsep ini mengarah pada pengertian bahwa segala tindakan organisasi akan dinilai dan dievaluasi oleh kalangan yang terkait atau memiliki kepentingan dengan organisasi itu.

B.2. Perencanaan Strategis

Sebagaimana telah dikatakan di atas bahwa untuk mencapai kinerja organisasi yang tinggi maka perlu memilih strategi yang tepat. Agar dapat menentukan strategi yang tepat maka perlu melakukan perencanaan strategis. Inti dari perencanaan strategis adalah analisis *SWOT* (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*).

B.2.a.- Pengertian Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis (*strategic planning*), mengacu pada pendapat John M. Bryson (1988), adalah seperangkat konsep, prosedur, dan peralatan yang didesain untuk membantu para pemimpin atau manajer organisasi untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan mereka. Perencanaan strategis juga berarti usaha-usaha yang serius untuk membuat keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang mendasar yang dapat membimbing dan mengarahkan perjalanan suatu organisasi dalam rangka mencapai cita-citanya. Perencanaan strategis dapat digunakan oleh *business, public, and nonprofit organizations*.

Manfaat utama dari perencanaan strategis bagi suatu organisasi adalah untuk meningkatkan kinerja (*performance*) organisasi dengan tujuan akhirnya adalah untuk memenuhi misi organisasi (*to fulfill their mission*) dan memberi kepuasan kepada pihak-pihak yang terkait (*to satisfy their constituents*). Oleh karena itu, perencanaan strategis berkaitan dengan usaha-usaha untuk mengidentifikasi, menilai dan memecahkan masalah-masalah (*issues*) yang berkembang di dalam dan di luar lingkungan organisasi yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

Jadi pada prinsipnya, perencanaan strategis dimaksudkan sebagai seperangkat konsep, prosedur, dan alat yang dipergunakan untuk menyusun usaha-usaha yang serius untuk menelorkan keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan yang mendasar dalam rangka membimbing dan mengarahkan organisasi dalam mengidentifikasi dan memecahkan berbagai persoalan yang dihadapinya sehingga organisasi itu dapat mencapai kinerja yang tinggi.

B.2.b. Langkah-langkah dalam Perencanaan Strategis

Mengacu pada pendapat John M. Bryson (1988:48), perencanaan strategis dalam organisasi meliputi delapan langkah sebagai berikut.

1. *Initiating and agreeing on a strategic planning process;*
2. *Identifying organizational mandates;*
3. *Clarifying organizational mission and values;*
4. *Assessing the external environment: opportunities and threats;*
5. *Assessing the internal environment: strengths and weaknesses;*
6. *Identifying the strategic issues facing an organization;*
7. *Formulating strategies to manage the issues;*
8. *Establishing an effective organizational vision for the future.*

Tahap pertama, *initiating and agreeing on a strategic planning process*, merumuskan langkah untuk menegosiasikan persetujuan awal dengan para pengambil keputusan di dalam maupun di luar organisasi mengenai usaha-usaha perencanaan strategis secara keseluruhan dan tahap-tahap perencanaan

naan yang paling penting. Dukungan dan komitmen para tokoh kunci dan pemimpin di dalam organisasi itu merupakan barang yang sangat vital bagi kesuksesan dalam penyusunan perencanaan strategis. Demikian pula keterlibatan para pengambil keputusan di luar organisasi juga merupakan faktor krusial bagi kesuksesan organisasi dalam mengimplementasikan program-programnya.

Oleh karena itu pekerjaan penting yang pertama adalah mengenali siapa para pengambil keputusan organisasi. Kemudian pekerjaan selanjutnya adalah mengidentifikasi orang-orang, kelompok-kelompok, unit-unit atau instansi-instansi, atau organisasi-organisasi lain yang harus terlibat dalam proses penyusunan perencanaan strategis itu.

Persetujuan itu sendiri harus memuat hal-hal sebagai berikut: tujuan dari usaha-usaha perumusan perencanaan strategis, menjelaskan tahapan di dalam proses itu, menjelaskan kapan kegiatan itu harus dibuat laporannya, menjelaskan peran, fungsi, dan keanggotaan dari kelompok atau komite yang bertindak sebagai penasihat, menjelaskan mengenai peran, fungsi, dan keanggotaan dari tim perencanaan strategis, dan mengharapkan komitmen dari seluruh sumber daya yang ada yang berkaitan dengan usaha-usaha itu.

Tahap yang kedua, *clarifying organizational mandates*, merumuskan mengenai mandat baik formal maupun informal yang diberikan kepada organisasi yang berupa keharusan-keharusan (*the musts*). Di dalam mandat itu tertera dengan jelas dan tepat apa yang mesti dan tidak mesti dilakukan oleh organisasi. Mandat ini bisa bersumberkan dari legislasi, ordonansi, perjanjian, kontrak, atau sumber-sumber lainnya.

Tahap ketiga, *clarifying organizational mission and values*, merumuskan alasan pembenar (*raison d'être*), justifikasi sosial demi keberadaan suatu organisasi. Bagi suatu organisasi sosial atau swasta non-profit, alasan pembenar

bagi keberadaan organisasi itu dapat dicari dengan mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan sosial dan politik dari masyarakat yang hanya bisa dipenuhi oleh organisasi itu. Dengan begitu, suatu organisasi harus dipandang sebagai alat dan tujuan, bukan untuk kepentingan dan tujuan bagi dirinya sendiri. Demikian juga para pengurus organisasi harus memandang dirinya bukan dalam rangka memenuhi kepentingannya sendiri, namun justifikasi keberadaannya adalah dalam rangka berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial dan politik dari para *stakeholders*, termasuk di dalamnya adalah aspirasi masyarakat (*sense of community*).

Mengidentifikasi misi organisasi sesungguhnya bukan hanya untuk mejustifikasi keberadaannya saja. Misi organisasi, akan tetapi juga, sebagai tujuan suci yang dapat menyatukan gerak langkah dari para pengurus dan anggota, mengarahkan mereka kepada aktivitas yang produktif, dan menjauhkan mereka dari konflik di dalam organisasi. Misi organisasi, demikian juga halnya, memberi gambaran pada bidang mana dan arena apa suatu organisasi memiliki kompetensi dan memiliki harapan akan masa depannya. Lebih jauh, misi organisasi merupakan inspirasi bagi *stakeholders*, khususnya para karyawan yang bekerja dalam organisasi itu. Menilik dari fakta empiris, sungguh tidak diragukan lagi bahwa kesuksesan dan kejayaan suatu organisasi adalah karena inspirasi dari misi organisasi sebagai konsensus yang fundamental yang dirumuskan oleh tokoh-tokoh dari *stakeholders*.

Stakeholders dapat didefinisikan sebagai orang-orang, kelompok-kelompok, atau organisasi-organisasi yang dapat mengklaim bahwa mereka menaruh perhatian, sumberdaya, atau *output*, atau terkena pengaruh *output* suatu organisasi (Bryson, 1988:52).

Jika diteliti lebih jauh, mengacu pada pendapat Jones

yakni *inside stakeholders* dan *outside stakeholders*. *Inside stakeholders* adalah kalangan yang paling dekat dengan organisasi dan memiliki pengaruh yang sangat kuat atau klaim paling langsung pada sumber-sumber organisasi. *Stakeholders* jenis ini terdiri dari *shareholders* atau kalangan yang memberi kontribusi uang dan investasi pada organisasi, kaum manajer serta para karyawan yang memiliki ketrampilan dan keahlian yang dibutuhkan organisasi.

Outside stakeholders adalah kalangan yang tidak memiliki organisasi, tidak dipekerjakan olehnya, akan tetapi memiliki kepentingan yang kuat dengannya. *Stakeholders* jenis ini terdiri dari *customers* yang mendapatkan barang-barang dan pelayanan dari imbal jasanya, *suppliers* yang memberikan *inputs* pada organisasi, pemerintah yang menetapkan peraturan-peraturan yang mengena pada organisasi, *unions* yang memiliki daya tawar kolektif yang bebas dan fair, kelompok sosial dan ekonomi, serta masyarakat luas (*general public*).

Di dalam tahap yang ketiga ini harus dirumuskan dengan jelas pernyataan misi organisasi. Agar dapat merumuskan pernyataan ini, menurut Bryson (1988:52-3), harus dijawab beberapa masalah berikut: (1) sebagai suatu organisasi, siapakah sesungguhnya jati diri kita; (2) apa sesungguhnya kebutuhan sosial dan politik yang mendasar yang harus kita penuhi sehingga kita eksis; (3) apa yang harus kita respon, antisipasi, dan kita kerjakan untuk memecahkan berbagai masalah atau kebutuhan sosial politik itu; (4) bagaimana kita harus merespon pada *stakeholders* kita; (5) apa filosofi atau nilai-nilai pokok organisasi kita; dan (6) apa yang membuat kita beda atau "unik" dibandingkan dengan organisasi lainnya.

Tahap keempat, *assessing the external environment*, mengeksplorasi lingkungan di luar organisasi untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi. Peluang dan tantangan ini terlihat dari kondisi politik, ekonomi, sosial, kekuatan teknologi, dan kecenderungan-kecenderungan yang sedang terjadi.

Mengacu pada pendapat Samuel C. Certo dan J. Paul Peter (1990:32-6), lingkungan eksternal ini dibagi menjadi dua tingkat, yakni *general environment* dan *operating environment*. *General environment* atau lingkungan umum adalah suatu tingkat dari lingkungan eksternal organisasi yang mengandung komponen-komponen yang sangat luas dan yang memiliki sedikit pengaruh langsung terhadap organisasi. Lingkungan ini mencakup lima komponen, yakni:

- (1) *economic component*, yang mengindikasikan bagaimana resorsis didistribusikan dan digunakan di dalam lingkungan. Contoh-contoh dari lingkungan ini adalah *gross national product, corporate profits, inflation rate, productivity, employment rates, balance of payments, interest rates, tax rates, and consumer income, debt, and spending*;
- (2) *social component*, yang mendeskripsikan karakteristik masyarakat di mana organisasi itu eksis. Contoh-contoh komponen ini adalah *literacy rates, educational levels, customs, beliefs, values, lifestyle, age, geographic distribution, and mobility of a population*;
- (3) *political component*, yang mengkaitkan dengan urusan-urusan pemerintahan. Komponen ini antara lain meliputi *type of government in existence, governmental attitude toward various industries, lobbying effort*

laws, platforms of political parties, and predispositions of candidates running for office;

(4) *legal component*, yang berisi legislasi yang telah berjalan selama ini. Komponen ini mempreskripsikan aturan-aturan dan hukum-hukum di mana seluruh anggota masyarakat harus mengikutinya;

(5) *technological component*, meliputi pendekatan-pendekatan baru untuk memproduksi berbagai barang dan jasa: prosedur baru dan peralatan baru.

Operating environment atau lingkungan operasional adalah suatu tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang berisi komponen-komponen yang secara spesifik dan lebih dekat implikasinya pada manajemen organisasi. Lingkungan ini terdiri dari lima komponen, yakni:

(1) *customer component*, yang merefleksikan karakteristik dan perilaku mereka yang memperoleh barang dan jasa yang diperlukan oleh organisasi. Dalam hal ini *issue* yang terpenting dalam manajemen organisasi adalah bagaimana meningkatkan tingkat penerimaan pelanggan atau klien atas barang dan jasa yang diberikan oleh organisasi;

(2) *competitive component*, yang berisi para pesaing organisasi dalam mendapatkan resorsis. Memahami kompetitor merupakan faktor kunci dalam mengembangkan strategi yang efektif, karena analisis itu dapat meningkatkan apresiasi bagi para pemimpin organisasi untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan kapabilitas dari para pesaing;

(3) *labor component*, yang berkaitan dengan serangkaian faktor yang mempengaruhi ketersediaan para pekerja atau karyawan dalam rangka menyelesaikan tugas-tugas organisasi. Dalam hal ini *issues* yang relevan antara lain meliputi *skills level, trainability, desired wage rates, and average age of potential workers*;

(4) *supplier component*, yang meliputi seluruh variabel yang berhubungan dengan mereka yang menyediakan resorsis bagi organisasi. Resorsis ini diolah dan ditransformasikan selama proses produksi hingga

yang penting yang menyangkut komponen ini antara lain adalah masalah kuantitas dan kualitas resorsis yang menjadi masukan bagi organisasi serta efektivitas dan efisiensi manajemen organisasi;

- (5) *international component*, yang berisi seluruh faktor yang berhubungan dengan implikasi internasional dari operasi organisasi. Aspek-aspek dari komponen internasional ini meliputi *laws, political practices, culture, and economic environment* yang ada di luar negeri yang berpengaruh secara langsung terhadap operasi suatu organisasi. Aspek-aspek itu selengkapnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:
- a. *legal environment* meliputi *legal tradition, effectiveness of legal system, treaties with foreign nations, patent trademark laws, laws affecting business firms*;
 - b. *political system* meliputi *form of government, political ideology, stability of government, strength of opposition parties and groups, social unrest, political strife and insurgency, governmental attitude toward foreign firms, foreign policy*;
 - c. *cultural environment* meliputi *customs, norms, values, beliefs; language; attitudes; motivations; social institutions; status symbols; religious beliefs*;
 - d. *economic environment* meliputi *level of economic development, population, gross national product, per capita income, literacy level, social infrastructure, natural resources, climate, membership in regional economic blocks (EEC, LAFTA, etc.), monetary and fiscal policies, nature of competition, currency convertability, inflation, taxation system, interest rates, wage and salary levels*.

Tahap kelima dari perencanaan strategis, *assessing the internal environment*, adalah usaha untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari komponen-komponen yang ada dalam organisasi. Menurut Bryson (1988:54-5), usaha yang dilakukan organisasi dalam hal ini adalah memonitor *resources (inputs), present strategy (process), and performance (output)*.

lingkungan internal merupakan tingkat dari lingkungan organisasi yang ada di dalam organisasi dan bersifat spesifik dan memiliki pengaruh yang dekat atau segera terhadap manajemen organisasi. Lingkungan internal ini memiliki komponen-komponen berikut:

- (1) *organizational aspects* yang antara lain meliputi *communication network; organizational structure; record of success; hierarchy of objectives; policies, procedures, rules; and ability of management team;*
- (2) *personnel aspects* yang antara lain meliputi *labor relations, recruitment practices, training programs, performance appraisal system, incentive systems, and absenteeism;*
- (3) *marketing aspects* yang antara lain meliputi *market segmentation, product strategy, pricing strategy, promotion strategy, and distribution strategy;*
- (4) *production aspects* yang antara lain meliputi *plant facility layout, research and development, use of technology, purchasing of raw materials, inventory control, and use of subcontracting;*
- (5) *financial aspects* yang antara lain meliputi *liquidity, profitability, activity, and investment opportunity.*

Tahap keenam, *identifying the strategic issues facing an organization*, menyeleksi *issues* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Pekerjaan menyeleksi atau menyaring dari seluruh *issues* menjadi beberapa *issues* yang terpenting dilakukan dengan dasar diskusi tim atau dengan menggunakan kriteria tertentu. Menurut Bryson (1988:56), untuk mengetahui isu-isu strategis, seluruh isu yang telah diidentifikasi harus dikaitkan dengan beberapa masalah, yakni *ends (what), means (how), philosophy (why), location (where), timing (when), and the groups that might be advantaged or disadvantaged by*

Lebih jauh Bryson menjelaskan bahwa pernyataan isu strategis harus mengandung tiga elemen. Pertama, isu harus dideskripsikan dengan gamblang melalui satu paragraf saja. Isu itu sendiri harus dikerangkakan sebagai pertanyaan mengenai apa yang dapat dilakukan oleh organisasi.

Kedua, faktor-faktor yang menjadikannya sebagai pertanyaan kebijakan yang fundamental harus didaftar. Secara khusus harus diketahui mandat, misi, nilai, atau kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan eksternal yang membuat isu itu menjadi strategis. Faktor-faktor ini sangat berguna ketika akan mengembangkan strategi pada tahap berikutnya. Setiap strategi yang efektif hanya dapat dibangun di atas kekuatan yang dimiliki organisasi dan dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada, di sisi lain strategi itu berarti harus mampu meminimalisir kelemahan dan tantangan yang ada. Oleh karena itu pembuatan kerangka isu-isu strategis ini sangat penting karena ia berisi dasar bagi pemecahan masalah-masalah itu.

Ketiga, kita harus mampu menyebutkan konsekuensi jika kita gagal menangani isu-isu strategis. Jika misalnya suatu isu tidak ada konsekuensi yang berarti, maka isu itu bukanlah isu strategis. Namun jika misalnya suatu organisasi menjadi rusak dengan kegagalan kita dalam menangani suatu isu, maka berarti isu itu sangatlah strategis dan perlu segera mendapat perhatian kita. Oleh karena itu, tahap identifikasi isu strategis bertujuan memfokuskan perhatian organisasi pada apa yang sesungguhnya amat penting untuk mempertahankan hidup, meningkatkan kesejahteraan dan efektivitas organisasi.

Ada tiga pendekatan dasar untuk mengidentifikasi isu-

proach, and the "vision of success" approach. The direct approach menggunakan isi mandat, misi, dan SWOTs (*strengths, weaknesses, opportunities, and threats*) untuk mengidentifikasi isu-isu strategis. Pendekatan ini amat baik digunakan jika tidak ada persetujuan awal mengenai tujuan-tujuan spesifik yang hendak dicapai oleh organisasi, atau jika tujuan itu bersifat sangat abstrak. Dengan kata lain, pendekatan itu dapat digunakan jika tidak ada nilai atau visi sukses di masa depan. Pendekatan ini juga baik digunakan ketika tidak ada otoritas hirarkis secara tegas di dalam sistem organisasi yang mengatur hubungan antar pengelola organisasi. Terakhir, pendekatan ini bagus digunakan ketika organisasi harus menghadapi dan merespon perubahan lingkungan yang begitu deras dan tidak terduga. Dengan kata lain, pendekatan ini dapat dikerjakan di dalam alam sosial *pluralistic, partisan, politicized, and relatively fragmented worlds of most public sector organizations (and communities)*.

Pendekatan kedua searah dengan teori perencanaan konvensional, yakni organisasi harus memantapkan tujuan dan arah yang hendak dicapai dan baru kemudian menyusun strategi-strategi untuk mencapainya. Pendekatan ini hanya bisa dipakai bila terdapat persetujuan awal yang mantap dan *fair* serta detil dan spesifik mengenai tujuan dan sasaran organisasi. Pendekatan ini juga hanya dapat dipakai bila terdapat seorang pemimpin dengan otoritas dan hirarki yang mantap dalam sistem organisasi. Maka dalam hal ini isu-isu strategis berisi usaha-usaha untuk menerjemahkan tujuan dan sasaran organisasi ke dalam bentuk tindakan-tindakan.

Pendekatan ketiga dapat dipakai manakala organisasi telah menetapkan visi sukses di masa depan dengan jelas

dalam misinya. Isu-isu strategis dalam hal ini berarti berkaitan dengan bagaimana organisasi harus menempuh jalan menuju kesuksesan yang dibayangkannya. Namun apabila tidak ada tujuan dan sasaran yang spesifik dan detil, maka hal itu sulit dilakukan. Di samping itu, bila perubahan lingkungan terjadi begitu drastis, maka hal itupun juga sulit dilakukan.

Tahap ketujuh, *formulating strategies to manage the issues*, merumuskan strategi-strategi yang merupakan pola dari tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi resorsis yang mendefinisikan mengenai jati diri organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa melakukannya. Strategi dapat bervariasi berdasar level, fungsi, dan waktu.

Agar dapat merumuskan strategi-strategi itu, maka kita harus melakukan analisis pertanyaan kritis (*critical question analysis*) dan analisis SWOT.

Teknik analisis pertanyaan kritis perlu diketahui oleh pimpinan atau manajer organisasi untuk mengetahui kondisi dan arah organisasi. Analisis ini diperlukan untuk menjawab empat pertanyaan yang mendasar:

- (1) apa misi dan tujuan (*purposes and objectives*) organisasi? atau dengan kata lain ke mana "kapal" organisasi akan "dikayuh" ?
- (2) kemajuan-kemajuan apa yang telah diperoleh organisasi selama ini? atau dengan kata lain sampai di mana kapal melangkah?
- (3) apa faktor-faktor lingkungan (internal dan eksternal) yang mempengaruhi jalannya organisasi selama ini?
- (4) apa yang bisa dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif?

Sementara itu analisis SWOT merupakan alat yang sangat berguna untuk menganalisa keseluruhan situasi organisasi. SWOT meliputi *strengths, weaknesses, opportunities, and*

threats organisasi. Pendekatan ini digunakan untuk menyeimbangkan kekuatan dan kelemahan internal organisasi dengan peluang dan tantangan eksternal organisasi. Pendekatan ini menyarankan bahwa isu-isu utama yang tampak dalam organisasi dapat diisolasi melalui analisis keempat elemen itu. Kemudian strategi dapat dirumuskan untuk menangani isu-isu tersebut.

Tahap terakhir atau kedelapan dari perencanaan strategis, *establishing an effective organizational vision for the future*, mengembangkan gambaran mengenai apa yang tampak baik atau diinginkan di masa depan yang dapat dicapai dengan sukses melalui pelaksanaan strategi-strategi yang telah dipilih. Deskripsi ini merupakan "visi sukses" organisasi. Deskripsi ini meliputi misi organisasi, strategi dasarnya, kriteria kesuksesan atau *performance*, aturan-aturan keputusan penting, dan standar etis yang diharapkan oleh seluruh karyawan atau anggota organisasi. Deskripsi ini juga memberi gambaran secara luas mengenai apa yang diketahui dan disetujui oleh seluruh anggota organisasi sedemikian rupa sehingga mereka memiliki harapannya sendiri tanpa harus diberitahu atau diperintah oleh atasannya. Dengan begitu, setiap anggota organisasi merasa bebas berinisiatif dan bertindak untuk kemajuan dan pencapaian tujuan organisasi, tanpa pengawasan langsung dari atasan secara berlebihan.

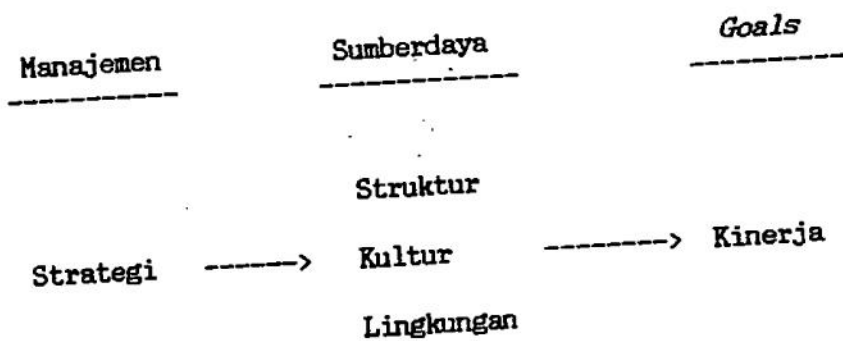
C. Kerangka Pikir

Dalam awal bab ini telah dijelaskan mengenai pengertian organisasi secara umum, variabel-variabel atau unsur-

dan kaitan antara fungsi manajemen dengan strategi dalam organisasi.

Pada bagian selanjutnya telah diuraikan pula mengenai kaitan antara strategi organisasi dengan kinerja organisasi, pengertian dan langkah-langkah perencanaan strategis.

Selanjutnya dalam bagian ini disimpulkan kerangka teori atau kerangka berfikir yang mencakup seluruh penjelasan teoritis tadi. Kerangka pikir yang dimaksud dapat digambarkan sebagai berikut:



Kerangka pikir seperti ini akan digunakan untuk menganalisis organisasi Muhammadiyah. Asumsinya adalah bahwa kinerja organisasi Muhammadiyah akan sangat ditentukan oleh pemilihan strategi organisasi yang dilakukan oleh para pemimpinnya dalam rangka pemanfaatan dan pengelolaan sumberdaya-sumberdaya yang mencakup struktur, kultur dan lingkungan organisasi.

Jadi di dalam penelitian studi kasus, investigasi secara mendetail, serta konteks dan proses yang membentuk sebuah fenomena merupakan sesuatu yang sangat penting. Di samping itu, dalam penelitian tipe ini jumlah 'variable' tidak dapat diperhitungkan, sehingga pola-pola penelitian eksperimental atau survey tidak dapat diberlakukan. Maka kombinasi dari beberapa metode perlu diterapkan.

A.2. Penelitian Kualitatif

Studi seperti itu secara paradigmatis lebih dapat dikategorikan sebagai penelitian kualitatif ketimbang kuantitatif. Sebab, seperti dijelaskan oleh Cassell and Symon (1994:2-7), penelitian kualitatif yang berparadigma *phenomenology and interpretif* dicirikan dengan perhatiannya pada usaha-usaha untuk mendeskripsikan, mendekode dan menginterpretasikan secara tepat makna-makna pada *persons of phenomena* yang terjadi dalam konteks sosial yang terkait dengan *complexity, authenticity, contextualization*.

Sementara itu penelitian kuantitatif yang berparadigma *positivism* dicirikan dengan pengukuran hubungan-hubungan di antara variabel-variabel secara sistematis dan statistik, serta dengan perhatian pada pengukuran yang *reliable, valid, dan generalizable* dalam *its predictions of cause and effect*.

Penelitian kualitatif lebih memberi perhatian pada *meaning*, sementara di pihak lain penelitian kuantitatif lebih menekankan pada *frequencies*.

Mengacu pada pendapat Cassell and Symon, metode

lebih sensitif dalam analisis perubahan dan dinamika organisasi secara detail dan dalam menjelaskan pertanyaan *how* (*what process were involved*) dan *why* (*in terms of circumstances and stakeholders*).

B. Pendekatan Penelitian

Mengacu pada pendapat Singleton, Jr., dkk. (1988), secara umum ada empat pendekatan penelitian (*research approach*) di dalam usaha memahami dunia sosial, yakni: *experiments, surveys, field research, and research using available data*. *Experiments* dan *surveys* digunakan untuk melakukan eksplanasi dan prediksi guna menjelaskan pertanyaan "*why*" dengan cara menerapkan *testing hypothesis about causal relationships*, sementara *field research* dan *using available data* digunakan untuk melakukan eksplorasi, deskripsi, pemahaman, dan eksplanasi guna menjelaskan pertanyaan "*how*" *people do things as about "why" they do them* dengan cara menerapkan interpretasi fenomena.

Cara terbaik, menurut Singleton, Jr. dkk., untuk melakukan penelitian adalah mengkombinasikan pendekatan-pendekatan metodologis itu. Pengkombinasian ini disebut dengan istilah *triangulation*.

Dalam penelitian ini, kombinasi itu dilakukan pada tingkat pengumpulan data: pertanyaan-pertanyaan yang dikembangkan dari *interview guide* (salah satu teknik yang biasanya digunakan dalam *experiment, survey, dan field research*), observasi (salah satu teknik dalam *field research*), dan

C. Definisi Variabel

Di dalam penelitian yang bersifat kualitatif sebagaimana telah dijelaskan di atas, variabel-variabel yang digunakan memang bersifat multivariabel. Namun demikian untuk mempermudah dan memperjelas pokok permasalahan yang diteliti, variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini akan dicoba dibatasi dan diuraikan secara lebih mendetil. Pembatasan dan penguraian variabel-variabel tersebut dirumuskan dalam definisi konsep dan definisi operasional berikut ini:

1. Definisi Konsep

(1) Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah sistem dan aturan formal serta hubungan-hubungan kekuasaan dalam organisasi yang dapat dijadikan kontrol bagi anggota organisasi untuk bekerja sama dengan menggunakan sumberdaya yang ada guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

(2) Kultur organisasi

Kultur organisasi adalah seperangkat nilai dan tradisi bersama yang dapat mengontrol interaksi anggota organisasi satu sama lain baik di dalam maupun di luar organisasi dan yang dapat mengarahkan dan memberi semangat dan inspirasi kepada mereka untuk melakukan sesuatu.

(3) Lingkungan organisasi

Lingkungan organisasi adalah semua faktor, baik internal maupun eksternal organisasi, yang dapat mempengaruhi kemajuan terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

(4) Kinerja organisasi

Kinerja organisasi adalah hasil-hasil (outputs) kerja

suatu organisasi yang menggambarkan baik dan buruknya penampilan suatu organisasi.

(7) Strategi organisasi

Pilihan-pilihan yang dibuat oleh para pemimpin organisasi yang merupakan hasil keputusan mereka dalam rangka merespon perubahan lingkungan dengan tujuan untuk meningkatkan prestasi organisasi di masa kini dan masa depan.

2. Definisi Operasional

(1) Struktur Organisasi

- a. Visi, misi dan tujuan organisasi;
- b. Teknologi (peralatan dan sistem) organisasi;
- c. Hubungan dan prosedur formal dalam organisasi.

(2) Kultur organisasi

- a. Nilai-nilai dalam organisasi;
- b. Tradisi yang berkembang dalam organisasi

(3) Lingkungan organisasi

- a. Lingkungan eksternal yang mencakup komponen perubahan dan kecenderungan di bidang politik, ekonomi, teknologi, dan sosial; komponen klien atau bagian masyarakat yang menjadi kelompok sasaran; serta komponen kompetitor dan kolaborator;
- b. Lingkungan internal yang mencakup komponen sumberdaya-sumberdaya dalam organisasi; komponen strategi, kebijakan dan program yang ditempuh sejauh ini; serta komponen kinerja organisasi.

(4) Kinerja organisasi

- b. Kualitas pelayanan yang diberikan organisasi terhadap klien atau pelanggan;
- c. Responsivitas, yang menggambarkan daya tanggap para pengelola organisasi terhadap kebutuhan masyarakat;
- d. Responsibilitas, yang menggambarkan kemantapan sistem kerja serta sistem administrasi, kebijakan, dan program;
- e. Profesionalisme, yang menggambarkan sifat pekerjaan tertentu yang harus mendapatkan penanganan dari orang-orang yang memiliki kompetensi dan keahlian teknis dalam bidang tertentu;
- f. Akuntabilitas, yang menggambarkan pertanggungjawaban dari para pengelola organisasi mengenai apa yang telah dilakukannya dan yang mencerminkan kesesuaian

D. Unit Analisis

Pada dasarnya cakupan penelitian ini adalah kantor pusat organisasi Muhammadiyah. Argumen pengambilan cakupan itu ialah bahwa para pengelola di kantor pusat inilah yang menentukan keputusan dan tindakan organisasi yang mendasar.

Sedangkan unit analisis (*unit of analysis*) dalam penelitian ini adalah *stakeholders* organisasi Muhammadiyah. Dalam penelitian atau analisis *stakeholders*, menurut Burgoyne (1994:192); data yang dikumpulkan adalah:

- (1) *data that are personal/subjective: an opinion, perception, experience, point of view, personal theory from one individual;*
- (2) *data that are interpersonal/intersubjective, that is, opinions or views that are shared in more or less the same form by a set of informants;*
- (3) *data that are subjective or intersubjective but also grounded in some verifiable evidence;*
- (4) *data that are, for practical purposes, objective, factual and noncontroversial.*

Stakeholders organisasi Muhammadiyah yang akan dijadikan sebagai nara sumber untuk digali informasinya adalah sebagai berikut:

- (1) Pimpinan Pusat Muhammadiyah dan Pengurus Unit-unit organisasi di bawahnya;
- (2) Pengelola Amal Usaha, Karyawan Amal Usaha, serta *Customers* dan *Clients*;
- (3) Anggota organisasi, dan masyarakat umum.

Pimpinan Pusat Muhammadiyah terdiri dari 13 orang. Namun demikian tidak semua orang akan digali informasinya. Di antara mereka hanya akan dipilih beberapa orang yang benar-benar dapat memberikan informasi yang relevan dengan kebutuhan atau data yang diperlukan dalam penelitian. Data yang relevan dengan penelitian yang dimaksud di sini adalah

Pengurus unit-unit organisasi Muhammadiyah adalah orang-orang yang memegang posisi struktural dari atas ke bawah di dalam struktur organisasi Muhammadiyah. Mereka memenej dan mengendalikan organisasi secara lebih teknis. Jika diperbandingkan dengan organisasi bisnis, mereka adalah para eksekutif yang menerjemahkan kebijakan-kebijakan pengurus pusat dan mengoperasionalkan program-program yang telah disusun. Dengan demikian informasi atau data dari mereka akan sangat berarti dalam penelitian ini. Namun demikian, di antara mereka yang akan dipilih adalah beberapa orang berdasarkan beberapa pertimbangan berikut: (1) relevansi dengan kebutuhan data yang menyangkut masalah-masalah keorganisasian; dan (2) isu-isu strategis yang berkembang di sekitar dan memiliki dampak terhadap organisasi Muhammadiyah.

Pengelola Amal Usaha, Karyawan Amal Usaha, serta *customers* dan *Clients* organisasi Muhammadiyah orang-orang yang mengurus dan atau memanfaatkan amal usaha yang dikembangkan oleh organisasi Muhammadiyah. Jika diperbandingkan dengan organisasi bisnis, mereka adalah orang-orang yang mengurus dan atau memanfaatkan jasa dari unit fungsional organisasi. Mereka memiliki informasi atau data yang sangat penting yang berkaitan dengan operasionalisasi program, produktivitas, kualitas layanan atau jasa, responsivitas, tanggungjawab, profesionalisme, dan akuntabilitas. Namun demikian jumlah mereka tentunya amat banyak, bisa jutaan orang. Oleh karena itu di antara mereka akan dipilih beberapa orang secara acak berdasarkan beberapa pertimbangan seperti di atas.

Anggota organisasi yang dimaksud di sini adalah mereka yang tercatat sebagai anggota organisasi Muhammadiyah, namun mereka belum tentu aktif dalam berbagai kegiatan organisasi. Sedangkan masyarakat umum yang dimaksud di sini adalah mereka yang bukan anggota organisasi Muhammadiyah, namun cukup memiliki perhatian terhadap keberadaan organisasi Muhammadiyah di tengah-tengah masyarakat. Sudah barang tentu jumlah mereka jutaan jiwa. Oleh karena itu di antara mereka akan dipilih secara acak berdasarkan perhatian atau opini

E. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan di sini berupa kombinasi dari observasi, interview, dan dokumentasi.

E.1. Observasi

Menurut Singleton, Jr. dkk. (1988:300-4), ada dua macam observasi, yakni *nonparticipant observation* and *participant observation*. *Nonparticipant observation* dilakukan dengan mencoba usaha-usaha mengamati orang tanpa berinteraksi dengan mereka dan tanpa sepengetahuan mereka. Sementara *participant observation* dilakukan dengan terlibat secara aktif, dalam periode waktu yang cukup panjang, dalam keseharian dan situasi mereka, diterima sebagai anggota kelompok atau komunitas mereka, dan berbicara secara informal dengan mereka - *joke, empathize, and share their concern and experiences*.

Dalam penelitian ini dilakukan usaha-usaha mengamati dinamika organisasi dengan sepengetahuan para pengelola organisasi, berinteraksi dan terlibat secara tidak terlalu mendalam, dan berbicara formal dan informal dengan mereka.

E.2. Interview

Dalam hal *interview* akan digunakan cara *qualitative research interview*. King (1994:16) menjelaskan bahwa cara seperti itu layak diterapkan dalam situasi berikut:

- (1) *where a study focuses on the meaning of particular phenomena to the participants;*

- such as a work-group, department or whole organization - are to be studied prospectively, using a series of interviews;
- (3) where individual historical accounts are required of how a particular phenomenon developed - for instance, a new shift systems;
 - (4) where exploratory work is required before a quantitative study can be carried out;
 - (5) where a quantitative study has been carried out, and qualitative data are required to validate particular measures or to clarify and illustrate the meaning of the findings.

Mengacu pada King (1994:18), ada empat langkah yang mesti ditempuh oleh peneliti dengan cara *interview* itu. Keempat cara itu adalah sebagai berikut:

- (1) mendefinisikan *research question*;
- (2) membuat *interview guide*;
- (3) *recruiting participant*;
- (4) *carrying out the interviews*.

E.3. Dokumentasi

Dalam hal penggunaan dokumen, terlebih dahulu perlu dipahami apa yang dinamakan *using available data* (Singleton, Jr. dkk., 1988:326). Bahwa cara itu secara umum sesungguhnya mencakup beberapa hal berikut:

- (1) *public documents and official records, including the extensive archives of the Census Bureau*;
- (2) *private documents*;
- (3) *mass media*;
- (4) *physical, nonverbal materials*; and
- (5) *social science data archives*.

Dalam penelitian ini akan digunakan beberapa dokumen untuk menggali data mengenai organisasi Muhammadiyah dengan

kinerja organisasi. Beberapa dokumen ini adalah sebagai berikut:

(1) Literatur

- a. Buku ilmiah yang membahas tentang Muhammadiyah;
- b. Hasil-hasil penelitian tentang Muhammadiyah;
- c. Artikel-artikel dalam jurnal atau majalah ilmiah yang membahas tentang Muhammadiyah;
- d. Makalah-makalah ilmiah untuk diskusi, seminar, simposium, dan sebagainya yang membahas tentang Muhammadiyah.

(2) Media massa

- a. Tulisan-tulisan tentang Muhammadiyah (fakta dan opini) di dalam majalah populer: Suara Muhammadiyah, Panji Masyarakat, Tempo, Forum, Gatra, dan lain-lain;
- b. Tulisan-tulisan tentang Muhammadiyah (fakta dan opini) di dalam surat kabar: Republika, Kompas, dan lain-lain.

(3) Dokumentasi

- a. Statuta dan AD/ART Muhammadiyah;
- b. Mandat, misi, dan tujuan organisasi Muhammadiyah;
- c. Hasil-hasil Muktamar Muhammadiyah dan pertemuan-pertemuan lainnya;
- d. Arsip tentang jumlah anggota serta jumlah pengurus pusat hingga ranting;
- e. Arsip tentang amal usaha Muhammadiyah;
- f. Arsip tentang pengelolaan keuangan organisasi Muhammadiyah;
- g. Arsip tentang program dan proyek yang telah, sedang, dan akan dilaksanakan;
- h. Arsip laporan pertanggungjawaban pengurus pusat hingga ranting, pengurus organisasi-organisasi otonom, dan pengelola amal usaha Muhammadiyah;

F. Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yang utama yang digunakan di sini adalah *inductive techniques* (Hartley, 1994:220-1). Dalam teknik ini dilakukan beberapa langkah sebagai berikut:

- (1) mendeskripsikan data yang telah diperoleh dengan beberapa metode pengumpulan data tadi dan kemudian membangun kategori-kategori yang menempatkan perilaku-perilaku atau proses-proses yang terjadi. Sistematisasi data itu menyangkut topik-topik utama, tema-tema utama, atau pertanyaan-pertanyaan sentral. Kemudian data itu dinilai kehandalannya untuk melihat seberapa cocok dengan kategori-kategori yang diharapkan. Penggunaan tabel untuk mencari pola atau membuat pengelompokan terhadap topik-topik yang serupa adalah cara-cara yang sangat membantu untuk mengeksplorasi data. Peneliti akan terus bekerja untuk melakukan pengkategorian data untuk mencari *similarities* atau *contrasnya* yang mungkin dapat dideskripsikan atau dieksplanasi ataupun diinterpretasikan dengan cara yang sama atau berbeda;
- (2) mengecek atau membandingkan dengan konsep-konsep seperti yang telah dibangun di dalam kerangka dasar teori atau literatur yang digunakan. Langkah ini juga diperlukan untuk melihat apakah temuan peneliti konsisten atau berbeda dengan penelitian-penelitian yang terdahulu.

Langkah-langkah analisis kualitatif ini lebih jelas lagi diterangkan oleh Miles dan Huberman (1992:16-21) sebagai berikut:

- (1) peringkasan data (*data reduction*) di mana data mentah diseleksi, disederhanakan, dan diambil intinya;
- (2) Data disajikan secara tertulis berdasarkan kasus-kasus faktual yang saling berkaitan; tampilan data (*data display*) ini digunakan untuk memahami apa yang sebenarnya terjadi dalam organisasi;
- (3) Menjabarkan dan menghubungkan-hubungkan proposisi-proposisi yang muncul dari data kasus, dan kemudian menyusunnya menjadi model-model kausal;
- (4) Menarik kesimpulan atau verifikasi atas pola keteraturan dan penyimpangan yang ada dalam fenomena-fenomena organisasi tersebut kemudian membuat prediksi atas kemungkinan perkembangan selanjutnya.

B A B I V

DESKRIPSI ORGANISASI MUHAMMADIYAH

A. Berbagai Tantangan Organisasi Muhammadiyah di Saat Awal

Dalam bab ini akan diuraikan mengenai kelahiran organisasi Muhammadiyah. Hal-hal penting yang berkaitan dengan kelahiran organisasi ini meliputi situasi masyarakat secara internal dan eksternal di mana organisasi ini muncul, kehidupan dan peran K.H. Ahmad Dahlan yang demikian besar dalam partisipasi bagi kelahiran organisasi ini, dan proses pendirian organisasi itu sendiri.

A.1. Situasi Internal

Situasi masyarakat secara internal di saat kelahiran organisasi Muhammadiyah menunjukkan suatu kondisi yang relatif sangat buruk. Kondisi ini tercermin dari berkembangnya sinkretisme dan animisme di kalangan masyarakat Islam, kemiskinan yang melanda sebagian besar umat Islam di Indonesia, kebiasaan buruk masyarakat untuk melakukan "madat", pola pendidikan tradisional yang kurang mencerdaskan umat, dan serangan westernisasi dan Kristenisasi dari Barat.

A.1.a. Sinkretisme dan Animisme

Situasi internal atau kondisi masyarakat di mana

organisasi Muhammadiyah lahir menunjukkan suasana pelaksanaan kehidupan keagamaan yang banyak menyimpang dari ajaran Islam yang sebenarnya. Banyak praktek keagamaan yang sinkretis dan animistis berkembang di sekitar kelahiran organisasi ini. Praktek-praktek kejawaen yang bercampur dengan agama Islam tumbuh subur dalam masyarakat Jawa ini. Praktek-praktek ini misalnya tradisi orang Jawa melakukan upacara keagamaan berupa *slametan* pada waktu kehamilan, kelahiran, khitanan, pernikahan, dan kematian (Nakamura, 1983; Geertz, 1989; Hurgronje, 1973; Asrofi, 1983).

Contoh praktek yang sesungguhnya tidak diajarkan oleh Islam itu ialah mengadakan upacara keagamaan di kala seorang muslim meninggal pada hari pertama hingga ketujuh, hari ke-40, ke-100, dan ke-1000. Upacara kematian ini biasanya malah disertai dengan semacam makan-makan yang sesungguhnya sangat memberatkan keluarga yang ditinggal. Padahal Islam hanya mengajarkan bahwa kewajiban muslim terhadap muslim lainnya yang meninggal adalah memandikan, mengkhafani, menyolatkan, dan menguburkan secepat mungkin.

Pada intinya praktek-praktek di luar ajaran Islam pada waktu itu dapat disebut dengan istilah TBC (Taklid, Bid'ah, dan Churafat). Taklid adalah suatu sikap beragama dengan cara hanya ikut-ikutan saja tanpa meneliti dan berfikir akan kebenarannya, bid'ah adalah praktek atau perbuatan yang nampak seperti ibadah dalam syariat agama tetapi yang sesungguhnya di luar ajaran Islam, dan churafat adalah semacam tahayul atau penghambaan terhadap hal-hal yang bersifat keramat dan paganistik.

Organisasi Muhammadiyah didirikan dengan maksud untuk memurnikan ajaran Islam dari pengaruh kepercayaan tradision-

waktu itu berusaha memberantas praktek-praktek yang sinkretis itu dari ajaran Islam.

Jadi dari gambaran di atas terlihat bahwa masyarakat di mana organisasi Muhammadiyah muncul masih diliputi oleh suasana pelaksanaan kehidupan keagamaan Islam yang bercampur dengan unsur-unsur animisme dan dinamisme.

A.1.b. Kemiskinan Sosial Ekonomi

Kemiskinan akibat penjajahan kolonialisme Belanda telah banyak menderitakan dan menyengsarakan kehidupan rakyat. Demikian pula halnya dengan kondisi masyarakat di Yogyakarta. Secara sosial, masyarakat kebanyakan tidak merasa memiliki status yang dapat dibanggakan, sementara secara ekonomi, masyarakat kesulitan mencari nafkah. Pada masa Belanda ini masyarakat dan bangsa Indonesia telah sangat terpinggirkan ke pedalaman menjadi petani miskin, suatu kondisi yang amat lain dengan sejarah bahwa bangsa Indonesia pada masa sebelum dijajah Belanda adalah bangsa besar yang menguasai perdagangan di sepanjang pesisir pulau-pulau Nusantara.

Dari segi sosial, berbagai tekanan hidup pada masa kolonialisme Belanda itu menjadikan umat Islam di Indonesia merasa mengalami kemunduran yang sangat buruk. Hal ini diperparah dengan adanya stratifikasi sosial yang secara formal diperkenalkan oleh Pemerintah Hindia Belanda, di mana kelompok masyarakat pribumi - yang identik dengan umat Islam

posisi orang-orang Timur Asing - masyarakat Cina, Jepang, Arab, dan India, serta posisi utama bangsa Eropa (Wertheim, 1956).

Sementara itu dari segi ekonomi, berbagai tekanan terhadap masyarakat pribumi yang semakin kuat akibat dari pemberlakuan sistem pasar dan penggunaan uang sebagai alat dalam pembayaran yang menimbulkan komersialisasi dan monetisasi di masyarakat pedesaan. Sistem ini secara mendalam telah menimbulkan mudharat yang lebih besar daripada manfaatnya. Hal ini terbukti dari adanya membengkaknya ongkos kehidupan, tuntutan pajak yang beraneka ragam, nilai riil pendapatan masyarakat yang semakin rendah, dan para petani yang semakin terasing dari tanah sebagai faktor produksi utama yang mengakibatkan tingkat kehidupan masyarakat semakin rendah (Day, 1904; Booth, 1988).

Situasi sosial ekonomi masyarakat pribumi pada abad-abad ke-19 itu ternyata terus berlanjut ke abad 19. Pada sepanjang abad terakhir itu, diversifikasi dan investasi modal swasta asing di Indonesia tetap saja berdampak buruk bagi kehidupan sosial ekonomi masyarakat Indonesia (Furnivall, 1944).

Namun demikian, berbeda dengan kondisi masyarakat Indonesia pada umumnya itu, para perintis organisasi Muhammadiyah adalah orang-orang yang secara sosial ekonomi cukup mampu. Mereka adalah para aktivis muslim yang memiliki status sosial yang dekat dengan raja dan status ekonomi sebagai pedagang. Mereka juga dikenal sebagai para pedagang di Yogyakarta yang memiliki jiwa kewirausahaan yang sangat tinggi.

Para perintis organisasi Muhammadiyah ini berasal dari

"luasnya madat di kalangan orang-orang kaya Karesidenan Yogyakarta bisa ditunjukkan dengan statistik sebagai berikut: ada 83 tempat penjualan candu terdaftar pada tahun 1903 dan 24 tempat di tahun 1924; dalam tahun terakhir sejumlah 22.653 thail (1 thail = 38,601 gram) candu berharga 679.596,60 gulden terjual kepada 2.679 pemadat terdaftar di sana (Dingemans dalam Nakamura, 1983:11, c.k.11).

Jadi kebiasaan dan cara hidup orang Jawa pada masa itu dapat dikatakan sebagai cara hidup yang tidak sehat dan menyalahi ajaran agama Islam. Dalam pada itu, organisasi Muhammadiyah didirikan dengan maksud untuk memberantas kebiasaan dan cara-cara hidup orang Jawa yang tidak sesuai dengan ajaran Islam yang murni (Kamal, 1988).

A.1.d. Pendidikan Tradisional

Situasi pendidikan pada masa kelahiran organisasi Muhammadiyah bersifat sangat tradisional. Pendidikan itu, yang kebanyakan ada di pondok-pondok pesantren kuno, hanya mengajarkan ilmu-ilmu Nahwu, Fikih, Tauhid, Tafsir, dan Tasawuf yang kesemuanya ini biasanya digolongkan ke dalam ilmu-ilmu keagamaan saja, dibandingkan dengan ilmu-ilmu pengetahuan umum (modern). Sistem pendidikannyapun juga masih menggunakan metode *weton* dan *ceramah* dan metode *sorogan* di mana murid menyorongkan (menyodorkan) kitabnya untuk dibaca oleh kyainya (Kamal, 1988). Pada umumnya metode dan sistem pendidikan seperti ini mengakibatkan para murid

Organisasi Muhammadiyah yang dipelopori oleh K.H. Ahmad Dahlan hendak memadukan antara pola pendidikan tradisional yang mengajarkan ilmu-ilmu keagamaan tersebut dengan pola pendidikan modern yang mengajarkan ilmu-ilmu umum. Sistem pendidikan yang dikembangkan oleh organisasi Muhammadiyah adalah sistem sekolah (Kamal, 1988).

A.1.e. Westernisasi dan Kristenisasi

Telah diketahui secara luas bahwa Pemerintah kolonial Belanda nampak sengaja membiarkan perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia menuju dan mencontoh gaya hidup masyarakat Eropa. Politik Etis yang dilakukan oleh pemerintah Hindia Belanda pada awal abad ke-20 sebagian memang berdampak positif bagi bangsa Indonesia. Politik ini dalam beberapa dasawarsa telah melahirkan orang-orang terdidik yang pada gilirannya mampu berfikir bahwa negerinya dijajah. Hal ini misalnya terbukti dari munculnya organisasi Budi Utomo yang kemudian disusul oleh organisasi-organisasi lainnya.

Namun demikian, di lain pihak, sebagian besar bangsa Indonesia juga terkena dampak negatifnya berupa westernisasi atau proses pembaratan atau proses pemasukan kebudayaan Barat ke Indonesia. Unsur kebudayaan yang masuk ke Indonesia itu justru yang negatif, seperti individualisme, sekulerisme, dan hedonisme. Lebih jauh situasi ini mengakibatkan kemunduran umat Islam di Indonesia.

Di samping proses westernisasi itu, telah terjadi pula proses Kristenisasi sebagian bangsa Indonesia. Hal ini terjadi ketika para misionaris Kristen-Katholik telah mem-

Indonesia. Gerakan Kristenisasi telah meningkat tajam di Jawa bagian Tengah pada dasawarsa pertama abad ke dua puluh. Menurut seorang penulis, perserikatan misionaris-misionaris Kristen di Hindia Belanda mendapatkan momentum yang bagus untuk menembus jantung Islam di Jawa Tengah menyusul kemenangan mayoritas partai-partai "agama" dalam pemilihan umum Belanda pada tahun 1909 (Benda, 1985:253, ck.26).

Aktivitas Kristenisasi yang dilakukan oleh misi Katholik maupun zending Protestan terhadap penduduk pribumi yang telah beragama Islam terus berlangsung tanpa halangan dari penguasa kolonial. Lembaga pendidikan dari tingkat dasar sampai menengah, panti asuhan, dan rumah sakit yang didirikan oleh misi dan zending sebagai pendukung utama dalam proses Kristenisasi, secara reguler mendapat bantuan dan yang besar dari pemerintah (Furnivall, 1944:378-381; Groot, 1945:126-128; Kruger, 1966; Majelis, 1995:5).

Organisasi Muhammadiyah menaruh perhatian dan keprihatinan yang besar terhadap masalah ini. Banyak orang yang sudah beragama Islam, namun karena kesulitan hidup secara ekonomi, berpindah agama (Kamal, dkk., 1988:38). Namun demikian organisasi Muhammadiyah menggunakan cara-cara damai dan dialog dengan tokoh-tokoh Kristen di Hindia Belanda (Asrofi, 1983: 72-74). Dalam hal ini seorang sejarawan menyatakan (Pringgodigdo, 1950:107; Benda, 1985:253, ck.27):

"Banyak orang merasa tertarik kepada Muhammadiyah karena dia tidak menyerang orang lain, bahkan tidak terhadap orang Kristen, tidak melancarkan agitasi melawan imperialisme, dan membatasi dirinya di dalam masalah-masalah"

A.2. Situasi Eksternal

Telah diketahui secara luas bahwa sejak berkembangnya kolonialisme oleh negara-negara Eropa terhadap negara-negara Asia dan Afrika pada abad-abad ke-16, negara-negara Islam jauh mengalami kemunduran. Kondisi ini diperparah ketika mulai muncul pencerahan di Barat pada sekitar abad ke-17/18, negara-negara di Eropa dan Amerika Utara mulai menjadi negara-negara yang sangat kuat secara ekonomi, teknologi dan politik. Pada masa ini dunia Islam betul-betul tenggelam dalam perbatasan di tingkat dunia. Pada abad-abad ke-18 dan ke-19 bahkan negara-negara Islam di dunia telah mengalami titik terendah dalam kondisi sosial, politik, ekonomi, dan ilmu pengetahuan.

Dalam kehidupan beragama ini terjadi kemerosotan *ruhul Islami*, jika dilihat dari ajaran Islam yang bersumber pada Qur'an dan Sunnah. Pengamalan ajaran Islam bercampur dengan bid'ah, khurafat, dan syirik. Di samping itu, pemikiran umat Islam juga terbelenggu oleh otoritas mazhab dan taklid kepada para ulama sehingga ijtihad tidak dilakukan lagi. Dalam pengajaran agama Islam, secara umum Qur'an yang menjadi sumber ajaran hanya diajarkan pada tingkat bacaan, sedangkan *tarjamah* dan *tafsir* hanya boleh dipelajari oleh orang-orang tertentu saja (Darban, 1980; Majelis, 1995:3). Sementara itu pertentangan yang bersumber pada masalah *khilafiyah* dan *furu'iyah* sering muncul dalam masyarakat muslim yang berakibat terjadinya berbagai *firqah* dan pertent-

Baru mulai pertengahan abad ke-18, di dunia Arab sendiri mulai muncul gerakan pembaharuan kehidupan Islam. Tokoh-tokoh gerakan pembaharuan Islam di dunia Arab yang paling terkemuka adalah Muhammad bin Abdul Wahhab (1703-1787) M), Jamaluddin al-Afghani (1838-1897 M), Muhammad Abduh (1849-1905 M), dan Rasyid Ridha (1865-1935 M) (Gibb, 1952; 1964). Para pembaharu itu kebanyakan merujuk pada pemikiran Ibnu Taimiyah (wafat 1328 M).

Jamaluddin al-Afghani banyak bergerak dalam bidang politik, yang diarahkan pada ide persaudaraan umat Islam sedunia dan gerakan perjuangan pembebasan tanah air umat Islam dari kolonialisme Barat. Muhammad Abduh dan Rasyid Ridha berusaha memerangi kestatisan, syirik, bid'ah, khurafat, taqlid, dan membuka pintu ijtihad di kalangan umat Islam (Hadikusumo, tt., 74; Meulen, 1964:20-29).

Pada dasarnya maksud terpenting gerakan pembaharuan Islam di Timur Tengah itu adalah untuk membersihkan Islam dari pengaruh dan praktek *bid'ah*, sufi, dan kultus pemimpin; menghilangkan pencampuran animisme dan panteisme ke dalam Islam; memecah kebekuan kehidupan sosial dan memajukan pendidikan umat Islam; melakukan reinterpretasi ajaran Islam di dalam konteks kehidupan modern; serta membendung westernisasi, westoxikasi, dan Kristenisasi.

Pemikiran keislaman terpenting Jamaluddin Al-Afghani adalah bahwa kemunduran umat Islam di manapun juga adalah akibat dari sikap mereka yang acuh tak acuh terhadap ajaran Islam dengan sengaja meninggalkan Islam dan mengikuti ajaran-ajaran asing; bahwa umat Islam di mana-mana terlihat

lemahnya tali persaudaraan, lemahnya rasa ukhuwah Islamiyah dan solidaritas Islam. Padahal Islam adalah agama yang sesuai untuk semua bangsa di segala masa. Maka tidak bisa tidak perlu diadakan penggalangan rasa solidaritas antar negeri-negeri muslim dan membuka selebar-lebarnya pintu ijtihad (Kamal, dkk., 1988:18-19).

Pemikiran Muhammad Abduh mengenai dunia Islam adalah bahwa selama ini umat Islam di manapun mengalami kemunduran, kejumudan, dan bahkan kenistaan hidupnya. Hal ini karena terjadi kebekuan berfikir di kalangan umat Islam, yaitu kebekuan dalam memahami ajaran-ajaran Islam. Padahal Islam menempatkan akal fikiran dalam kedudukan yang sangat tinggi. Maka agar bisa keluar dari kenistaan itu ialah bahwa umat Islam harus mau berijtihad dan berkorban demi Allah semata. Sedangkan usaha yang mesti ditempuh adalah mengadakan pembaharuan dalam bidang pendidikan dan pengajaran (Kamal, dkk., 1988:20).

Pemikiran pembaharuan Rasyid Ridla adalah bahwa faham umat Islam tentang agamanya serta tingkah laku mereka banyak yang menyeleweng dari ajaran Islam yang suci murni. Untuk itu umat Islam harus dibimbing kembali ke jalan Islam yang sebenarnya, yang bersih dari segala macam bentuk bid'ah, khurafat dan syirik; agar segera terwujud kesatuan dan persatuan umat Islam, janganlah didasarkan pada kesatuan bahasa atau bangsa, tetapi atas dasar kesatuan iman dan Islam. Di samping itu, dianjurkan pula kepada umat Islam agar dijaga kerukunan umat Islam atas dasar penuh toleransi atau tenggang rasa sekalipun mazhab mereka berbeda-beda; kaum wanita harus diikutsertakan dalam berbagai kegiatan

kemasyaarakataan; serta faham dan ajaran kaum sufi dianggap memperlemah agama Islam, karena mereka melalaikan tugas kewajibannya di atas dunia, memahami Islam sebagai agama yang pasif, pasrah kepada setiap keadaan tanpa berusaha dan berikhtiar. Padahal Islam adalah agama yang penuh dinamika dan optimis, yang mendorong umatnya agar aktif mengolah bumi untuk mendapatkan kenikmatan Allah dan mensyukurinya (Kamal, dkk., 1988:21-22).

Gerakan reformisme di luar negeri itu telah secara nyata berpengaruh pada organisasi-organisasi pembaharu Islam di Indonesia, khususnya organisasi Muhammadiyah. Hal terakhir ini terjadi karena K.H. Ahmad Dahlan sebagai bidan bagi kelahiran organisasi Muhammadiyah telah pergi haji ke Mekkah sebanyak dua kali dan telah menyerap pemikiran dan ilmu pengetahuan yang dikembangkan oleh kaum pembaharu di negara-negara Arab.

Maka ketika K.H. Ahmad Dahlan dan tokoh-tokoh Indonesia lainnya telah pulang dari luar negeri, mereka menjadi kaum pembaharu di negerinya. Sejak itu berkembang gerakan pembaharuan atau reformasi di Indonesia.

Seorang penulis menyatakan bahwa "reformisme telah memasukkan suatu elemen yang seluruhnya baru ke dalam Islam Indonesia" (Benda, 1985:71). Lebih jauh Benda menyatakan bahwa "bilamana abad ke-19 telah menyaksikan kebangkitan kebudayaan santri di daerah pedesaan yang berasaskan Islam ortodoks, maka abad ke-20 menyaksikan tampilnya sisi lain yang bersifat urban, reformis, dan dinamis" (Benda, 1985:71-72).

Jadi reformisme Islam di Indonesia, menurut Benda

(1985:72-73) sekaligus berjuang melawan empat musuh: pertama, dia menyerang formalisme ortodoks Islam yang terjelma di dalam kebudayaan santri di pedesaan Indonesia, maupun "ketidakmurnian" agama Islam pedesaan yang animistik dan Hindu-Buddhis, dengan menganjurkan suatu agama yang bersih dari unsur-unsur skolastik dan mistisisme tetapi masih sesuai dengan kehidupan sehari-hari; kedua, terletak di dalam lembaga-lembaga Indonesia pra-Islam, yang terjelma dalam adat dan kebudayaan priyayi, yang secara tradisional telah menghalangi perluasan cara hidup Islam yang sebenarnya; ketiga, kaum reformis Indonesia berusaha membendung gelombang Westernisasi dengan mengidentifikasikan Islam dengan keterpisahan yang berpusatkan Indonesia, bertentangan dengan penyerahan bulat-bulat kepada nilai-nilai dan norma-norma Barat - baik yang Kristen maupun yang sekuler; dan keempat, reformisme Indonesia terpaksa berbenturan dengan *status quo* kolonial itu sendiri.

Dengan gambaran di atas maka jelaslah bahwa situasi eksternal, khususnya situasi di dunia Arab, sebagai tempat di mana agama Islam berasal, mencirikan situasi kemandekan dan kejumudan dalam kehidupan umat Islam.

Para pembaharu kehidupan umat Islam muncul untuk merubah kehidupan yang beku tersebut. Ide-ide pembaharuan mereka tersebar ke negara-negara lain, termasuk ke Indonesia, melalui kontak personal secara langsung maupun melalui

B. Pendirian, Pertumbuhan, dan Perkembangan Organisasi Muhammadiyah

B.1. Kehidupan dan Peran K.H. Ahmad Dahlan

Bidan bagi kelahiran bayi organisasi Muhammadiyah adalah Kyai Haji Ahmad Dahlan. K.H. Ahmad Dahlan lahir pada tahun 1868 (1869) di kampung Kauman Yogyakarta dengan nama Muhammad Darwisy. Muhammad Darwisy adalah anak dari K.H. Abu Bakar, imam dan khatib Masjid Besar Kauman Yogyakarta, dengan Siti Aminah binti K.H. Ibrahim, penghulu besar di Yogyakarta. Secara lengkap silsilahnya adalah Muhammad Darwisy bin K.H. Abu Bakar bin K.H. Muhammad Sulaiman bin Kyai Murtadla bin Kyai Ilyas bin Demang Jurang Juru Kapindo bin Demang Jurang Juru Sapisan bin Maulana Sulaiman (Ki Ageng Gribing) bin Maulana Falullah bin Maulana 'Ainul Yakin bin Maulana Ishak bin Maulana Malik Ibrahim (Sjoeja', t.t.:1; Sosrosoegondo, 1939: 141-2; Salam, 1968:6-9; Asrofi, 1983:21).

Muhammad Darwisy memperoleh pendidikan dari ayahnya sendiri, K.H. Abu Bakar, di rumahnya sendiri. Usia 8 tahun telah lancar dan khatam Al-Qur'an. Masa remaja dia belajar ilmu Fiqih kepada K.H. Muhammad Saleh dan ilmu Nahwu kepada K.H. Muhsin, yang keduanya merupakan kakak iparnya sendiri, belajar ilmu Falak kepada Kyai Raden Haji Dahlan, putera Kyai Termas, belajar ilmu Hadits kepada Kyai Mahfudh dan Syaikh Amien dan Sayyid Bakri Satock. Dia juga banyak belajar dari K.H. Abdul Hamid dari Lempuyangan, K.H. Muhammad Nur, R. Ng. Sosrosugondo, R. Wedana Dwijosewojo, dan Syaikh M. Jamil Jambek dari Bukittinggi.

Kyai Penghulu Haji Fadhil pada tahun 1889, setelah sebelumnya berstatus duda. Dengan Siti Walidah, dia kemudian dikaruniani 6 orang anak, yakni Johannah (1890), Siraj Dahlan (1898), Siti Busyro (1903), Siti Aisyah (1905), Irfan Dahlan (1905), dan Siti Zuharoh (1908). Siti Walidah merupakan istri terakhir hingga akhir hidupnya.

Pada 1890 Muhammad Darwisy pergi beribadah haji. Dia tinggal di Mekkah selama 8 bulan. Muhammad Darwisy diubah namanya menjadi Haji Ahmad Dahlan setelah pergi ke tempat Imam Syafi'i Sayyid Bari Syatha. Pada tahun 1903, Ahmad Dahlan pergi lagi ke Mekkah untuk kedua kalinya menunaikan ibadah haji. Dia tinggal di sana selama satu setengah tahun. Di Mekkah dia banyak menyerap ilmu pengetahuan. Ilmu Fiqih dia pelajari dari Kyai Makful Termas dan Sa'id Babusyel. Ilmu Hadits dari Mufti Sayfi'i. Ilmu falak dari Kyai Asy'ari Baceyan. Ilmu Qiraah dari Syaikh Ali Mishri Makkah. Di Mekkah dia juga berkawan dengan orang-orang Indonesia di sana, seperti Syaikh Muhammad Khatib dari Minangkabau, Kyai Nawawi dari Banten, Kyai Mas Abdullah dari Surabaya, dan Kyai Faqih Maskumambang dari Gresik.

Ahmad Dahlan telah banyak mendapat pelajaran berharga dari kaum pembaharu mengenai gerakan pembaharuan pelaksanaan kehidupan Islam di luar negeri. Dia telah melahap kitab-kitab yang berjiwa pembaharuan (Hadjid, t.t.:4-5; Asrofi, 1983:25-26).

Di Yogyakarta Haji Ahmad Dahlan kemudian sering menggantikan ayahnya memberi pelajaran keagamaan, ceramah agama, dan kegiatan-kegiatan keagamaan lainnya, hingga dia mendapat sebutan sebagai seorang Kyai.

Dalam perkembangannya, K.H. Ahmad Dahlan menjadi salah seorang dari duabelas *ketib* (khatib, pemberi khutbah Jum'at)

Masjid Besar Yogyakarta, yang menurut sebuah tulisan, menerima gaji kecil sekali, yakni tujuh gulden sebulan dari harta benda Sultan. Dia tinggal di distrik Kauman, Yogyakarta, memberikan pelajaran agama di rumahnya sendiri dan mengurus perdagangan batik, di samping tugas resminya di Masjid Sultan. Dia mengadakan perjalanan ke mana-mana untuk tujuan agama serta dagang (Nakamura, 1983:55).

Sejak ayahnya meninggal tahun 1896, K.H. Ahmad Dahlan telah diangkat menjadi *Ketib Amin* yang memiliki tugas utama untuk menjadi khatib pada shalat Jum'at, dan menjadi anggota Dewan Hukum Islam atau *Raad Agama* Kraton Yogyakarta. Dalam tugas ini ia juga mendapat gaji berupa *sawah lungguh* dan tinggal di rumah yang dulu ditempati oleh ayahnya (Suja, 1989:6; Majelis, 1995:7).

Nakamura (1983:54-55) mencatat bahwa K.H. Ahmad Dahlan adalah seorang dari santri-santri yang bertugas pada Sultan Yogyakarta yang bersikap kritis terhadap kelemahan keyakinan dan pelaksanaan Islam di kalangan sesama abdi dalem kraton. Contoh sikap kritis ini menurut dokumen Belanda yang dituturkan Rinke (Nakamura, 1983:55,ck.1; juga Majelis, 1995:7) pada tahun 1913 dilaporkan bahwa Dahlan, setelah pertentangan pendapat dengan penguasa agama kraton mengenai masalah kiblat (arah shalat ke Mekkah), dikirim ke Mekkah untuk mempelajari masalah itu atas biaya Sultan yang pada saat bersamaan ingin menempatkan dia dalam pengasingan yang damai sampai keadaan menjadi tenang.

K.H. Ahmad Dahlan banyak mendapat inspirasi dari Al-Qur'an untuk melakukan gerakan pembaharuan kehidupan keagamaan dan amal nyata di masyarakatnya di Indonesia. Beberapa ayat Al-Qur'an yang membawa inspirasi adalah Surat Ali Imran

7, dan surat al-Taubah ayat 34-35 (Asrofi, 1983:48). Ayat-ayat ini berisi dorongan kepada kaum muslim untuk memuliakan anak yatim, mengajak memberi makan orang miskin, mencari harta yang halal, serta mengancam orang-orang yang menimbun harta benda dan tidak menafkahkan di jalan Allah.

Surat Ali Imran ayat 104, misalnya memberikan inspirasi dan dorongan kuat kepada K.H. Ahmad Dahlan untuk melakukan gerakan Muhammadiyah. Surat Ali Imran itu adalah sebagai berikut:

"Adakah di antaramu sekalian segolongan umat yang mengajak kepada Islam, memerintahkan kebajikan dan mencegah kemungkaran. Dan mereka itulah orang-orang yang mendapatkan kebahagiaan."

Kemudian khusus tentang surat al-Ma'un, ada cerita yang menarik yang berkaitan dengan dialog antara K.H. Ahmad Dahlan dan murid-muridnya. Surat al'Ma'un sendiri adalah sebagai berikut:

"Tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama? Itulah orang yang menghardik anak yatim, dan tidak menganjurkan memberi makan orang miskin. Maka kecelakaan bagi orang-orang yang shalat, (yaitu) orang-orang yang lalai dari shalatnya, orang-orang yang berbuat riya', dan enggan (menolong dengan) barang berguna."

Ketika K.H. Ahmad Dahlan berulang kali mengajarkan surat itu kepada murid-muridnya, salah seorang muridnya yang bernama H. Syuja', mempertanyakan kepada Kyai mengapa hanya itu-itu saja yang diajarkan, padahal sudah demikian hafalnya. Kyai Ahmad Dahlan dengan kalem memberikan jawaban atas pertanyaan muridnya itu sebagai berikut (Hadisiswaja, 1959:17; Asrofi, 1983:50):

"... diamankan, dipraktekkan, dikerjakan. Rupanya saudara-saudara belum mengamalkannya. Oleh karena itu, mulai pagi ini pergilah berkeliling mencari orang miskin. Kalau sudah mendapat, bawalah ke rumah masing-masing. Berilah mereka sabun yang baik untuk mandi, berilah pakaian yang bersih, berilah makanan, minuman dan tempat tinggal untuk tidur di rumah kamu sekalian. Sekarang juga pengaajian saya tutup dan saudara melakukan petunjuk-petunjuk saya tadi..."

Dalam perjalanan hidupnya, K.H. Ahmad Dahlan juga pernah menjadi anggota organisasi Budi Utomo dan Jamiat Khair. K.H. Ahmad Dahlan mengenal Budi Utomo melalui diskusi dengan Joyosumarto, seorang anggota Budi Utomo di Yogyakarta yang mempunyai hubungan dekat dengan dr. Wahidin Sudirohusodo, salah seorang pimpinan Budi Utomo yang tinggal di Ketandean, Yogyakarta. Setelah banyak mendengar tentang aktivitas dan tujuan organisasi Budi Utomo, pada tahun 1909, K.H. Ahmad Dahlan kemudian secara resmi menjadi anggota. Dalam perkembangannya, dia bahkan menjadi pengurus Kring Kauman dan salah seorang komisaris dalam kepengurusan Budi Utomo Cabang Yogyakarta (Sutowidana, 1959:7; Majelis, 1995:8). Sedangkan pada tahun 1910, K.H. Ahmad Dahlan juga menjadi anggota Jamiat Khair, organisasi Islam yang banyak bergerak dalam bidang pendidikan dan mayoritas anggotanya orang Arab, setelah bertemu dan berdiskusi dengan pemimpin Jamiat Khair Ahmad Surkati dalam suatu perjalanan kereta api, ketika K.H. Ahmad Dahlan sedang membaca *Al-Manar* (Hadikusumo, tt.:72-73; Noer, 1980:68-69; Majelis, 1995:8).

K.H. Ahmad Dahlan pada perkembangannya kemudian memiliki ide untuk mendirikan organisasi tersendiri dengan pikiran agar dapat merealisasikan ide-ide pembaharuannya.

B.2. Pendirian Organisasi Muhammadiyah

Ide pendirian organisasi Muhammadiyah muncul dari usulan untuk mempertahankan sekolah *Madrasah Ibtidaiyah Diniyah Islamiyah* yang telah dirintis oleh K.H. Ahmad Dahlan setahun sebelum pendirian organisasi itu. Pada saat itu, salah seorang siswa *Kweekschool* yang biasa datang ke rumah Ahmad Dahlan pada hari Ahad, misalnya, menyarankan agar sekolah tersebut tidak hanya diurus oleh Ahmad Dahlan sendiri melainkan dilakukan oleh suatu organisasi supaya sekolah itu dapat terus berlangsung walaupun Ahmad Dahlan tidak lagi terlibat di dalamnya atau setelah ia meninggal (Suja, 1989:17; Salam, 1968:11; Majelis, 1995:10). Ide pembentukan organisasi itu kemudian didiskusikan lebih lanjut dengan orang-orang yang selama ini telah mendukung pembentukan dan pelaksanaan sekolah di Kauman, terutama para anggota dan pengurus Budi Utomo serta guru dan murid *Kweekschool* Jetis. Dalam pada itu, Ahmad Dahlan telah melakukan pembicaraan dengan R. Dwijosewojo, kepala sekolah *Kweekschool* Jetis yang juga seorang aktivis Budi Utomo. Pembicaraan tidak hanya terbatas pada upaya mencari dukungan, melainkan juga sudah difokuskan pada persoalan nama, tujuan, tempat kedudukan, dan pengurus organisasi yang akan dibentuk. Ada beberapa hal penting dari pembicaraan itu. Pertama, perlu didirikan sebuah organisasi baru di Yogyakarta. Kedua, para siswa *Kweekschool* tetap akan mendukung Ahmad Dahlan, akan tetapi

didirikan karena adanya larangan dari inspektur kepala dan anjuran agar pengurus supaya diambil dari orang-orang yang sudah dewasa. Ketiga, Budi Utomo akan membantu pendirian perkumpulan baru tersebut (Suja, 1989; Majelis, 1995:10).

Organisasi Muhammadiyah secara resmi didirikan pada tanggal 18 November 1912 M yang bertepatan dengan tanggal 8 Dzulhijjah 1330 H setelah melalui permohonan resmi kepada Pemerintah Hindia Belanda dikabulkan. Proklamasi berdirinya Muhammadiyah dilaksanakan di suatu tempat di Malioboro pada akhir bulan Desember 1912 yang dihadiri sekitar 70 orang, terdiri dari para pendiri, Pangreh Praja, para priyayi, para pengurus Budi Utomo, dan khalayak.

Ada 7 orang yang sangat berjasa bagi pendirian organisasi Muhammadiyah, yakni R.H. Syarkawi, H. Abdulgani, H.M. Hisyam, H.M. Fakhruddin, H.M. Tamin, dan K.H. Ahmad Dahlan sendiri (Asrofi, 1983:53). Mereka berjasa mengurus permohonan pendirian persyarikatan Muhammadiyah kepada Pemerintah Hindia Belanda hingga dikabulkan.

Pengurus organisasi Muhammadiyah yang pertama adalah sebagai berikut (*Suara Muhammadiyah*, 1968; Asrofi, 1983:54):

Ketua	: K.H. Ahmad Dahlan
Sekretaris	: H. Abdullah Siraj
Anggota	: H. Ahmad
	H. Abdul Rahman
	R.H. Syarkawi
	H. Muhammad
	R.H. Jaelani
	H. Akis (Anis)
	H. Muhammad Pakih.

adalah (Asrofi, 1983:55):

- a. Menjebarkan pengadjaran Kandjeng Nabi Muhammad s.a.w. kepada penduduk bumiputera didalam residensi Jogjakarta dan
- b. Memadjukan hal Igama kepada anggauta2nja.

Setelah organisasi Muhammadiyah merata ke luar Yogyakarta, maka rumusan tujuan dirubah menjadi diperluas sebagai berikut (Asrofi, 1983:55):

- a. Memadjukan dan menggembirakan pengadjaran dan pelajaran Igama Islam di Hindia Nederland dan
- b. Memadjukan dan menggembirakan kehidupan (tjara hidup) sepanjang kemauan Igama Islam kepada lid-lidnja.

Setelah organisasi Muhammadiyah resmi didirikan, K.H. Ahmad Dahlan dan kawan-kawannya mulai merealisir ide-ide gerakan pembaharuannya. Setidaknya mereka telah melakukan 4 aktivitas penting (Majelis, 1995:2-6).

Pertama, mendirikan sekolah-sekolah yang mengajarkan pelajaran umum dan kegamaan secara terpadu. Sekolah yang telah dirintis setahun sebelum pendirian organisasi Muhammadiyah secara resmi adalah Madrasah Ibtidaiyah Diniyah Islamiyah. Sekolah ini pada tahun 1914 mendapat subsidi dari pemerintah karena disejajarkan dengan Volkschool (Poerbakawatja, 1970:25; Majelis, 1995:3). Hingga tahun 1917, sekolah yang dikelola oleh Muhammadiyah ada di empat tempat, yakni di Kauman, di Karangkajen (1913), di Lempuyangan (1915), dan di Pasargede (1916).

Kedua, mengadakan pertemuan-pertemuan informal dan kursus-kursus keagamaan yang dijadikan sebagai kelanjutan dari kegiatan-kegiatan kelompok pengajian. Pada waktu itu, kelompok-kelompok pengajian yang dikelola antara lain adalah kelompok pengajian remaja putri Sopo Tresno, kelompok pengajian remaja putera Fathul Asrar wa Miftahussaadah, Thoharotul Qulub, Ta'awanu Alal Birri Wattaqwa di Kauman, kelompok Hayatul Qulub dan Ikhwanul Muslimin di Suronatan, kelompok Sumarah Allah di Notoprajan, kelompok Budi Islam di Ngadiwinatan, kelompok Taqwimuddin di Ngupasan, kelompok Qaiyamul Islam di Purwodiningratan, kelompok Ambudi Suci di Langenastan, kelompok Manduroso dan Krido Agomo di Blunyah, kelompok Wanito Mulyo di Karangakajen, dan Sarekatul Muhtadi di Kotagede (Soejak, tt.:37; Majelis, 1995:4-5).

Ketiga, mendirikan, memelihara, membantu penyelenggaraan tempat berkumpul dan masjid yang dipergunakan untuk berbagai kegiatan yang berhubungan dengan agama Islam (Majelis, 1995:5).

Keempat, menyebarkan ajaran agama Islam melalui tulisan sesuai dengan perkembangan dalam bidang pendidikan dan penerbitan pada waktu itu. Muhammadiyah mencetak selebaran yang berisi doa sehari-hari, jadwal shalat, jadwal puasa

B.3. Pertumbuhan Organisasi Muhammadiyah

Selang sedikit waktu sejak organisasi Muhammadiyah didirikan, para pendukung dan simpatisan dengan cepat mampu menyebarkan ide-ide baru organisasi ini kepada masyarakat luas. Tidak lama kemudian organisasi Muhammadiyah mendapat dukungan yang hebat dari para anggota masyarakat yang berasal dari kelas menengah secara sosial ekonomi. Dalam waktu yang relatif singkat pula organisasi Muhammadiyah berhasil membentuk dan mendirikan beberapa unit organisasi.

B.3.a. Para Pendukung dan Simpatisan Organisasi Muhammadiyah

Para pendiri dan pendukung serta simpatisan organisasi Muhammadiyah terdiri dari para kyai yang secara sosial dekat dengan Kerajaan Mataram di Yogyakarta dan secara ekonomi adalah kaum pedagang dan wiraswastawan pribumi yang berhasil.

Pada tahun 1916 tercatat 149 orang anggota Muhammadiyah dengan perincian 82 orang atau 55% berasal dari kampung Kauman, 23 orang atau 15,4% berasal dari sekitar kampung kauman, dan 42 orang atau 28,2% berasal dari luar dua daerah itu, tetapi masih di dalam Residensi Yogyakarta (Majelis, 1995:7). Perincian anggota Muhammadiyah ini dapat dilihat dari tabel berikut:

Tabel IV.1
 ANGGOTA MUHAMMADIYAH 1916-1922

Tahun	Tambah	Jumlah
1916	-	149
1917	9	158
1918	2	160
1919	8	168
1920	42	210
1921	387	597
1922	2358	3346

Sumber: *Soewara Moehammadijah*, Th.V., No.3, 4,5 (1924); *Verslag Moehammadijah* (1921); *Verslag Moehammadijah* (1922); *Verslag Moehammadijah* (1923); dalam *Majelis*, 1995:14.

Dari segi pekerjaan, pada tahun 1916 anggota Muhammadiyah yang menjadi wiraswasta, pedagang atau saudagar menduduki tingkat teratas, terdapat 74 orang atau 47% dari keseluruhan jumlah anggota Muhammadiyah. Anggota Muhammadiyah dari pegawai, pamong praja, atau guru sebanyak 27 orang atau 18,1%, sedangkan pejabat urusan agama atau ulama, swasta, serta buruh berjumlah masing-masing 18 orang atau 12,1%, 16 orang atau 10,7%, dan 13 orang atau 8,7% (*Majelis*, 1995:7). Data statistik selengkapnya adalah sebagai berikut:

Tabel IV.2
 PEKERJAAN ANGGOTA MUHAMMADIYAH 1916

No.	Pekerjaan	Jumlah	%
1	Saudagar/wiraswasta	74	47
2	Pegawai/P. Praja	27	18,1
3	Ulama	18	12,1
4	Swasta	16	10,7
5	Buruh	13	8,7
6	Wartawan	1	0,7

Sumber: *Soewara Moehammadijah*, Th.V, No.3 (1924), h.44-47; *Majelis*, 1995:14.

Sedangkan jumlah anggota organisasi Muhammadiyah berdasarkan pekerjaan hingga tahun 1921 adalah sebagai berikut:

Tabel IV.3

PEKERJAAN ANGGOTA MUHAMMADIYAH 1916-1921

No.	PEKERJAAN	TAHUN			Jumlah	%
		1916	1917-1920	1921		
1	Saudagar/wiraswasta	74	16	103	193	38,6
2	Pegawai/P. Praja	27	10	86	123	24,6
3	P.Urs. Agama/Ulama	18	-	12	30	6
4	Swasta	16	27	54	97	19,4
5	Buruh	13	7	35	55	11
6	Wartawan	1	1	-	2	0,4
Jumlah		149	61	290	500	100

Sumber: Majelis, 1995:15.

Antara tahun 1916 sampai tahun 1920, ketika perluasan lingkup organisasi dan kegiatan belum dilakukan, jumlah anggota hanya bertambah sebanyak 61 orang. Keseluruhan anggota Muhammadiyah yang tercatat pada tahun 1920 adalah sebanyak 210 orang. Di antara para anggota ini terdapat beberapa orang yang telah pindah ke wilayah di luar Yogyakarta seperti ke Cilacap, Surakarta, Blora, dan Bojonegoro, akan tetapi tetap mempertahankan keanggotaannya. Selain itu, Agus Salim orang Minangkabau yang menjadi salah seorang pemimpin Sarekat Islam, tercatat sebagai anggota Muhammadiyah walaupun ia tinggal di Bogor dan belum pernah tinggal di wilayah Residensi Yogyakarta (Majelis, 1995:7). Mengenai daerah di mana anggota-anggota organisasi Muhammadiyah

Tabel IV.4

DOMISILI ANGGOTA MUHAMMADIYAH 1916-1921

TEMPAT		TAHUN				
No.	Pekerjaan	1916	1917-1920	1921	Jumlah	%
1	Kauman	82	10	27	119	23,8
2	Sekitar Kauman	23	17	93	113	26,6
3	DI luar 1. dan 2	42	29	142	213	42,6
4	Luar Yogyakarta	2	5	28	35	7
Jumlah		149	61	290	500	100

Sumber: *Soewara Moehammadijah*, Th.V, No.3,4,5,6; *Mejelis*, 1995:15.

Dengan demikian dapat dilihat bahwa dalam perkembangannya, para pendukung organisasi Muhammadiyah bukan hanya terbatas para kyai saja, akan tetapi justru masyarakat luas yang terutama datang dari kalangan yang berprofesi wiraswastawan. Di samping itu, dapat dilihat pula bahwa pada awal-awal organisasi ini berdiri, para pendukungnya telah mulai meluas hingga ke ke luar daerah Kauman dan bahkan ke luar Yogyakarta.

Suatu survei yang dilakukan van Mook (1958; dalam Nakamura, 1983:61) memberikan data statistik mengenai dominasi para wirausahawan pribumi di Kotagede sebagai pendukung

TABEL IV.5

PEKERJAAN PARA PEMILIK TANAH BANGUNAN DI KOTAGEDE

Keterangan	N	%
Abdi Dalem dan Pegawai Pemerintah	91	8,5
Pedagang Besar dan Juragan Pengrajin	211	19,7
Pengrajin dan Pedagang Eceran	678	63,1
Pekerjaan Harian dan Petani	93	8,7
Jumlah	1.073	100,0

Sumber: van Mook (1958:289; dalam Nakamura, 1983:61)

Dari kategori kedua, yakni pedagang besar dan juragan pengrajin yang berjumlah 211 orang (19,7%) itu, 120 orang (11,2%) di antaranya adalah pedagang besar tekstil, batik dan barang-barang yang ada hubungannya dengan itu, sedangkan sisanya, 91 orang (8,5%) dari jumlah keseluruhan adalah juragan pengrajin termasuk pengusaha dalam pertukangan emas, perak dan permata.

Sementara itu, dalam perkembangannya hingga tahun-tahun 1960-an dan 1970-an, organisasi Muhammadiyah tetap didominasi oleh kaum wiraswastawan. Sebagai contoh, komposisi pekerjaan anggota organisasi Muhammadiyah di Kotagede yang ditunjukkan oleh Nakamura (1983:148) adalah sebagai berikut:

TABEL IV.6

KOMPOSISI PEKERJAAN ANGGOTA MUHAMMADIYAH DAN
KEPALA RUMAH TANGGA DI KOTAGEDE (1971)

Kategori	A Anggota Muhammadiyah		B Kepala Rumah Tangga (a)		A/B %
	N	%	N	%	
Pegawai dan tenaga profesional	81	12,8	236	9,5	34,3
Pengusaha	148	23,5	184	7,4	80,4
Tukang, pedagang kecil dan buruh	284	45,1	1.777	71,7	16,0
Lain-lain	117	18,6	281	11,4	41,6
Jumlah	630	100,0	2.478	100,0	

Sumber: Nakamura, 1983:148.

Data statistik itu menunjukkan bahwa anggota Muhammadiyah dijumpai di antara (a) satu di antara tiga kepala rumah tangga dalam kategori "Pegawai dan tenaga profesional" (mayoritas adalah pegawai KUA dan guru), (b) empat di antara lima kepala rumah tangga yang pengusaha, dan (c) satu di antara enam kepala rumah tangga yang menjadi buruh, bakul atau tukang (Nakamura, 1983:150).

Data ini menunjukkan bahwa organisasi Muhammadiyah benar-benar didukung dan didominasi oleh kaum pengusaha. Sementara itu telah menjadi asumsi bahwa kaum pengusaha atau wiraswastawan pribumi memiliki sifat-sifat kerja keras, hidup sederhana, ikhlas, dan mementingkan pendidikan anak-

Asumsi ini telah menjadi keyakinan para ilmuwan secara meluas. Dalam istilah Clifford Geertz, semangat atau kegairahan di bidang sosial ekonomi yang membarengi semangat memperdalam penghayatan terhadap agama ini disebut "etos kerja", yakni "sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup" (Geertz, 1973:126-27; Abdullah, 1988:3).

Semangat memperdalam keagamaan yang dibarengi dengan kerja keras dari para pendukung organisasi Muhammadiyah itu mirip dengan apa yang diistilahkan Max Weber dengan "etika Protestan". Tesis mengenai etika Protestan ini diperkenalkan oleh Weber pada 1905 untuk melihat hubungan antara variabel keagamaan dengan variabel perilaku sosial ekonomi masyarakat Eropa. Tesis ini memperlihatkan "kemungkinan" adanya hubungan antara ajaran agama dengan perilaku ekonomi. Bahwa ajaran yang dianut mempengaruhi tingkat pencapaian usaha (*achievement*). Etik Protestan melahirkan "semangat kapitalisme", yang bersandarkan kepada cita ketekunan, hemat, berperhitungan, rasional, dan sanggup menahan diri. Sukses hidup yang dihasilkan oleh kerja keras bisa pula dianggap sebagai pembenaran bahwa ia merupakan orang yang terpilih (Weber, 1958; Koch, 1950; Geertz, 1974; Kuntowijoyo, 1971:47-56; Castles, 1957; Abdullah, 1988).

B.3.b. Unit-unit Organisasi Muhammadiyah

Para pendukung organisasi Muhammadiyah merupakan orang-orang yang memiliki semangat kerja yang tinggi. Hal ini terbukti dari karya mereka untuk dengan segera melakukan

si-organisasi di dalam wadah Muhammadiyah. Dalam waktu yang relatif singkat beberapa organisasi itu telah dapat dibentuk. Di bawah ini digambarkan mengenai beberapa organisasi yang dimaksud.

(1) 'Aisyiyah

Organisasi wanita ini secara resmi menjadi unit organisasi Muhammadiyah pada tahun 1922. Organisasi ini bermula dari kaum wanita yang bernama "Sapatresna" (siapa yang kasih sayang) yang didirikan pada tahun 1914. Pada tahun 1918 tokoh-tokoh dari Sapatresna bersama-sama dengan beberapa wanita murid H. Muhtar membentuk organisasi 'Aisyiyah di bawah bimbingan K.H. Dahlan, Ki Bagus Hadikusuma, H. Muhtar dan pengurus-pengurus Muhammadiyah lainnya (Asrofi, 1983:57-58).

Susunan pengurus 'Aisyiyah pada waktu itu adalah sebagai berikut (Asrofi, 1983:58):

Ketua : Siti Bariyah
Penulis : Siti Badilah
Bendahari : Siti Aminah Harowi
Pembantu : Ny. H. Abdullah
Ny. Fatmah Wasul
Siti Dalalah
Siti Wadingah
Siti Dawimah
Siti Busyra

Usaha-usaha yang dilakukan 'Aisyiyah pada mulanya antara lain mendirikan sekolah-sekolah wanita, menyebarkan ajaran-ajaran Islam yang benar, membenahi pakaian yang dikenakan wanita agar dapat menutup aurat dan sesuai dengan ajaran Islam, dan mengadakan perayaan hari-hari besar Islam.

(2) Hizbul-Wathan

Hizbul-Wathan yang artinya cinta tanah air merupakan organisasi kepanduan dalam Muhammadiyah yang didirikan sekitar tahun 1918, setelah K.H. Ahmad Dahlan berkunjung ke Solo dalam acara *tablig* di *S.A.T.V. (Sidik, Amanah, Tablig, Vatonah)* melihat anak-anak Pandu Mangkunegaran bernama *J.P.O. (Javaansche Padvinders Organisatie)* mendemonstrasikan keahliannya.

Organisasi ini dimaksudkan untuk menampung para pemuda agar ikut dalam latihan baris-berbaris dan latihan kemiliteran lainnya, serta diberikan pengajian-pengajian seminggu sekali.

Semula organisasi ini bernama "Padvinder (Pandu) Muhammadiyah", namun kemudian diganti dengan sebutan Hizbul-Wathan.

Organisasi ini memiliki pengurus yang pertama sebagai berikut (Asrofi, 1983:63-64):

Ketua	: H. Muhtar
Wakil Ketua	: H. Hajid
Sekretaris	: Somodirjo
Keuangan	: Abdul Hamid
Organisasi	: Siraj Dahlan
Komando	: Syarbini Damiri

Selain Hizbul-Wathan, masih ada kelompok kepemudaan yang bernama *Fathul Asrar wa Miftahus Sa'adah*, yang berarti membuka rahasia dan kunci kebahagiaan. Kelompok ini merupakan forum pengajian yang diberikan oleh K.H. Ahmad Dahlan kepada anak-anak dan pemuda-pemuda nakal agar mereka dapat kembali ke jalan yang benar.

(3) Bagian Sekolah, Bagian Tablig, Bagian Penolong Kesengsaraan Umum dan Bagian Taman Pustaka

Bagian-bagian dalam organisasi Muhammadiyah ini lahir pada tanggal 17 Juni 1920, setelah melalui rapat akbar Muhammadiyah yang dipimpin oleh K.H. Ahmad Dahlan dan dihadiri 200 anggota dan simpatisan. Secara resmi ada empat pengurus yang mengelola bagian-bagian dalam organisasi Muhammadiyah ini, yakni (Asrofi, 1983:66):

1. Pengurus Muhammadiyah bagian Sekolah dengan ketua H.M. Hisyam
2. Pengurus Muhammadiyah bagian Tablig dengan ketua H.M. Fakhruddin
3. Pengurus Muhammadiyah bagian Penolong Kesengsaraan Umum dengan ketua H.M. Syuja'
4. Pengurus Muhammadiyah bagian Taman Pustaka dengan ketua H.M. Muhtar.

Bagian-bagian atau unit-unit organisasi Muhammadiyah ini muncul dengan diilhami oleh rapat-rapat organisasi Budi Utomo yang kerap kali mengambil tempat di rumah K.H. Ahmad Dahlan. Para pengikut K.H. Ahmad Dahlan, seperti M. Syuja', M. Fakhruddin, M. Tamin, M. Ahmad Badar dan M. Zaini H.S., kemudian mengadakan kelompok studi dengan nama "Malam Jumat". Dari para pionir kelompok studi ini berkembang ide untuk melakukan penyiaran agama Islam dengan penceramah panggilan untuk daerah-daerah tertentu, melalui media massa yang sangat sederhana dengan selebaran-selebaran, dan dengan melakukan pertolongan kepada kaum dhu'afa, anak yatim, dan kaum sengsara.

(4) Penolong Haji

Unit organisasi Penolong Haji dibentuk pada tahun 1921. Unit organisasi ini bertujuan untuk menolong orang-orang yang pergi menunaikan ibadah haji ke Mekkah mulai dari urusan pemberangkatan, selama berdiam di Arab Saudi, hingga urusan kepulangannya.

Kepengurusan Bagian Penolong Haji dalam organisasi Muhammadiyah ini adalah sebagai berikut (Asrofi, 1983:68):

Ketua : K.H. Ahmad Dahlan
Sekretaris : R.M. Prawirowiro
Keuangan : H.M. Muhsin
Pembantu : H.M. Syuja'
M. Wiryopertomo

Dalam prakteknya, bagian ini untuk pertama kalinya berhasil memberangkatkan rombongan haji ke Mekkah pada tanggal 2 Maret 1922. Tokoh-tokoh yang menjadi pendamping kelompok haji ini adalah H.M. Syuja' dan M. Wiryopertomo.

Dengan demikian jelas dapat dilihat bahwa di dalam organisasi Muhammadiyah terdapat dinamika yang hebat yang menyangkut para pendukung dan simpatisannya yang terkenal dengan keikhlasan dan semangat kerja yang sangat tinggi. Mereka ini menjadi para pelopor bagi perkembangan organisasi Muhammadiyah di tahun-tahun selanjutnya.

B.4. Perkembangan Organisasi Muhammadiyah

Di tahun-tahun sesudah K.H. Ahmad Dahlan meninggal (23 Februari 1923 M/ 7 Rajab 1340 H), organisasi Muhammadiyah bukannya mengalami kemuduran ataupun surut, akan tetapi justru malah berkembang pesat. Berikut ini akan digambarkan mengenai aktivitas dan perkembangan unit-unit organisasi Muhammadiyah, persebaran organisasi ini ke luar Yogyakarta dan ke luar Jawa, serta disinggung pula mengenai perkembangan organisasi Muhammadiyah di masa kini.

B.4.a. Perkembangan Unit-unit Organisasi Muhammadiyah

Organisasi-organisasi yang berada dalam lingkup organisasi Muhammadiyah, atau yang merupakan unit-unit organisasi Muhammadiyah, dalam dekade 1920-an telah mengadakan berbagai macam kegiatan dan mengukir prestasi istimewa pada masa itu. Kegiatan-kegiatan yang dilakukannyapun juga mendapat simpati dan dukungan yang sangat meluas dari berbagai pihak. Dapat dikatakan bahwa para aktivis itu merupakan orang-orang yang secara sosial memiliki status yang cukup terpandang, secara ekonomi cukup berada, secara pendidikan cukup terpandang, dan secara politik merupakan orang-orang yang memiliki komitmen kebangsaan yang sangat kuat. Pendek kata mereka adalah orang-orang yang memiliki kualitas tinggi dan sangat berpotensi bagi perubahan masyarakat.

Data statistik sampai tahun 1923 yang menunjukkan kegiatan dan perkembangan 4 unit organisasi Muhammadiyah, yakni pendidikan, penyiaran, Kesehatan dan sosial, serta

TABEL IV.7

UNIT ORGANISASI MUHAMMADIYAH DAN KEGIATANNYA

Unit Organisasi	Kegiatan
Bagian Sekolahan	<ul style="list-style-type: none"> - mendirikan 7 sekolah - memiliki murid 1019 anak - memiliki 45 orang guru
Bagian Tablig	<ul style="list-style-type: none"> - mengadakan pengajian 5 kali/minggu - mengadakan kursus keagamaan 63 tempat - memiliki daerah jangkauan dari Jawa Barat hingga Jawa Timur
Bagian Penolong Kesengsaraan Umum	<ul style="list-style-type: none"> - memberi makan orang miskin sejumlah 16 orang - membangun rumah penampungan untuk orang miskin dan anak yatim - menolong orang yang menderita akibat kebakaran rumah - membantu pengurusan jenazah - membantu kaum <i>musafir</i> - membantu pembagian beras fitrah dan daging kurban - membuka klinik pada 15 Februari 1923 yang dipimpin oleh Dr. Somowidagdo.
Bagian Taman Pustaka	<ul style="list-style-type: none"> - menerbitkan majalah bulanan "Suara Muhammadiyah" sejak 1920 sebanyak 1.000 eksemplar - menerbitkan buku-buku dan selebaran-selebaran - memiliki 921 koleksi buku pada akhir 1922

Perluasan kegiatan unit-unit organisasi Muhammadiyah itu semakin terasa, terutama di bidang pendidikan melalui pendirian sekolah-sekolah. Setelah memiliki Sekolah Angka 2

pendirian Sekolah Angka 1 dengan nama HIS MET de Qur'an pada 7 Juni 1922 untuk menampung anak-anak muslim yang akan melanjutkan pendidikan ke jenjang yang lebih tinggi. Di dalam sekolah yang terakhir ini diajarkan ilmu-ilmu umum dan sekaligus ilmu agama dan bahasa Arab. Pada waktu pembukaan, jumlah siswa yang mendaftar sebanyak 60 orang, termasuk kaum perempuan. Dalam waktu yang singkat jumlah siswa bertambah menjadi 75 orang. Sekolah seperti ini kemudian ditiru untuk didirikan oleh para aktivis Muhammadiyah di Surabaya pada tahun 1923. Di samping itu, didirikan pula sekolah untuk anak-anak di Ndalem Pengulon oleh para kader Muhammadiyah yang tergabung dalam kelompok Siswo Projo Wanito pada tahun 1922 (Majelis, 1995:12).

Perkembangan sekolah-sekolah Muhammadiyah hingga tahun 1923 dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL IV.8
JENIS SEKOLAH, JUMLAH MURID DAN GURU 1920-1923

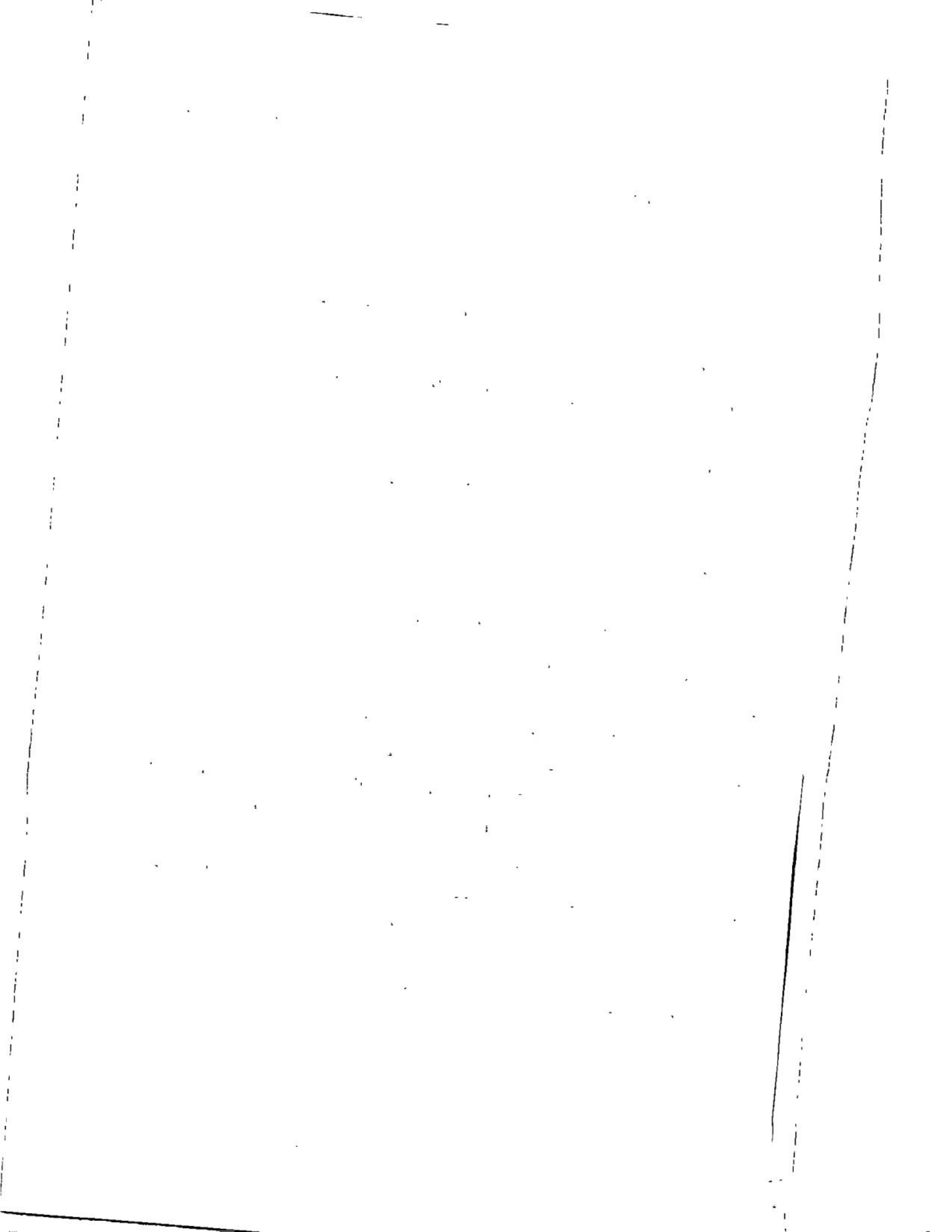
No.	Nama dan Tempat	Murid		Guru	
		1920	1923	1920	1923
I	Sekolah Angka 2				
	1. Kauman/Suronatan	246	379	8	13
	2. Karangajen	90	115	5	6
	3. Pasargede/Kotagede	113	146	5	6
	4. Lempuyangan/Bausasran	123	157		6
II	Sekolah Calon Guru				
	5. Al-Qismul Arqa Kauman	17	56	2	8
III	Sekolah Agama				
	6. Suronatan Siang	198	84	7	3
IV	Sekolah Angka 1				
	7. HIS Met de Qur'an	-	154	-	6
Jumlah		787	1084	32	48

Sumber: *Verslag Moehammadijah* (1920); *Verslag Moehammadijah* (1923); Majelis, 1995:16.

B.4.b. Persebaran Organisasi Muhammadiyah

Persebaran organisasi Muhammadiyah ke daerah-daerah lain di luar Yogyakarta tergolong sangat cepat. Hal ini ditentukan pertama karena keaktifan dari para aktivis organisasi itu untuk berkampanye dan kedua karena ide-ide pembaharuan yang ditawarkan untuk merubah kondisi masyarakat menuju ke arah kondisi yang lebih baik.

Organisasi Muhammadiyah cepat diterima eksistensinya di daerah-daerah lain menyusul legitimasi Pemerintah Hindia Belanda melalui keputusannya nomor 40 tanggal 16 Agustus 1920 yang mengizinkan wilayah gerak Muhammadiyah di seluruh Jawa. Memperoleh kesempatan emas itu, K.H. Ahmad Dahlan dan kawan-kawan seperjuangan aktif berkampanye ke daerah-daerah lain untuk mempromosikan organisasi Muhammadiyah. Mereka setidaknya telah melakukan kampanye ke daerah-daerah Banyuwangi, Jakarta, Purbalingga, Nganjuk, Kepanjen, Purworejo, Magelang, Solo, Pekalongan, Pekajangan dan Pasuruhan. Perjalanan panjang ini membuahkan hasil. Banyak cabang organisasi Muhammadiyah kemudian berdiri di daerah-daerah di luar Yogyakarta. Pada tahun 1921 berdiri cabang organisasi Muhammadiyah di Srandakan, Blora, Surabaya, Imogiri, dan Kepanjen; sementara pada tahun 1922 berdiri di Solo, Garut, Jakarta, Purwokerto, Pekalongan, dan Pekajangan (Asrofi, 1983:69). Cabang-cabang organisasi itu selengkapnya dapat dilihat dalam tabel sebagai berikut:



TABEL IV.8
CABANG MUHAMMADIYAH TAHUN 1921-1923

Tahun	Nama Cabang	Tanggal Berdiri
1921	1. Srandakan, Yogyakarta	26 Juni 1921
	2. Imogiri, Yogyakarta	25 Sep 1921
	3. Blora, Jawa Tengah	27 Nov 1921
	4. Surabaya, Jawa Timur	27 Nov 1921
	5. Kepanjen, Jawa Timur	21 Des 1921
1922	6. Surakarta, Jawa Tengah	25 Jan 1922
	7. Garut, Jawa Barat	30 Mar 1922
	8. Jakarta	9 Mar 1922
	9. Purwokerto, Jawa Tengah	15 Nov 1922
	10. Pekalongan, Jawa Tengah	26 Nov 1922
	11. Pekajangan, Jawa Tengah	26 Nov 1922
1923	12. Purbalingga, Jawa Tengah	25 Nov 1923
	13. Klaten, Jawa Tengah	25 Nov 1923
	14. Balapulang, Jawa Tengah	25 Nov 1923

Sumber: *Verslag Moehammadijah* (1921); *Verslag Moehammadijah* (1923); Majelis, 1995:16.

Perkembangan organisasi Muhammadiyah kemudian dari tahun ke tahun semakin besar. Perkembangan yang cepat ini bahkan sudah meluas sampai ke luar Jawa. Perkembangan organisasi Muhammadiyah ke luar Jawa ini berkat ide-ide pembaharuan yang dibawa oleh para aktivis organisasi ini ke sana. Para aktivis ini sebagian memang berasal dari Jawa sendiri, namun sebagian berasal dari pulau-pulau di luar Jawa. Berikut ini data statistik yang menunjukkan cepatnya perkembangan organisasi Muhammadiyah:

TABEL IV.9

PERKEMBANGAN CABANG ORGANISASI MUHAMMADIYAH

Tahun	Jumlah Cabang Organisasi Muhammadiyah
1923	12 buah (di Jawa)
1927	176 buah
1932	463 buah
1935	809 buah
1936	851 buah
1937	913 buah (lebih dari separuh berada di luar Jawa)

Sumber: Benda, 1985:253, ck.28.

Dari data tersebut dapat dilihat betapa perkembangan organisasi Muhammadiyah cepat berkembang. Menurut sebuah sumber, bahkan sebenarnya terdapat banyak permohonan dari daerah-daerah lain di baik di pulau Jawa maupun di pulau-pulau luar Jawa yang sudah mempunyai lebih dari 10 orang anggota untuk membentuk cabang baru, namun Hoofdbestuur menunda permohonan itu. Seperti yang dilakukan pada masa sebelum perubahan anggaran dasar, organisasi dengan nama lain melakukan kegiatan yang sama dengan amal usaha Muhammadiyah di daerah-daerah tersebut sambil melakukan persiapan. Calon cabang-cabang organisasi Muhammadiyah yang masih dalam persiapan dan bimbingan ini berhak mengikuti rapat tahunan yang dilakukan Hoofdbestuur Muhammadiyah sebagai peninjau dan mengajukan usul, akan tetapi belum mempunyai hak suara. Dari keseluruhan jumlah anggota yang telah tercatat pada tahun 1923 terdapat 1.230 orang anggota yang diurus langsung oleh Hoofdbestuur karena di tempat mereka belum didirikan cabang Muhammadiyah (Majelis, 1995:11).

Walaupun perkembangan organisasi Muhammadiyah demikian

banyak juga dijumpai oleh para perintis organisasi Muhammadiyah itu. Hambatan dan tantangan bagi K.H. Ahmad Dahlan dan kawan-kawan dalam misinya untuk menyebarkan pelaksanaan Islam yang murni pada waktu itu datang dari dalam maupun luar. Hambatan yang datang dari dalam yang terpenting adalah mendapat dua tuduhan. Tuduhan pertama bahwa organisasi Muhammadiyah adalah perpanjangan tangan dari gerakan Wahabi di Arab Saudi. Tuduhan kedua bahwa organisasi Muhammadiyah adalah gerakan Mu'tazilah karena menggunakan sistem pengajaran Barat dalam pola pendidikannya, di samping menekankan pada intelektualisme dan rasionalisme. Sementara itu tantangan dari luar yang dihadapi oleh K.H. Ahmad Dahlan dan kawan-kawan pada waktu itu ialah gerakan misi Zending yang membonceng kolonialisme Belanda yang hendak mengkristenkan bangsa Indonesia. Menurut sebuah sumber, bahkan K.H. Ahmad Dahlan pernah berdebat dengan beberapa pastur, seperti van Lith, van Driesse, Domine Bakker, dan Zwemmer, yang bahkan dengan menggunakan bahasa asing (Asrofi, 1983:70-74).

Namun begitu para perintis organisasi Muhammadiyah itu memang luar biasa semangatnya. Mereka berjuang penuh keikhlasan, tanpa lelah, dan berani mengorbankan harta bendanya.

B.4.c. Perkembangan Kontemporer Organisasi Muhammadiyah

Sampai dengan tahun 1960, perkembangan organisasi Muhammadiyah dapat dilihat dari data statistik sebagai berikut: anggota aktif (yang sudah mendapat tanda anggota dari pusat) sebanyak 167.521 orang; jumlah Cabang adalah 524; jumlah Ranting yang terdaftar adalah 2.216/2.740;

SR/Ibtidaiyah sebanyak 4.689, SLTP/SLTA/Tsanawiyah/Aliyah sebanyak 607, Perguruan Tinggi sebanyak 4 buah, Taman Kanak-kanak Bustanul Athfal sebanyak 529/5.829, dengan jumlah pelajar laki-laki 550.766, pelajar wanita 118.629/269.395, guru laki-laki 8.003, guru wanita 1.823/9.823; jumlah mubaligh laki-laki adalah 3.703, bubaligh wanita 1.696/4.399; tempat-tempat pengajian/tabligh 2.611; masjid/ langgar/ mushalla sebanyak 2.604; dan rumah sakit/yatim sebanyak 75 buah. (Majelis, 1995:41).

Perkembangan organisasi Muhammadiyah pada era 1980-an dan 1990-an sekarang ini dapat dikatakan luar biasa. Secara kuantitatif organisasi Muhammadiyah telah memiliki ribuan Cabang yang setingkat Kecamatan dan Ranting yang setingkat Desa. Sementara anggota organisasi Muhammadiyah diperkirakan 20 juta lebih. Amal usaha dilakukanpun juga demikian banyaknya. Praktis organisasi Muhammadiyah telah menjadi sebuah organisasi sosial keagamaan raksasa bukan hanya di tingkat nasional akan tetapi bahkan di tingkat internasional.

Berikut adalah data statistik perkembangan organisasi Muhammadiyah di era 1990-an, khususnya jumlah unit-unit organisasi secara vertikal:

TABEL IV.10.

PERKEMBANGAN JUMLAH UNIT VERTIKAL
ORGANISASI MUHAMMADIYAH

Unit-unit Organisasi	Jumlah
Perwakilan tingkat Wilayah	26
Perwakilan tingkat Daerah	236
Perwakilan tingkat Cabang	2243
Perwakilan tingkat Ranting	8896

Sumber: *Suara Muhammadiyah*, 1995:5.

Sementara itu jumlah amal usaha yang selama ini dikelola oleh organisasi Muhammadiyah sudah demikian banyaknya. Dari segi jumlah amal usaha ini, mungkin organisasi Muhammadiyah sudah dapat dikatakan sebagai konglomerat. Perkembangan jumlah dan jenis amal usaha yang dikelola oleh organisasi Muhammadiyah ini dapat dilihat dari tabel berikut:

TABEL IV.11
PERKEMBANGAN JENIS DAN JUMLAH AMAL USAHA
ORGANISASI MUHAMMADIYAH

Jenis Amal Usaha	Jumlah
Masjid	732
Mushalla	2766
Islamic Centre	12
Rumah Sakit	29
Rumah Bersalin	84
BKIA	59
Balai Pengobatan	123
TK Bustanul Athfal Aisyiyah	5371
TPA (Taman Pendidikan Al-Aru'an)	7500
SD	954
SLP	1093
SLA	576
SLA Kejuruan	193
Madrasah	1756
Pondok Pesantren	25
Perguruan Tinggi	116
Panti Asuhan	156
Panti Jompo	5
BLK (Balai Latihan Kerja)	4
Pengajian/ Majelis Taklim	ribuan

Sumber: *Suara Muhammadiyah*, 1995:5

Pada dekade 1990-an ini organisasi Muhammadiyah telah melakukan langkah "go internasional". Organisasi Muhammadiyah secara resmi telah membuka perwakilan organisasinya di beberapa negara tetangga. Pada tahun 1995, organisasi Muhammadiyah tercatat memiliki perwakilan setidaknya di negara-negara Singapura, Brunai, dan Australia (*Suara Muhammadiyah*, 1995:5).

Sementara itu pembenahan ke dalampun juga sedang dilakukan oleh organisasi Muhammadiyah. Di samping pembenahan terhadap manajemen amal usaha dan keuangan, organisasi

B.4.d. Struktur dan Fungsi Organisasi Muhammadiyah

Struktur dan fungsi organisasi Muhammadiyah mencakup struktur organisasi secara vertikal, unit-unit organisasi secara horisontal, dan unit-unit organisasi otonom. Struktur organisasi ini dapat dideskripsikan sebagai berikut:

(A) Struktur organisasi secara vertikal

Struktur organisasi Muhammadiyah tersusun dari bawah ke atas sebagai berikut (ADM, ps.6):

(1) Ranting

Ranting merupakan unit organisasi terbawah yang merupakan suatu ikatan kesatuan anggota yang terdiri paling sedikit 15 orang, serta memiliki amal usaha yang nyata. Dalam ADM (Anggaran Dasar Muhammadiyah) pasal 3 dijelaskan bahwa di tingkat Ranting harus ada kegiatan-kegiatan sekurang-kurangnya sebagai berikut:

- a. Pengajian atau kursus anggota berkala, sekurang-kurangnya sekali seminggu;
- b. Pengajian atau kursus umum berkala, sekurang-kurangnya sekali seminggu;
- c. Musholla, surau atau langgar sebagai pusat kegiatannya;
- d. Jamaah-jamaah.

Pembentukan Pimpinan Persyarikatan Ranting sekurang-kurangnya lima orang yang ditetapkan oleh Pimpinan Daerah atas nama Pimpinan Wilayah untuk satu masa jabatan. Misi dan

fungsi pimpinan ini adalah menghidup-hidupkan atau menumbuhkembangkan setiap amal usaha Persyarikatan kepada setiap anggotanya. Ranting ini merupakan unit organisasi yang paling dekat dengan anggota atau masyarakat sebagai kelompok sasaran program organisasi dan sebagai kelompok sasaran untuk merealisasikan amal usaha di dalam kehidupan masyarakat.

(2) Cabang

Cabang merupakan unit organisasi di atas Ranting dan sebagai ikatan kesatuan anggota yang terdiri sekurang-kurangnya tiga buah Ranting serta mempunyai amal usaha yang nyata.

Dalam ADM pasal 4 dinyatakan bahwa Cabang dapat melaksanakan program yang telah ditetapkan oleh Persyarikatan, antara lain:

- a. Pengajian atau kursus berkala untuk anggota-anggota Pimpinan Cabang dan bagian-bagiannya, Pimpinan-pimpinan Ranting dalam wilayahnya, serta Pimpinan Ortom (organisasi otonom) tingkat Cabang, sekurang-kurangnya sekali setengah bulan;
- b. Pengajian atau kursus Mubaligh/Mubalighat, atau untuk seluruh Mubaligh/Mubalighat dalam lingkungan Cabangnya sekali sebulan;
- c. Korps Mubaligh/Mubalighat sekurang-kurangnya 10 orang;
- d. Usaha pertolongan sekurang-kurangnya seperti pemeliharaan anak yatim;
- e. Sekolah Dasar atau Madrasah Diniyah;
- f. Kantor.

tiga calon yang diusulkan oleh Musyawarah Cabang. Pimpinan Cabang mempunyai peran dan fungsi sebagai pembina baik pada anggota maupun dalam menjalankan suatu program Persyarikatan sekaligus menjalankan koordinasi terhadap pelaksanaan program Persyarikatan yang ada di tingkat Ranting, khususnya di dalam penyelenggaraan amal usaha dan pendayagunaan sumberdaya manusia atau anggota Persyarikatan.

(3) Daerah

Unit organisasi Daerah merupakan tempat pembinaan dan koordinasi Cabang dan Ranting serta pembinaan administrasi dalam penyelenggaraan amal usaha. Pimpinan Daerah didirikan atau disahkan oleh Pimpinan Pusat dalam Kabupaten atau yang setingkat, dan sekurang-kurangnya mempunyai tiga Cabang dan telah memiliki amal usaha nyata, guna untuk merealisasikan maksud dan tujuan Persyarikatan, sekurang-kurangnya berujud:

- a. Pengajian atau kursus anggota Pimpinan Daerah dengan Majelis-majelisnya serta Pimpinan-pimpinan Ortom tingkat Daerah, sekurang-kurangnya sekali setengah bulan;
- b. Pengajian atau kursus Mubaligh/Mubalighat di tingkat Daerah sekurang-kurangnya sekali sebulan;
- c. Korps Mubaligh/Mubalighat Daerah sedikitnya 10 orang;
- d. Kursus Kader Pimpinan;
- e. Sekolah atau Madrasah menengah dan mubaligh, baik yang diselenggarakan bersama ataupun salah satu Cabang dalam Daerahnya;
- f. Usaha pertolongan seperti: Rumah Sakit, Tempat Bersalin, pemeliharaan anak yatim dan lain sebagainya yang diselenggarakan bersama ataupun oleh salah satu Cabang dalam Daerahnya;

g. Majelis Tarjih;

h. Kantor.

Pimpinan Daerah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat dari calon yang dipilih dalam Musyawarah Daerah. Peran dan fungsi Pimpinan Daerah tidak hanya sekedar pada masalah koordinasi dan pembinaan saja, akan tetapi juga meliputi pembinaan administrasi dan pengerahan setiap personal-personal yang menduduki jabatan-jabatan baik yang ada di tingkat Ranting maupun tingkat Cabang dan tingkat Daerah, guna merealisasikan penyelenggaraan amal usaha yang telah ditetapkan pada tingkat Daerah tersebut.

(4) Wilayah

Pada tingkat Wilayah ini pembinaan dan koordinasi organisasi serta amal usaha sangat ditekankan, serta amal usaha yang nyata, guna mewujudkan maksud dan tujuan Persyarikatan di Wilayahnya, sebagaimana diatur dalam AD/ART Muhammadiyah.

Pimpinan Wilayah ditetapkan oleh Pimpinan Pusat untuk satu masa jabatan dari calon yang dipilih dalam Musyawarah Wilayah. Pimpinan Wilayah menempati kedudukan sebagai wakil dari Pimpinan Pusat yang ada di Wilayahnya masing-masing. Dalam hal ini tidak hanya membina dan mengkoordinasikan tetapi juga menyampaikan program-program yang ditetapkan oleh Pimpinan Pusat untuk disebarakan ke seluruh Persyarikatan yang ada di Wilayahnya.

(5) Pimpinan Pusat

Pimpinan Pusat adalah pimpinan tertinggi yang memimpin Persyarikatan secara umum. Pimpinan Pusat dipilih dan ditetapkan melalui Muktamar yang berasal dari usulan anggota pusat terpilih.

Pimpinan Pusat merupakan lembaga tempat para pimpinan merumuskan dan menetapkan program dan melaksanakan amal usaha secara menyeluruh dan terpadu. Pimpinan Pusat bertindak sebagai pelaksana dan penanggungjawab atas terlaksananya amal usaha secara umum.

(B) Struktur organisasi secara horisontal

Organisasi Muhammadiyah secara horisontal memiliki biro dan majelis, yang secara fungsional merupakan staf Pimpinan Muhammadiyah pada tingkatannya. Lembaga-lembaga ini disertai tugas sesuai dengan bidang-bidang yang spesifik dalam menangani bidangnya. Di samping sebagai staf, lembaga-lembaga ini juga disertai tugas untuk menggarap bidangnya secara operasional dan memiliki jalur fungsional-struktural menurut tingkatannya dalam kepemimpinan organisasi Muhammadiyah.

Unit-unit organisasi atau badan-badan yang berkedudukan secara horisontal dengan fungsi sebagai pembantu pimpinan

a. Majelis Tarjih

Majelis ini bertugas untuk mempergiat dan memperdalam penyelidikan ilmu agama Islam untuk mendapatkan kemurnian dan kebenarannya yang selanjutnya untuk dijadikan pedoman dan tuntunan bagi pimpinan dan anggota-anggota Muhammadiyah

b. Majelis Tabligh

Majelis ini bertugas untuk mempergiat dan menggembarakan da'wah Islamiyah, amar ma'ruf nahi munkar; dan memperteguh iman, menggemberikan dan memperkuat ibadah serta mempertinggi akhlak mulia.

c. Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah

.pm10

Majelis ini bertugas untuk memajukan dan memperbaharui pendidikan, pengajaran dan kebudayaan serta memperluas ilmu pengetahuan menurut tuntunan Islam, khususnya di tingkat SLTA ke bawah.

d. Majelis Pendidikan Tinggi

.pm10

Majelis ini bertugas untuk memajukan dan memperbaharui pendidikan, pengajaran dan kebudayaan serta memperluas ilmu pengetahuan menurut tuntunan Islam, khususnya di tingkat perguruan tinggi.

e. Majelis Kebudayaan

Majelis ini bertugas memajukan bidang kebudayaan masyarakat.

f. Majelis Pustaka

Majelis ini bertugas untuk mengadakan dan menyelenggarakan penerbitan, siaran-siaran dalam menyebarluaskan cita-cita dalam perjuangan Muhammadiyah; di samping itu majelis ini juga bertugas untuk menyelenggarakan adanya perpustakaan yang cukup lengkap untuk memenuhi kebutuhan penyelidikan dan dokumentasi persyarikatan.

g. Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial

Majelis ini bertugas untuk menggerakkan dan memajukan kesejahteraan sosial, tolong-menolong dalam kebajikan dan taqwa.

Majelis ini bertugas untuk menggerakkan dan menghidup-hidup-suburkan amal tolong-menolong dalam bidang kesehatan umat.

i. Majelis Ekonomi

Majelis ini bertugas, untuk membimbing ke arah perbaikan kehidupan dan penghidupan yang sesuai dengan ajaran-ajaran Islam.

j. Majelis Wakaf dan Kehartabendaan

Majelis ini bertugas mendirikan, menggembirakan dan memelihara tempat-tempat ibadah dan wakaf; di samping itu majelis ini juga bertugas untuk mengurus masalah tanah dan hak milik Muhammadiyah sebagai barang amanah yang harus dipergunakan dan diselenggarakan sebagaimana mestinya.

Sementara itu lembaga-lembaga dan badan-badan lainnya antara lain ialah sebagai berikut:

- a. Badan Perencanaan dan Evaluasi
- b. Badan Pendidikan Kader
- c. Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri
- d. Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan
- e. Lembaga Hikmah dan Studi Kemasyarakatan
- f. Lembaga Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
- g. Lembaga Pengembangan Masyarakat & Sumberdaya Manusia
- h. Lembaga Pengkajian dan Pengembangan
- i. Lembaga Dakwah Khusus
- j. Lembaga Keadilan Hukum

Adapun koordinasi tugasnya adalah sebagai berikut:

a. Ketua dan Wakil Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah bertugas mengkoordinasi:

- 1) Badan Perencanaan dan Evaluasi
- 2) Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan

b. Ketua Bidang Tajdid & Tabligh mengkoordinasi:

- 1) Majelis Tarjih
- 2) Majelis Tabligh

- 3) Majelis Pustaka
- 4) Lembaga Dakwah Khusus

c. Ketua Bidang Pendidikan & Kebudayaan mengkoordinasi:

- 1) Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah
- 2) Majelis Pendidikan Tinggi
- 3) Majelis Kebudayaan
- 4) Lembaga Ilmu Pengetahuan dan teknologi

d. Ketua Bidang Sosial-Ekonomi mengkoordinasi:

- 1) Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial
- 2) Majelis Pembina Kesehatan
- 3) Majelis Ekonomi
- 4) Majelis Wakaf dan Kehartabendaan
- 5) Lembaga Pengembangan Masyarakat & Sumberdaya Manusia

e. Ketua Bidang Kebijakan & Pengkajian mengkoordinasikan:

- 1) Lembaga Hikmah dan Studi Kemasyarakatan
- 2) Lembaga Pengkajian dan Pengembangan
- 3) Lembaga Keadilan Hukum
- 4) Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri

f. Ketua Bidang Pembinaan Kader mengkoordinasikan:

Badan Pendidikan Kader.

(C) Organisasi Otonom

Persyarikatan Muhammadiyah memiliki organisasi yang bersifat otonom, yakni badan yang dibentuk, dibimbing dan

berhak untuk mengelola rumah tangga organisasinya sendiri, di bawah kepemimpinan yang dipilih secara prosedural sebagaimana telah ditetapkan melalui AD/ART organisasi Muhammadiyah.

Dasar pertimbangan otonomisasi suatu pelembagaan kegiatan itu mencakup beberapa pertimbangan antara lain, pemekaran jumlah kegiatan yang ditangani dengan mutu yang memadai.

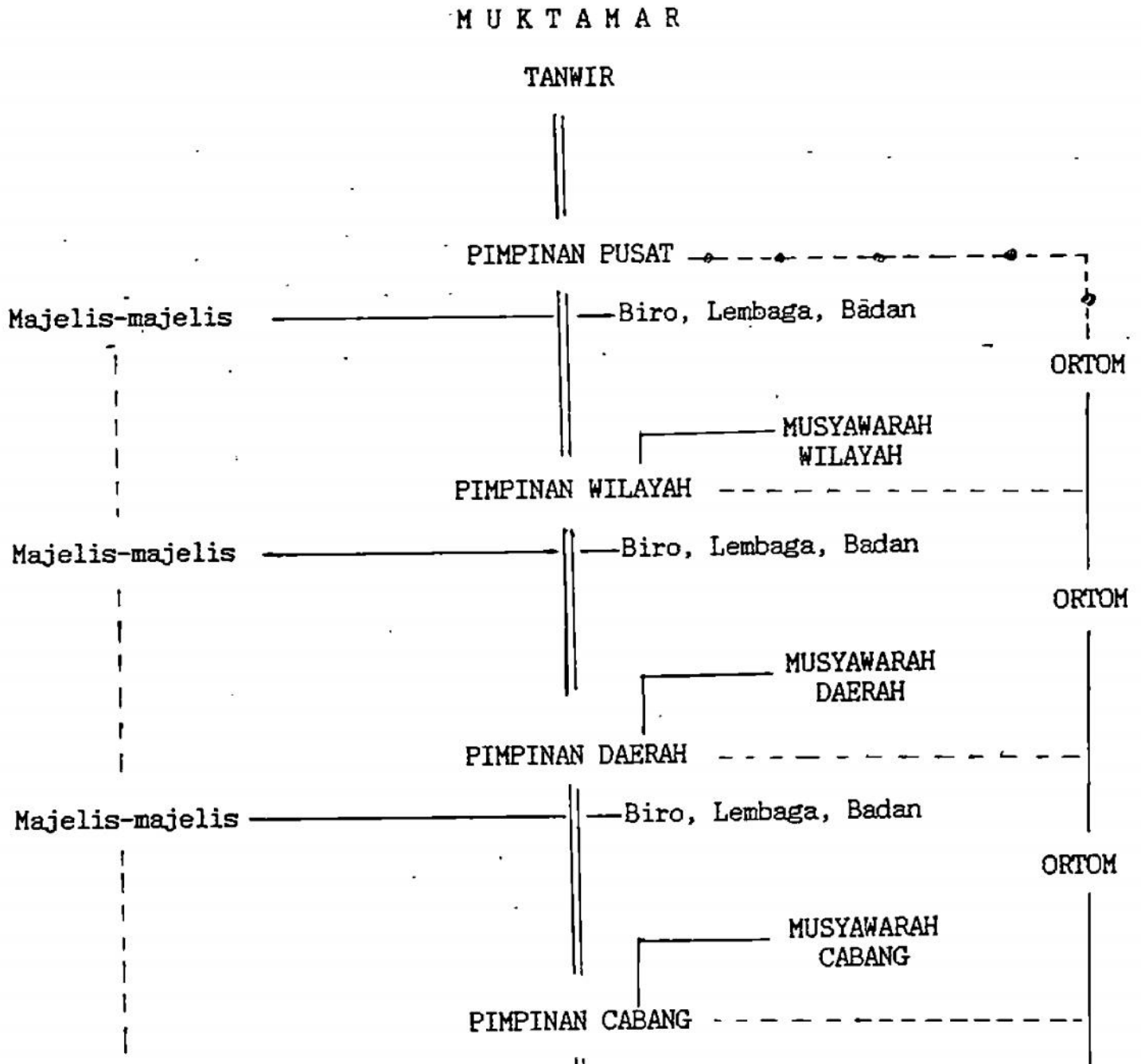
Pembentukan dan pembubaran organisasi otonom ditetapkan dengan keputusan Pimpinan Pusat dan disyahkan melalui Tanwir.

Adapun badan yang telah diakui dan disahkan sebagai organisasi otonom adalah sebagai berikut:

- a. 'Aisyiyah
- b. Nasyyiatul 'Aisyiyah (NA)
- c. Pemuda Muhammadiyah
- d. Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM)
- e. Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM).

Jadi dari keseluruhan uraian di atas, kini dapat

TABEL IV.12
STRUKTUR ORGANISASI MUHAMMADIYAH



Keterangan:

===== Garis Pimpinan dan tanggung jawab

----- Garis Pimpinan teknis dan administratif

--- -- Garis Pengawasan dan bimbingan

C. Filosofi, Misi, dan Strategi Organisasi Muhammadiyah

Filosofi merupakan aspek yang mendasari kelahiran organisasi Muhammadiyah. Misi merupakan suatu amanat yang harus dilakukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara itu strategi merupakan cara-cara yang mendasar dalam rangka mencapai tujuan itu.

C.1. Filosofi Organisasi Muhammadiyah

Filosofi yang dikembangkan di dalam organisasi Muhammadiyah dapat ditelusuri dari hasil-hasil muktamar atau pertemuan-pertemuan lain organisasi Muhammadiyah selama ini.

Kongres I organisasi Muhammadiyah, yang kemudian disepakati sebagai Muktamar Muhammadiyah ke-31, berlangsung di Yogyakarta, tanggal 21-26 Desember 1950. Muktamar ini ditandai dengan beberapa peristiwa penting yang mendahuluinya, yakni proklamasi kemerdekaan, kongres Muslimin Indonesia I yang sekaligus merupakan hari kelahiran partai Masyumi tanggal 7 November 1945, pemberontakan PKI Madiun yang dimulai tanggal 18 September 1948, berlangsungnya kongres Muslimin Indonesia di Yogyakarta 20-25 Desember 1949 yang ditandai oleh pemantapan persatuan dan kesatuan umat Islam, munculnya gerakan DI/TII dengan negara Islamnya tanggal 7 Agustus 1949, penyerahan kaulatan RI dari Belanda 27 Desember 1949, dan kembalinya negara Indonesia menjadi

negara kesatuan dengan prakarsa Muhammad Natsir melalui mosi integralnya tanggal 17 Agustus 1950. Dengan suasana seperti itu hampir selama 10 tahun tokoh-tokoh Muhammadiyah tidak pernah bertemu dalam satu forum resmi yang bersifat nasional. Oleh karena itu, Muktamar ke-31 ini mendapat sambutan yang luar biasa dari tokoh-tokoh Muhammadiyah (Majelis, 1995:25).

Dalam Muktamar itu Ki Bagus Hadikusumo ditetapkan sebagai Ketua Pusat Pimpinan Muhammadiyah periode 1950-1953. Dari 83 utusan Cabang dan 97 utusan Ranting yang hadir, mereka memberikan 6227 suara untuk Ki Bagus Hadikusumo dan 6765 suara untuk M. Junus Anies (Majelis, 1995:25).

Dari muktamar organisasi Muhammadiyah ke-31 itu, selain program-program pemulihan administrasi dan organisasi, peningkatan peran di bidang sosial budaya, pendidikan, dan sosial politik, namun juga ditekankan dan diamanatkan untuk memulihkan ruh Muhammadiyah. Pentingnya amanat memulihkan ruh, jiwa, semangat, nilai Muhammadiyah ini karena disinyalir bahwa pada tahun 1950-an itu telah terjadi distorsi dengan memberikan porsi yang sebenarnya di luar kegiatan organisasi. Akibatnya banyak sekolah, rumah yatim dan banyak kegiatan organisasi Muhammadiyah lainnya menjadi terlantar (Majelis, 1995:27). Oleh karena itu penanaman nilai perjuangan, filosofi dan aspek-aspek moralitas organisasi Muhammadiyah menjadi sesuatu yang sangat vital.

Muktamar Muhammadiyah ke-32 di Purwokerto telah memilih A. R. Sutan Mansur sebagai Ketua Pusat Pimpinan Muhammadiyah

diyah menggantikan Ki Bagus Hadikusumo. Sutan Mansur adalah orang Minangkabau yang berhijrah ke Yogyakarta pada bulan Februari 1954.

Pada masa kepemimpinan Sutan mansur ini, ada dua pesan penting: pertama, diserukan untuk merebut *khasyah* (takut pada kemurkaan Allah), merebut waktu, memenuhi janji, menanam roh tauhid, dan mewujudkan akhlak tauhid; kedua, mengusahakan *bug'ah mubarakah* (tempat yang diberkati) di tempat masing-masing, mengusahakan salat jamaah pada awal setiap waktu, membuat rumah sebagai sumber agar seisi rumah mengerjakan salat jamaah itu, mendidik anak-anak beribadah dan mengaji Qur'an untuk mengharap rakhmat, melatih puasa sunat hari Senin dan Kamis, juga pada tanggal 13, 14, dan 15 bulan Islam seperti yang dipesankan oleh Nabi Muhammad, dan tetap menghidupkan takwa (Majelis, 1995:33).

Muktamar Muhammadiyah ke-33 di Palembang tahun 1956 telah memilih kembali A.R. Sutan Mansur sebagai Ketua Pusat Pimpinan Muhammadiyah periode 1956-1959 dengan Sekretaris tetap dipegang oleh M. Junus Anies. Dalam muktamar ini telah berhasil disusun suatu langkah perjuangan yang terkenal dengan nama *khittah Palembang*. Bidang garap yang akan dilaksanakan adalah menjiwai pribadi anggota dengan iman, ibadah, akhlak, dan ilmu pengetahuan, melaksanakan *uswatun hasanah*, konsolidasi organisasi, memperbanyak dan mempertinggi mutu amal, mempertinggi mutu anggota dan membentuk kader, mempererat *ukhuwah* antara sesama kaum Muslimin, dan menuntun penghidupan anggota (Majelis, 1995:36).

Di dalam hasil rumusan *Panitia Tajdid* Seksi "Ideologi-Keyakinan Hidup Muhammadiyah" dalam Muktamar Muhammadiyah ke-37 (21-26 September) 1968 di Yogyakarta (Hasyim, 1990: 192) dijelaskan mengenai "Pandangan Hidup Muhammadiyah". Pandangan hidup Muhammadiyah ini mengacu pada Al-Qur'an surat Az-Zariat, ayat 56; surat Al-Ghafir, ayat 39; dan surat Al-Ankabut, ayat 64. Dari ayat-ayat tersebut kemudian diinterpretasikan bahwa hidup manusia di dunia ini hanyalah untuk beribadah (menghambakan diri kepada Allah) semata-mata. Diinterpretasikan pula bahwa orang Muhammadiyah yakin sepenuhnya bahwa hidup dan kehidupan yang demikian itu, adalah yang akan dapat menjamin keselamatan, kesejahteraan dan kebahagiaannya, terutama pada hidup yang sebenarnya, bagi manusia, ialah hidup pada hari akhir, di mana manusia akan mempertanggungjawabkan hidup dan kehidupannya ini kepada Allah swt.

C.2. Misi dan Tujuan Organisasi Muhammadiyah

Misi dan tujuan organisasi Muhammadiyah dapat ditelusuri dari hasil-hasil muktamar dan pertemuan-pertemuan lain organisasi Muhammadiyah selama ini.

Muktamar Muhammadiyah ke-34 di Yogyakarta pada tanggal 18-23 November 1959, dipilih sebagai Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah periode 1959-1962 adalah M. Junus Anies, sedangkan Sekretarisnya adalah M. Djindar Tamimy. Dalam bidang

kepemimpinan, misi dan tujuan yang hendak dicapai oleh kepengurusan ini adalah: (1) membina dan meningkatkan kualitas tenaga dan potensi yang ada dalam Muhammadiyah sehingga dapat mewujudkan organisasi yang kompak dan dinamis, sanggup dan mampu menunaikan tugas; (2) menggunakan potensi Muhammadiyah bersama potensi umat Islam di luar Muhammadiyah dalam menyusun barisan perjuangan umat untuk tujuan bersama; (3) memegang teguh kemudi pimpinan Muhammadiyah sehingga dapat menjadi contoh bagi para anggota berdasar tuntunan dan ajaran Islam menuju *baladun thayyibatun wa Rabbun Ghafur* (Majelis, 1995:38).

Tujuan organisasi Muhammadiyah secara umum juga dapat diketahui dari hasil rumusan *Panitia Tajdid* Seksi "Ideologi-Keyakinan Hidup Muhammadiyah" dalam Muktamar Muhammadiyah ke-37 tanggal 21-26 September 1968 di Yogyakarta, di mana pada pasal 15, dijelaskan mengenai tujuan hidup Muhammadiyah sebagai berikut:

15. Tujuan Hidup Muhammadiyah

Pandangan hidup yang seperti tersebut di atas, tidak bisa lain kecuali hanya membentuk tujuan hidup untuk mewujudkan tata kehidupan masyarakat yang baik, ialah yang diridai Allah, yang di dalam Muhammadiyah tujuan tersebut dirumuskan: **Terwujudnya masyarakat Islam yang sebenar-benarnya**, yaitu sebagai ibadahnya dalam rangka menunaikan amanat Allah sebagai Khalifah-Nya di bumi, guna mendapatkan keridaan-Nya, semata-mata.

C.3. Strategi Organisasi Muhammadiyah

Strategi merupakan cara-cara mendasar yang dipilih dan dilakukan oleh pimpinan organisasi untuk menangani masalah-masalah fundamental di dalam organisasi maupun yang datang dari luar organisasi guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

C.3.a. Strategi Dasar

Untuk mencapai tujuan yang dicita-citakan, organisasi Muhammadiyah sejak awal telah memilih strategi pembaharuan. Pilihan pada strategi pembaharuan ini dapat disimpulkan dari semangat gerakan organisasi Muhammadiyah itu sendiri, yakni gerakan *tajdid*. Perkataan *tajdid* asalnya bermakna: pembaharuan, inovasi, restorasi, modernisasi, dan sebagainya. Dalam hal ini, gerakan *tajdid* organisasi Muhammadiyah mengandung pengertian bahwa kebangkitan Muhammadiyah juga dalam usaha memperbaharui pengertian kaum muslimin tentang agamanya, mencerahkan hati dan pikirannya dengan jalan mengenalkan kembali ajaran Islam sejati dengan dasar Al-Qur'an dan Sunnah (Maarif, 1985:73-74).

Dalam konteks pembangunan dan pengembangan masyarakat dan negara, strategi organisasi Muhammadiyah itu termasuk dalam paradigma modernisasi (Billah, 1993), dengan segenap kelebihan dan kekurangannya.

Strategi modernisasi yang dilakukan oleh organisasi Muhammadiyah dilakukan dalam rangka untuk memurnikan pelaksanaan ajaran Islam dalam konteks kehidupan sehari-hari. Strategi ini dilakukan dalam lapangan kehidupan individu dan masyarakat. Sedangkan bidang-bidang garapnya meliputi penyiaran agama, pendidikan, kesehatan, dan lain-lain.

C.3.b. Strategi Operasional

Strategi operasional organisasi Muhammadiyah disusun untuk merealisasikan strategi dasar. Strategi operasional ini dirumuskan dalam beberapa acuan normatif organisasi Muhammadiyah sebagai hasil atau keputusan-keputusan rapat pimpinan Muhammadiyah. Hasil-hasil rapat ini dapat dilihat dalam uraian berikut.

Di dalam "Sifat Muhammadiyah" dalam "Matan Rumusan Kepribadian Muhammadiyah" yang terkandung dalam "Penjelasan Kepribadian Muhammadiyah", dimuat hal-hal sebagai berikut (Hasyim, 1990:430):

1. Beramal dan berjuang untuk perdamaian dan kesejahteraan.
2. Memperbanyak kawan dan mengamalkan ukhuwah Islamiyah.
3. Lapang dada, luas pandangan dengan memegang teguh ajaran Islam.
4. Bersifat keagamaan dan kemasyarakatan.
5. Mengindahkan segala hukum, undang-undang, peraturan serta Dasar dan Falsafah Negara yang sah.

6. Amar-makruf nahi-munkar dalam segala lapangan serta menjadi contoh teladan yang baik.
7. Aktif dalam perkembangan masyarakat dengan maksud islah dan pembangunan sesuai dengan ajaran Islam.
8. Kerja sama dengan golongan Islam manapun juga dalam usaha menyiarkan dan mengamalkan agama Islam serta membela kepentingannya.
9. Membantu Pemerintah serta bekerja sama dengan golongan lain dalam memelihara dan membangun negara untuk mencapai masyarakat adil dan makmur yang diridai Allah.
- 10 Bersifat adil dan korektif ke dalam dan ke luar dengan bijaksana.

Pada tahun 1940, di masa kepemimpinan K.H. Mas Mansyur, telah ditetapkan "Dua Belas Langkah Muhammadiyah" sebagai berikut (Hasyim, 1990:168-9):

1. Memperdalam iman
2. Memperluas faham agama
3. Memperbuahkan budi pekerti
4. Menuntun amalan intiqad
5. Memperkuat persatuan
6. Menegakkan keadilan
7. Melakukan kebijaksanaan
8. Memperkuat Tanwir
9. Mengadakan musyawarah
- 10 Memusyawaratakan putusan
- 11 Mengawasi gerakan ke dalam
- 12 Memperhubungkan gerakan luar

Pada tahun 1947, organisasi Muhammadiyah menyusun dan melaksanakan langkah-langkah strategis untuk mencapai misi dan tujuan tadi sebagai berikut (Hasyim, 1990:170):

1. Mengadakan Muballigh dan Muballighat istimewa di dalam melakukan Dakwah Islam.

2. Menerbitkan tuntunan ke-Islaman bagi sekolah-sekolah.
3. Memberi pertolongan kepada anak-anak yatim dari pahlawan-pahlawan kita yang gugur.
4. Melaraskan alat perlengkapan ibadah di masjid-masjid dan di surau-surau (langgar-langgar).
5. Menghidupkan kembali Cabang dan Ranting yang mati atau berikhtiar mengadakan gantinya.
6. Memperdalam dan memperluas keinsafan kepada seluruh anggota sebagai Warga Negara Merdeka.

Kemudian langkah Muhammadiyah tahun 1950 dirumuskan sebagai berikut (Hasyim, 1990:170):

1. Mengadakan tuntunan tegas mengenai perjalanan Muhammadiyah dan disamakan administrasinya.
2. Mengadakan badan-badan guna menampung tenaga-tenaga pejuang yang dirasionalisasi dengan cara mengadakan Desa Pemuda.
3. Mengadakan Studie fonds untuk mengongkosi pelajar ke luar negeri.
4. Melanjutkan putusan Konggres ke-25 berdirinya Universitas Muhammadiyah.

Langkah Muhammadiyah yang disusun untuk tahun 1953 - 1956 berikut ini nampak lebih sistematis (Hasyim, 1990:171):

KE DALAM:

A. Pimpinan

di dalam suasana pergolakan dan pengaruh yang mahahebat sekarang ini menuju Baldatun Thayyibatun Warabbun Ghafur.

B. Organisasi dan Administrasi

Melancarkan konsolidasi dan menyempurnakan administrasi, hingga Muhammadiyah menjadi organisasi yang kompak.

C. Anggota

Mempertinggi mutu anggota dan menghidupsuburkan ruh jihad dan semangat lingkungan anggota-anggota Muhammadiyah.

D. Kader-kader

Mendidik kader-kader Muhammadiyah tingkat atas dan menengah untuk mencukupi hajat dan sebagai bibit yang menghasilkan dan membuahkan hasil usaha-usaha Muhammadiyah.

KE LUAR:

A. Dalam Negeri

1. Dengan aktif memperhatikan perbaikan-perbaikan akhlak dalam masyarakat.
2. Mempererat hubungan kerjasama dengan organisasi-organisasi Islam dan organisasi-organisasi lain yang sejajar usahanya dengan Muhammadiyah.

B. Luar Negeri

1. Dengan aktif memperhatikan masalah-masalah Agama Islam di Luar Negeri.
2. Mempererat hubungan dengan Badan-badan dan organisasi-organisasi Islam di Luar Negeri.

Dalam Khittah Muhammadiyah tahun 1956-1959 yang merupakan hasil Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-33 di Palembang tahun 1956, ditegaskan mengenai perlunya peningkatan keIslaman para anggota, terutama pimpinan, melaksanakan uswatun hasanah, mengutuhkan organisasi dan administrasi, memperbanyak dan mempertinggi mutu amal, serta mempertinggi mutu anggota dan membentuk kader (Hasyim, 1990:175-7).

Dalam Langkah Muhammadiyah tahun 1959-1962 ditegaskan pula mengenai perlunya melakukan peningkatan mutu pimpinan dan anggota dan memanfaatkan potensi mereka untuk mewujudkan kinerja organisasi yang baik, peningkatan dakwah, pendidikan, pengajaran dan dakwah, kemasyarakatan, wakaf, kewanitaan, kepemudaan, perekonomian, keagamaan, kepustakaan, dan ukhuwah Islamiyah (Hasyim, 1990:178-180).

Menyusul Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-36 di Bandung tahun 1965, disusun Pedoman Pelaksanaan Muhammadiyah sebagai Gerakan Dakwah Islam dan Amar Makruf Nahi Munkar atas dasar Keputusan Tanwir yang diselenggarakan di Yogyakarta tanggal 28 Juli - 1 Agustus 1967. Dalam keputusan Tanwir itu ditegaskan pula mengenai perlunya meningkatkan kualitas individu dan masyarakat. Dalam keputusan ini juga dihasilkan hal baru, yakni mengenai struktur dan tugas baru dalam bidang dakwah kemasyarakatan bagi Pimpinan Cabang, Pimpinan Daerah, Pimpinan Wilayah, dan Pimpinan Pusat, serta perlunya membentuk Majelis Dakwah di Daerah, Wilayah, dan Pusat sebagai *brantrust* atau badan pemikir (Hasyim, 1990:181-6).

Dalam Keputusan Muktamar ke-38 tentang Program Muhammadiyah Periode 1971-1974 ditetapkan pula perlunya pembinaan individu dan masyarakat serta peningkatan kualitas dan

kinerja organisasi (Hasyim, 1990:234-238).

Dalam Program Muhammadiyah tahun 1974-1977 dari hasil Keputusan Muktamar ke-39 di Padang tanggal 17-22 Januari 1975, ditegaskan mengenai perlunya melakukan realisasi jamaah dan dakwah jamaah, pemurnian amal usaha Persyarikatan, peningkatan mutu pimpinan dan anggota Persyarikatan, serta pembinaan angkatan muda dalam Muhammadiyah (Hasyim, 1990:239-311).

Dalam Keputusan Muktamar ke-40 di Surabaya dihasilkan Program Muhammadiyah Periode 1978-1981. Dalam keputusan itu antara lain diberi perhatian khusus mengenai pemurnian dan peningkatan amal usaha persyarikatan, dengan langkah antara lain "menimbulkan rasa partisipasi dan tanggung jawab pada anggota dan keluarga Muhammadiyah terhadap kemajuan amal usaha di tempatnya." Dalam keputusan itu juga dimuat mengenai pentingnya penerangan, bimbingan, pelayanan dan penyantunan dalam mencukupi hajat hidup beragama dalam bidang-bidang: peribadatan, pendidikan dan pengajaran, kebudayaan, kesehatan, sosial, pembinaan hukum Islam, wakaf dan zakat, kepustakaan, ekonomi, penelitian perkembangan agama dan studi ilmu kerohanian, pembinaan masyarakat terasing dan muallaf, politik, luar negeri, angkatan muda, dan kekaryaan (Hasyim, 1990:312-338).

Dalam Program Persyarikatan Muhammadiyah Periode 1985-1990 dari hasil Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-41 di Surakarta tanggal 7 - 11 Desember 1985, diperhatikan pula pentingnya pemurnian dan peningkatan amal usaha persyarikatan dengan titik tekan antara lain "menimbulkan rasa tanggung jawab dan partisipasi pada anggota/keluarga Persyarikatan terhadap kemajuan amal usaha di tempatnya," peningkatan

masyarakat, peningkatan sistem pengelolaan keuangan Persyarikatan dengan sistem manajemen modern, pembinaan angkatan muda Muhammadiyah, dan peningkatan pengembangan organisasi (Hasyim, 1990: 386-408).

Dalam Program Persyarikatan Muhammadiyah Periode 1990-1995 sebagai hasil Muktamar Muhammadiyah ke-42 di Yogyakarta pada tanggal 28 Jumadil Awwal - 2 Jumadil Akhir 1411 H/ 15 - 19 Desember 1990 M, ditegaskan mengenai bidang-bidang garap, yakni bidang konsolidasi gerakan, bidang pengkajian dana pengembangan, serta bidang dakwah, pendidikan dan pembinaan kesejahteraan umat (Makalah, 1990).

Bidang konsolidasi gerakan mencakup konsolidasi organisasi, kaderisasi dan pembinaan AMM, bimbingan keagamaan, dan peningkatan hubungan dan kerjasama. Bidang pengkajian dan pengembangan meliputi pengkajian dan pengembangan pemikiran Islam, penelitian dan pengembangan, serta pusat informasi, kepustakaan, dan penerbitan. Bidang dakwah, pendidikan dan pembinaan kesejahteraan umat meliputi penyiaran Islam, pendidikan, kesehatan, sosial dan pengembangan masyarakat, kebudayaan, partisipasi politik, ekonomi dan kewiraswastaan, peran pemuda, pembinaan keluarga, peranan wanita, dan lingkungan hidup.

Dalam Program Muhammadiyah 1995 - 2000 sebagai hasil Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh 6 - 10 Juli 1995, termuat 4 jenis program, yakni: (1) pengembangan manajemen Muhammadiyah; (2) pendidikan, perkaderan dan pengembangan sumberdaya manusia; (3) dakwah pengembangan masyarakat, pembinaan kesejahteraan sosial & ekonomi; serta (4) peningkatan dana Muhammadiyah. Sedangkan arah programnya adalah pengembangan pemikiran dan wawasan; peningkatan kualitas sumberdaya manusia; peningkatan kualitas dan pen-

gembangan amal usaha sebagai sarana dakwah; dan perluasan sasaran dakwah (BRM, 1995).

C.4. Pusat Perhatian Organisasi Muhammadiyah

Dari uraian mengenai filosofi, misi dan tujuan, serta strategi organisasi Muhammadiyah tadi, kita dapat menginterpretasikan beberapa hal penting yang selalu mendapat tekanan di dalam hasil-hasil rapat organisasi. Beberapa hal itu dapat kita sebut atau dapat kita simpulkan sebagai pusat perhatian atau *general areas of concern* organisasi Muhammadiyah. Bidang yang menjadi komitmen organisasi Muhammadiyah ini adalah sebagai berikut:

- (1) Pelayanan dan pembinaan individu
- (2) Pelayanan dan pembinaan masyarakat
- (3) Pembinaan organisasi
- (4) Hubungan dengan pihak lain

Setiap bidang yang menjadi pusat perhatian organisasi Muhammadiyah ini mencakup tujuan-tujuan strategis (*strategic goals and objectives*) yang diperinci dalam beberapa kategori yang kesemuanya merupakan bagian dari proses perencanaan strategis bagi aksi dan gerakan pimpinan unit-unit organisasi di dalam Muhammadiyah. Beberapa kategori yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- (1) Pelayanan dan pembinaan individu
 - a. Memberikan kualitas pelayanan dan pembinaan terhadap individu agar meningkat pengetahuan dan kesadaran beragamanya.

- b. Menjaga agar pelayanan dan pembinaan terhadap individu itu dapat berlangsung terus-menerus dengan baik.
- c. Meneliti, merumuskan, dan menerapkan metode-metode dan rencana-rencana untuk memberikan kualitas pelayanan terhadap individu.
- d. Meyakinkan bahwa para individu telah memiliki kesadaran untuk memahami dan melaksanakan ajaran agama yang benar.
- e. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap individu yang telah dibina dan mengajak individu yang belum dibina.
- f. Memberikan ruang gerak kepada individu agar dapat menerapkan kehidupan keagamaannya secara benar.

(2) Pelayanan dan pembinaan masyarakat

- a. Mempromosikan kehidupan masyarakat Islami dan mengembangkan seluruh bidang pelayanan dan pembinaan yang dilakukan organisasi.
- b. Melindungi, meningkatkan, dan mengembangkan kehidupan jasmani dan rohani masyarakat.
- c. Menyediakan kesempatan bagi publik untuk dapat menyalurkan segala potensinya melalui organisasi untuk membangun kehidupan masyarakat Islami.
- d. Menyediakan bidang-bidang dan sarana-sarana pelayanan yang dapat dipertanggungjawabkan untuk menciptakan masyarakat Islami.
- e. Mempromosikan keterlibatan anggota masyarakat dalam tingkatan yang tinggi di dalam usaha organisasi untuk memberikan pelayanan dan pembinaan kehidupan sosial dan agama.
- f. Bekerjasama dengan lembaga-lembaga terkait untuk mewujudkan masyarakat Islami.
- g. Menjaga dan menyediakan posisi-posisi kepemimpinan di dalam organisasi yang dapat diterima oleh lingkungan masyarakat.

(3) Pembinaan organisasi

- a. Menjaga dan meningkatkan kualitas manajemen organisasi.

- b. Mempromosikan peningkatan keahlian atau profesionalisme dalam organisasi.
- c. Mengembangkan, memperbaharui, dan memonitor rencana-rencana organisasi baik jangka panjang maupun jangka pendek.
- d. Memantapkan pencapaian kualitas dan kinerja organisasi untuk seluruh tingkatan atau unit organisasi.
- e. Memberdayakan penelitian dan pengembangan yang dikaitkan dengan rencana-rencana strategis dan tujuan-tujuan organisasi.
- f. Meningkatkan dan mengembangkan loyalitas anggota-kepada organisasi.
- g. Memberi kesempatan yang sama kepada anggota organisasi untuk mengembangkan potensi dan profesionalisme mereka untuk berkiprah dalam organisasi.
- h. Memberikan kompensasi yang adil terhadap kontribusi anggota organisasi.

(4) Hubungan dengan pihak lain

- a. Memberikan kepercayaan kepada semua pihak yang terkait secara langsung dengan organisasi (*shareholders*) bahwa segala aktivitas organisasi merupakan usaha untuk mewujudkan cita-cita dan kontribusi yang diberikan oleh pihak-pihak itu kepada organisasi.
- b. Memberikan kemanfaatan dan penghargaan kepada pihak-pihak yang terkait secara langsung itu secara lebih besar ketimbang apa yang mereka dapat jika mereka memberikan kontribusinya kepada organisasi lain.
- c. Menjaga komunikasi secara positif dengan pihak-pihak lain (*stakeholders*), yang meliputi klien, masyarakat, pemerintah, dan organisasi-organisasi lain.
- d. Menjaga agar organisasi tetap mampu mengenali perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi dan mampu membuat perencanaan yang strategis untuk mengantisipasi kehidupan organisasi di masa-masa kini dan mendatang.

untuk mendukung peningkatan kualitas dan kinerja organisasi di masa depan.

- f. Menaikkan citra organisasi di mata masyarakat dengan menyerap dan memperjuangkan seluruh kebutuhan individu dan masyarakat yang relevan dengan misi dan tujuan organisasi.
- g. Menunjukkan dan mengkomunikasikan tindakan-tindakan atau aksi-aksi organisasi sedemikian rupa sehingga menunjukkan adanya komitmen organisasi terhadap kebutuhan masyarakat.

Tujuan-tujuan strategis yang menjadi bagian dari proses perencanaan strategis ini kemudian perlu didukung dengan data mengenai analisis terhadap kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi Muhammadiyah. Lingkungan eksternal organisasi mencakup isu-isu mengenai kecenderungan-kecenderungan yang sedang dan akan segera terjadi, kondisi individu yang menjadi sasaran pembinaan, serta pihak-pihak yang menjadi kompetitor dan kolaborator organisasi. Sedangkan lingkungan internal mencakup seluruh sumberdaya, kebijakan dan program yang selama ini ditempuh, serta kinerja organisasi secara keseluruhan.

Analisis terhadap lingkungan eksternal dan internal

B A B V
ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DAN INTERNAL
ORGANISASI MUHAMMADIYAH

Langkah selanjutnya dalam proses perumusan perencanaan strategis, menurut Bryson (1988:50-55), adalah penilaian atau analisis lingkungan eksternal dan internal. Analisis terhadap lingkungan eksternal (*external environment*) mencakup tiga hal: pertama, analisis mengenai *forces/trends* politik, ekonomi, sosial, dan teknologi; kedua, analisis terhadap *clients/customers/payers*; dan ketiga, analisis terhadap *competitors* dan *collaborators*.

Sedangkan analisis terhadap lingkungan internal (*internal environment*) mencakup tiga hal: pertama, analisis terhadap *resources of people, economic, information, and competencies*; kedua, analisis terhadap *present strategy* secara *overall and functional or department*; dan ketiga analisis terhadap *performance* dengan menilik *results and history*.

Jadi di dalam bab ini akan dibeberkan mengenai hasil analisis terhadap lingkungan di luar organisasi (lingkungan eksternal) dan lingkungan di dalam organisasi (lingkungan internal) organisasi Muhammadiyah. Pembeberan terhadap hal ini dimaksudkan untuk mengetahui tantangan dan peluang serta kekuatan dan kelemahan yang berkaitan dengan situasi dan kondisi yang mungkin berpengaruh terhadap usaha-usaha organisasi Muhammadiyah dalam rangka meningkatkan kualitas dan

kinerja organisasi serta mencapai apa yang menjadi pusat perhatiannya.

A. Analisis Lingkungan Eksternal Organisasi Muhammadiyah

Di masa sekarang, eksistensi suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh situasi lingkungannya. Kualitas dan kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh variabel-variabel di luar organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, variabel-variabel lingkungan di luar organisasi itu perlu untuk dikenali dan dipahami. Berikut ini akan dipahami variabel kecenderungan-kecenderungan yang terjadi di tingkat internasional, nasional, dan lokal dalam bidang-bidang politik, ekonomi, dan sosial; variabel kondisi individu dan masyarakat di Indonesia, khususnya yang dijadikan kelompok sasaran oleh organisasi Muhammadiyah, dengan menilik mengenai perubahan sosiologi umat Islam Indonesia; serta variabel kompetitor dan kolaborator organisasi Muhammadiyah.

A.1. Kecenderungan Kontemporer

Kecenderungan kontemporer atau peristiwa dan perkembangan yang ada dalam masyarakat akhir-akhir ini, baik di tingkat global, nasional, maupun lokal, mencakup fenomena

ekonomi, dan sosial. Semua kecenderungan baru ini, mau tidak mau, akan mempengaruhi eksistensi organisasi Muhammadiyah, dan oleh karenanya, harus direspon oleh para pengelola organisasi ini dengan menelorkan strategi dan kebijakan yang tepat bila mereka mau dan akan tetap mempertahankan eksistensi organisasi itu di masa kini dan masa mendatang.

A.1.a. Politik

Di bidang politik, kecenderungan dan perubahan yang terjadi ditandai dengan munculnya kebangkitan kembali nilai-nilai demokrasi pada era gelombang ketiga dewasa ini yang bersifat mengglobal tidak hanya pada dataran negara-negara maju saja, akan tetapi juga meluas ke negara-negara sedang berkembang di seluruh dunia yang merubah tatanan dan sistem politik di banyak negara (Huntington, 1991; O'Donnel, 1986; Palma, 1990).

Era politik di penghujung abad ke-20 sekarang ini sering dikatakan secara populer sebagai munculnya "gelombang ketiga" demokrasi, yang ditandai dengan munculnya pemerintahan-pemerintahan yang relatif demokratis, atau paling tidak tuntutan-tuntutan publik akan transparansi pengelolaan pemerintahan, di negara-negara di Eropa Selatan, di Amerika Latin, di Asia, dan di Eropa Timur menyusul perkembangan demokrasi di negara-negara Eropa Barat dan Amerika Utara pada era-era sebelumnya.

Demokrasi telah membawa sejumlah nilai yang dirasa didambakan oleh hampir seluruh manusia di dunia sekarang ini. Nilai-nilai tersebut antara lain adalah kebebasan, persamaan, kompetisi, seleksi yang adil, hak-hak asasi manusia, jaminan akan diberlakukannya hukum secara adil terhadap siapa saja, pemberdayaan masyarakat, kreativitas, otonomi, partisipasi, dan kontrol masyarakat.

Perubahan-perubahan besar itu memiliki implikasi yang sangat luas di segala bidang kehidupan umat manusia baik di tingkat lokal, nasional, maupun internasional dan global.

Salah satu dampak dari perubahan-perubahan besar tadi adalah bahwa masyarakat mulai menyadari akan hak-haknya sebagai warga negara. Masyarakat di hampir seluruh dunia mulai merasa kurang percaya terhadap pemerintah atau para pengelola organisasi publik masing-masing negara dalam pengelolaan urusan-urusan pemerintahan.

Di Amerika Serikat, sebagai negara yang selama ini dianggap sebagai kampiun demokrasi, ketidakpercayaan masyarakat terhadap pemerintahnya juga kian berkembang. Kecenderungan yang demikian itu ditunjukkan oleh David Osborne dan Ted Gaebler sebagai berikut (Osborne and Gaebler, 1992:1):

"... confidence in government has fallen to record lows. By the late 1980s, only 5 percent of Americans surveyed said they would choose government service as their preferred career. Only 13 percent of top federal employees said they would recommend a career in public service. Nearly three out of four Americans said they believed Washington delivered less value for the dollar than it had 10 years earlier... and then, 1990, the bottom fell out. It was as if all our governments

had hit the wall, at the same time. Our states struggled with multibillion-dollar defficits. Our cities laid off thousands of employees..."

Di Indonesia sendiri birokrasi pemerintahan telah dianggap sebagai momok oleh berbagai pihak. Dengan sistem politik *bureaucratic polity* (Jackson, 1978) - ataupun *bureaucratic authoritarian* dan *State Corporatism* (King, Linz, dan Schmitter, dalam Mas'ood, 1989) - birokrasi Indonesia pada masa Orde Baru telah tumbuh menjadi agen bagi para pemegang kekuasaan pemerintahan untuk memperluas jaringan pengaruh politik dan melebarkan sayap kepentingan ekonominya.

Sosok birokrasi Indonesia pada masa Orde Baru digambarkan sebagai tidak mengalami kemajuan dalam bidang efisiensi dan rasionalisasi kerja daripada rezim sebelumnya, memiliki kinerja dengan indikator *public service* dan profesionalisme yang sangat rendah, memiliki unit-unit organisasi yang demikian luas dan dapat mencengkeram setiap aktivitas warga negara, memupuk kecenderungan arogansi para birokrat, dan mengambil alih peran dan partisipasi masyarakat dalam berbagai proses pengambilan keputusan negara dari tingkat pemerintahan paling atas hingga yang paling bawah (Fatah, 1995:10).

Sebuah penelitian independen yang dilakukan oleh *Jetro* (*Japan External Trade Organization*) menunjukkan pula bahwa birokrasi Indonesia ternyata menjadi sebab tertinggi bagi kesulitan para pengusaha Jepang untuk melakukan investasi

Tenggara (Republika, 1995:8).

Birokrasi di Indonesia dalam skala luas telah menjadi ajang bagi tumbuh suburnya nepotisme, kolusi, dan korupsi (*nepotism, collusion, redtape, bribery, white collar crime, jacksonism*) (Thoha, 1995:6; Damanhuri, 1995:6; Masdiana, 1995:6).

Mengapa terjadi tindak kejahatan yang melibatkan birokrasi kita? Menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya *Patologi Birokrasi: Analisis, Identifikasi dan Terapinya* (Ghalia, 1994; *Republika*, 1995:9), penyakit-penyakit birokrasi dapat dikelompokkan menjadi lima macam sebagai berikut:

Pertama, patologi yang timbul karena persepsi dan gaya menejerial para pejabat di lingkungan birokrasi. Dalam hal ini para pejabat lupa bahwa kekuasaan seharusnya tidaklah dimiliki. Lebih jauh ini sering memunculkan arogansi kekuasaan.

Kedua, patologi yang disebabkan karena kurangnya atau rendahnya pengetahuan dan ketrampilan para petugas pelaksana berbagai kegiatan operasional. Hal ini terjadi karena aspek menejemen sumberdaya manusia yang kurang baik; mungkin karena rekrutmen dan seleksi tidak berjalan baik, mungkin penempatan pegawai tidak didasarkan atas pertimbangan-pertimbangan yang obyektif dan rasional, dan mungkin juga karena pendidikan dan latihan yang dilakukan kurang menunjang tuntutan tugas dan tantangan yang dihadapi. Jadi dalam hal ini pertimbangan politis biasanya lebih dominan daripada

para birokrat biasanya tidak mampu menjabarkan kebijakan, tidak teliti, cepat puas, bertindak tanpa berfikir, hanya melaksanakan perintah dan komando atasan secara apa adanya, dangkal, kurang berprakarsa, kurang memiliki imajinasi, tidak produktif, tidak responsif terhadap kebutuhan-kebutuhan publik, dan tidak mampu mempertanggung jawabkan tindakan-tindakannya dihadapan wakil rakyat.

Ketiga, Patologi yang timbul karena tindakan para anggota birokrasi yang melanggar norma-norma hukum dan peraturan perundangan yang berlaku. Hal ini dilakukan dengan beragam bentuk: dari perbuatan surat perintah jalan dinas fiktif, surat perintah perjalanan dinas yang lebih lama dari perjalanan sesungguhnya, pencantuman jumlah lebih besar pada kuintansi serta pembengkakan jumlah dari sesungguhnya dalam transaksi.

Keempat, patologi yang dimanifestasikan dalam perilaku para birokrat yang bersifat disfungsional atau negatif. Patologi ini mengambil bentuk seperti tindakan sewenang-wenang, tidak sopan, diskriminatif, terlalu legalistik, cenderung mendramatisir keadaan, sangat berjarak, cenderung bekerja berbelit-belit sampai mengutamakan kepentingan sendiri atau kelompoknya.

Kelima, patologi yang merupakan akibat situasi internal dalam berbagai instansi dalam lingkungan pemerintahan. Hal ini misalnya menyangkut penempatan tujuan dan sasaran yang tidak tepat, imbalan yang tidak memadai, *reward and*

dai, sarana dan prasarana yang kurang tepat, beban kerja terlalu berat, dan kelebihan pegawai.

Demikian itulah kondisi birokrasi kita di mana sumberdaya manusianya dan organisasinya secara keseluruhan jelas memiliki kualitas yang demikian rendah. Kualitas di sini menyangkut produktivitas, pelayanan publik, profesionalisme, responsivitas, dan tanggungjawab.

Kondisi buruk seperti itu belakangan menyebabkan kecenderungan semakin tipisnya kepercayaan masyarakat terhadap organisasi birokrasi pemerintahan. Salah satu contohnya, masyarakat biasa menyaksikan bagaimana aparat dan birokrat bertindak sewenang-wenang, arogan, dan bahkan lebih mementingkan kepentingan sendiri atau kelompoknya.

Kecenderungan berupa ketidakpercayaan masyarakat terhadap para pengelola organisasi publik itu niscaya bakal merembet pada organisasi-organisasi swasta. Setidaknya masyarakat di seluruh dunia akan menuntut pengelolaan organisasi secara lebih baik.

Tuntutan itu mengarah pada perlunya melakukan reformasi atau pembenahan organisasi-organisasi yang ada di dunia ini, baik organisasi publik maupun privat atau swasta. Reformasi ini penting untuk melakukan penyesuaian-penyesuaian guna beradaptasi dengan lingkungan yang berubah secara revolusioner tadi. Dengan kata lain, organisasi harus dikembangkan sedemikian rupa sehingga mampu menampung dan menyalurkan segala kemampuan sumberdaya manusia di dalamnya untuk melakukan inovasi dan kreativitas guna mencapai kema-

juan dan kualitas organisasi (Osborne and Gaebler, 1992; Leemans, ed., 1976; Saxena, 1986; Bennis, 1969). Pada umumnya mereka sepakat untuk merekomendasikan pentingnya pemerintahan yang responsif terhadap kebutuhan publik, antisipatif terhadap perubahan di masa kini dan mendatang, dan mengutamakan pemberdayaan masyarakat lokal untuk berpartisipasi dalam berbagai macam dan proses pengambilan keputusan.

Jadi reformasi dan perubahan organisasi dimaksudkan agar adaptif terhadap perkembangan jaman dan responsif terhadap berbagai tuntutan yang bertumpu pada nilai-nilai demokrasi. Bahwa organisasi harus melepaskan hak-hak monopoli dalam mengelola berbagai macam sumber yang dibutuhkan masyarakat, baik di tingkat produksi maupun layanan atau distribusi. Bahwa organisasi dituntut untuk terbuka dalam mengelola sumber daya yang dibutuhkan masyarakat, otonomi dan demokrasi yang lebih luas, keadilan dan pemerataan hasil-hasil pembangunan, dan dihormatinya hak-hak asasi manusia.

Maka tak pelak lagi semua hal itu menumbuhkan pemikiran ulang mengenai eksistensi organisasi, khususnya organisasi-organisasi di sektor publik. Perbincangan yang muncul di antara para ahli berpusat pada satu masalah bagaimana "merevisi" atau "mereformulasi" keberadaan organisasi pemerintahan sehingga adaptif terhadap perkembangan jaman dan responsif terhadap berbagai tuntutan yang bertumpu pada nilai-nilai demokrasi tadi (Waldo, 1986; Gifford and Pinchot, 1993; Carino, 1992; Levine, et al, 1990).

Maka reformulasi organisasi haruslah dilakukan secara paradigmatis dari model organisasi klasik atau tradisional menuju model organisasi modern.

Model tradisional bersumber pada organisasi tipe birokrasi Weber (Max Weber dalam *From Max Weber: Essays in Sociology*, 1946, dalam Shafritz & Steven Ott, 1996:80-1; dan Max Weber dalam Denhart, 1984:29-30) yang memiliki ciri-ciri antara lain struktur organisasi dibuat secara jelas dan pasti; tugas, kewajiban, dan wewenang dirumuskan secara mendetil; dan sistem komando diberlakukan secara ketat. Hal ini semua diciptakan agar organisasi dapat berjalan dengan lancar dan teratur.

Isu yang penting yang muncul dalam perspektif klasik mengenai organisasi ini adalah bahwa ia sebagai sebuah mesin di mana orang harus bekerja. Organisasi merupakan satu satuan yang kaku, membutuhkan kepatuhan, dan tidak memberi kesempatan kepada orang yang ada di dalamnya untuk melakukan improvisasi, inovasi, dan mengembangkan kreativitas.

Asumsi yang melatarbelakangi diciptakannya organisasi seperti itu adalah bahwa di dalam menyelesaikan suatu persoalan yang ada dalam masyarakat melalui sebuah mesin sosial (organisasi), maka orang haruslah menghilangkan hubungan-hubungan pribadi yang bisa mengganggu proses itu. Maka organisasi haruslah rasional dan impersonal. Hanya dengan cara demikian, maka organisasi dapat mengejar nilai efisiensi.

Asumsi itu sesungguhnya benar bila kita menengok ke akhir abad 19 di mana industri sedang berkembang pesat di Eropa Barat. Pada masa itu birokrasi bukan hanya menjadi sistem yang paling efisien akan tetapi juga menjadi sebuah dasar dari kebebasan masyarakat dari sistem feodalisme. Birokrasi menonjol dan berjaya pada waktu itu karena *"as regards the precision, constancy, stringency and reliability of its operations, superior to all other forms of administrative organization"* (Gifford & Pinchot, 1993:22). Birokrasi juga merupakan sistem yang cakap dan efektif dalam mengelola "massive investments", pembagian kerja, dan produksi kapitalisme dengan skala besar. Birokrasi merupakan kekuatan organisasi yang bisa membawa kesuksesan besar dalam industri baja, kimia, dan mobil (Gifford & Pinchot, 1993:22).

Di masa awal industri itu, birokrasi mencatat dua kunci kesuksesan. Pertama, birokrasi mampu mengurangi secara besar-besaran terhadap campur tangan kekuasaan feodal di dalam urusan-urusan masyarakat. Birokrasi menjadi mesin yang efektif. Kedua, birokrasi menjadi suatu cara yang rasional di dalam mengelola berbagai urusan dalam masyarakat yang demikian kompleks.

Dengan kata lain, tipe organisasi yang birokratis pada masa revolusi industri merupakan dasar pijakan yang sangat kuat bagi para pengelola organisasi dan para manajer perusahaan untuk mengembangkan strategi modernisasi di segala bidang organisasi. Strategi seperti ini dalam sejarah telah terbukti membawa kesuksesan besar bagi pertumbuhan dan

modernisasi masyarakat.

Namun demikian, seiring dengan perubahan-perubahan yang telah dan sedang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang kemudian berdampak pada perubahan lingkungan internal organisasi, maka konsep organisasi yang birokratis nampaknya mulai luntur dan kurang relevan lagi. Gifford and Pinchot, misalnya, menunjukkan bahwa di masa sekarang ini telah terjadi perubahan prinsip di dalam lingkungan organisasi. Gifford and Pinchot (1993:30) mengistilahkan perubahan tersebut sebagai *the changing nature of work*. Gifford and Pinchot mencatat lebih jauh sebagai berikut (1990:30):

Unskilled work to knowledge work
Meaningless repetitive task to innovation and caring
Individual work to teamwork
Functional-based work to project-based work
Single-skilled to multiskilled
Power of bosses to power of customers
Coordination from above to coordination among peers

Menurut Gifford and Pinchot, organisasi bertipe birokrasi telah gagal melakukan tugasnya sebagai penopang strategi organisasi dalam menghadapi arus perubahan yang terjadi di masa kini (Gifford and Pinchot (1993:37) .

Oleh karena itu kemudian orang mencoba mencari konsep organisasi lain yang lebih adaptabel sebagai pijakan strategi organisasi di masa kini. Konsep organisasi baru yang digunakan sebagai dasar pijakan bagi pengembangan strategi

organisasi yang baru ini adalah konsep organisasi yang banyak memberi perhatian pada dimensi kemanusiaan. Dengan kata lain strategi organisasi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi haruslah memberi kesempatan dan peluang yang demokratis bagi pengembangan potensi manusia yang ada dalam organisasi untuk melakukan inovasi dan kreativitas.

Strategi organisasi yang baru ini dapatlah disebut sebagai suatu strategi pemberdayaan. Strategi ini diambil oleh para pimpinan organisasi atau manajer untuk menata kembali organisasi dengan tekanan yang dititikberatkan pada pendekatan kemanusiaan dan pemberdayaan potensi mereka dalam organisasi sedemikian rupa sehingga organisasi dapat mencapai efektivitasnya (Miles, 1975:35).

Dalam kerangka strategi pemberdayaan manusia dalam organisasi, manusia ditempatkan dan diperhatikan sebagai salah satu sumber daya yang terpenting. Manusia diberi motivasi, peluang, dan tanggung jawab untuk mengembangkan potensinya. Pengembangan potensi manusia dalam organisasi ini pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi itu sendiri.

Strategi organisasi yang demikian itu mendapatkan pijakannya yang sangat kuat pada konsep organisasi baru. Gifford and Pinchot (1993:60) menamakannya sebagai "*the intelligent organization*". Dalam konsep organisasi baru ini tugas dan pekerjaan di perusahaan-perusahaan saat ini, seperti *marketing, design, process engineering, technical analysis, accounting, and management* semuanya membutuhkan

keahlian profesional yang dilatarbelakangi oleh *technical knowledge and training*. Kecenderungan yang sama, menurut mereka, ternyata juga terjadi di dalam organisasi-organisasi industri, not-for-profit, dan pemerintahan. Kondisi *knowledge work* ini meliputi *information gathering, imagination, experiment, discovery, and integration of new knowledge with large systems*.

Perubahan itu juga ditandai dengan pergeseran dari pekerjaan yang berulang-ulang yang bersifat membosankan digantikan dengan pekerjaan yang inovatif, yang membutuhkan kreativitas, imajinasi, dan berorientasi pada kepuasan pelanggan ataupun klien. Demikian pula pekerjaan yang bersifat individual telah digantikan dengan pekerjaan yang bersifat *teamwork* yang membutuhkan kerjasama yang bersifat multi-skills. Di samping itu, kekuasaan, kontrol, dan pengawasan yang semula dipegang secara otoriter oleh para pimpinan organisasi kini berubah pola menjadi konsultasi dan tukar informasi antar teman sejawat.

Menurut Gifford & Pinchot (1993:63), agar organisasi dapat menjadi "*intelligent*", maka kondisi di dalam organisasi itu harus dikembangkan. Hal-hal apa yang harus dikembangkan adalah sebagai berikut: (1) *freedom of choice*, yang meliputi *widespread truth and rights, freedom of enterprise, and liberated teams*; (2) *responsibility for the whole*, yang meliputi *equality and diversity, voluntary learning networks, and democratic self-rule*.

nisasi baru dengan ciri-ciri antara lain organisasi yang ditata sebagai suatu jaringan organik, saling ketergantungan sistemik, struktur dan kultur yang partisipatif dan demokratis, dengan nilai-nilai profesionalisme, daya tanggap, dan tanggung jawab sebagai tujuan utama yang dikejanya.

Kecenderungan baru yang bersumber pada lingkungan eksternal, khususnya aspek sosial politik itu, berpengaruh pada kehidupan organisasi-organisasi di Indonesia, termasuk pandangan-pandangan dan pemikiran-pemikiran baru terhadap eksistensi dan pengelolaan organisasi sosial seperti Muhammadiyah. Jadi pada intinya ada berbagai kecenderungan berupa pemikiran dan tuntutan yang berkembang di masyarakat maupun di lingkungan dalam organisasi Muhammadiyah sendiri yang bersumber pada nilai-nilai demokrasi yang bersifat universal.

Pertama, ada kecenderungan bahwa sebagian masyarakat dan anggota organisasi Muhammadiyah merasakan bahwa struktur organisasi Muhammadiyah, termasuk unit-unit organisasinya, yang sebagian bernuansa kaku, rigid, dan bagai mesin di mana orang harus bekerja di bawah komando dan perintah yang detil dan ketat dengan disertai kepatuhan mutlak sudah tidak cocok lagi dengan nilai-nilai yang berkembang dewasa ini seiring dengan arus demokratisasi sebagai buah dari perubahan sosial politik nasional dan global. Masyarakat dan anggota organisasi Muhammadiyah mulai mendambakan suatu struktur organisasi di mana mereka mendapat kesempatan untuk melakukan improvisasi, inovasi, dan kreativitas dalam rangka memberdayakan

potensi sumberdayanya. Hal ini diindikasikan misalnya dari perubahan dan pergeseran baru struktur organisasi di beberapa unit organisasi dakwah yang tidak lagi menekankan susunan organisasi dakwah secara vertikal, akan tetapi lebih menekankan pada kerja tim (*team work*).

Kedua, ada kecenderungan bahwa sebagian masyarakat dan anggota organisasi Muhammadiyah nampaknya kurang menyenangi lagi kultur otoriter di satu pihak dan nilai-nilai kepasrahan di lain pihak yang selama ini berkembang di sebagian unit organisasi Muhammadiyah. Mereka mendambakan suatu kepemimpinan yang demokratis, yang memberi kesempatan kepada anggota organisasi untuk turut serta dalam berbagai proses perencanaan, pengambilan keputusan, serta implemetasi dan evaluasi program-program organisasi. Sementara itu mereka juga mulai menolak nilai-nilai organisasi yang mengandung nuansa kepasrahan akan nasib semata. Mereka mencoba menghardirkan tekanan pada nilai-nilai usaha. Hal ini diindikasikan misalnya di beberapa perguruan tinggi Muhammadiyah di mana sebagian besar dosen memiliki aspirasi agar proses keputusan-keputusan di tingkat universitas yang diambil seharusnya melibatkan mereka dan sebagian besar karyawan dan dosen perguruan tinggi Muhammadiyah tersebut mulai menggulirkan pentingnya profesionalisme dalam pekerjaan.

Ketiga, ada kecenderungan bahwa sebagian masyarakat dan anggota organisasi Muhammadiyah mulai mempertegas pertanyaan mengenai fungsi manajemen organisasi Muhammadiyah, seperti misalnya mengenai pembuatan keputusan dan kebijakan,

job design, sistem rekrutmen, penilaian kerja, komunikasi, dan lain-lain. Hal ini diindikasikan misalnya dari ketidakpuasan sebagian anggota organisasi Muhammadiyah ketika melihat bahwa organisasinya selama ini nampak seperti berhenti pada kegiatan-kegiatan rutin saja, sementara banyak kecenderungan baru di berbagai bidang yang semestinya direpson oleh organisasi Muhammadiyah dengan cara yang kreatif, kritis, dan konstruktif. Kondisi yang terakhir ini menjadikan sebagian pemerhati organisasi Muhammadiyah merasa prihatin.

Keempat, ada kecenderungan bahwa sebagian masyarakat dan anggota organisasi Muhammadiyah mempertanyakan mengenai kualitas dan kinerja organisasi, yang antara lain menyangkut produktivitas, responsivitas, profesionalisme, dan akuntabilitas organisasi Muhammadiyah. Hal ini diindikasikan misalnya dari kualitas dan kinerja beberapa unit organisasi Muhammadiyah yang secara umum dipandang kurang memuaskan.

A.1.b. Ekonomi

Di bidang ekonomi, kecenderungan dan perubahan besar ditandai dengan pergantian dari sistem ekonomi sosialis sebagai buah dari sistem politik komunis menjadi sistem sosial-ekonomi kapitalis dan liberalis serta sistem politik yang sedikit banyak bersifat demokratis di sebagian besar negara-negara Eropa Timur dan beberapa negara di kawasan Asia dan Amerika Selatan. Bersamaan dengan itu, di negara-negara Eropa Barat sendiri, nilai-nilai dan perilaku ekonomi masyarakat mulai banyak berubah yang berdampak pula pada nilai-nilai dan sistem organisasi dan perusahaan (Drucker dalam Kegley and Eugen, 1988; Toffler, 1986).

Perubahan penting yang luas dampaknya adalah perubahan pasar yang dipengaruhi oleh pergeseran dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi sebagai berikut:

PERUBAHAN PASAR DARI ERA REVOLUSI INDUSTRI KE ERA REVOLUSI INFORMASI

Era Revolusi Industri	Era Revolusi Informasi
Visible hands (administrative hierarchy) menjadi makin dominan	Invisible hands (market mechanism) menjadi makin dominan
Cost of using administrative hierarchy lebih murah daripada cost of using market mechanism	Cost of using market mechanism lebih murah daripada cost of using administrative hierarchy
Para konsumen belum begitu cerewet dan rewel dan masih relatif puas dengan commodity products yang diproduksi secara masal	Para konsumen cenderung makin cerewet dan rewel dan tidak lagi puas dengan commodity products yang diproduksi secara masal
Evolusi dari custom products, small batch products, large batch products, dan akhirnya commodity products	Pergeseran dari commodity products ke large batch products, small batch products, dan akhirnya kembali ke custom products - mass customization

Pasar relatif tidak sempurna (imperfect market)	Kecenderungan ke arah pasar yang lebih sempurna (perfect market)
Supply creates its own demand (sellers' market)	Demand creates its own supply (buyers' market)
Big is beautiful	Small is beautiful
Product life cycle relatif panjang	Product life cycle makin pendek
Mengabaikan eksternalitas	Menampung eksternalitas (ecology)
Persaingan dalam skala nasional dan internasional	Persaingan dalam skala global - GATT, APEC
Persaingan masa kini	Persaingan masa kini dan masa depan

Sumber: Prakarsa, 1996: 11.

Semua perubahan tersebut pada akhirnya mempengaruhi dan merubah visi, misi, dan strategi serta manajemen organisasi secara keseluruhan sebagai berikut:

PERUBAHAN STRUKTUR, KULTUR DAN MANAJEMEN ORGANISASI DARI ERA REVOLUSI INDUSTRI KE ERA REVOLUSI INFORMASI

Era Revolusi Industri	Era Revolusi Informasi
Kecenderungan ke arah organisasi hirarkis-mekanistik yang sangat birokratik dengan struktur otoriter, matriks tugas jabatan dengan elemen yang terpecah-pecah, dan hubungan vertikal atasan-bawahan yang bermusuhan dan saling curiga mencurigai	Kecenderungan ke arah organisasi network-organik yang pipih dan ramping dengan struktur yang partisipatif, menekankan kerjasama lintas fungsional, fokus pada semua tugas untuk melancarkan arus proses produk dan jasa sepanjangvalue chain dan bahkan melewati batas organisasi
Kecenderungan ke arah gaya kepemimpinan otokratik; berperilaku sebagai manajer yang memandang dirinya sebagai pemimpin yang omnipotent dan omniscience, pemikir, perencana, pengendali, pengambil keputusan, dan bahkan sebagai pe-	Kecenderungan ke arah gaya kepemimpinan stewardship dan partisipatif; berperilaku sebagai dirigen atau coach yang memandang dirinya sebagai pemimpin generalis atau multispecialis sehingga bisa bekerja sendiri dengan bantuan decision support

langgan yang minta dilayani

Hubungan antar stakeholders tidak seimbang, saling curiga dan bahkan saling bermusuhan, tergantung pada distribusi kekuasaan. Hubungan disfungsional ini berlaku bagi internal maupun eksternal stakeholders

Membagi wewenang strategis, manajerial dan operasional menurut jenjang hirarki secara eksklusif, top-down, tertutup dan penuh rahasia dan harus dilaksanakan bawahan dengan penuh tanggung jawab

Diferensiasi kompetensi, mempersempit dan memperdangkan pengetahuan, ketrampilan, wawasan dan nalar sehingga atasan dapat mendominasi bawahan

Kultur otoriter menekankan hubungan hirarkis di mana atasan memiliki wewenang yang lebih besar daripada tanggung jawab dan sebaliknya bawahan memikul tanggung jawab yang lebih besar daripada wewenang

Matriks tugas jabatan yang terkotak-kotak dengan perbedaan status antara atasan-bawahan memacu eksklusivitas, ketertutupan, hak istimewa manajer tanpa pertanggungjawaban, pengendalian yang kaku, simbol status, kekuasaan mengangkat bawahan, dan kerahasiaan

Benturan budaya makin kritis, namun masih dapat dihindarkan melalui seleksi yang bias sehingga management of cultural diversity tidak begitu mendesak

Setelah mechanical integration dalam lingkungan manufaktur, benturan budaya masih kritis dalam lingkungan non-manufaktur

Sistem nilai, sasaran dan indikator kinerja serta konsekuensi kinerja suboptimal ditentukan atasan

system dan expert system

Menekankan saling ketergantungan sistemik. Hubungan atasan-bawahan tidak dilembagakan, hanya sementara dalam proses belajar untuk meningkatkan ketrampilan dan peran. Meluas sampai ke eksternal

Melibatkan semua orang, top-down dan bottom-up, terbuka dan transparan. Setiap orang terlibat dalam memahami semua aktivitas organisasi dan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan

Partisipasi mendorong keluasan dan kedalaman pengetahuan, ketrampilan, wawasan, dan nalar untuk mengikis perilaku otoriter

Kultur partisipatif menekankan hubungan yang baik dengan semua stakeholders, khususnya pelanggan dan karyawan. Ringan sama dijinjing berat sama dipikul. Membagi wewenang dan tanggung jawab bersama

Batas-batas matriks tugas-jabatan yang makin kabur tanpa perbedaan status antara atasan-bawahan memacu inklusivitas, kekuasaan/hak dan pertanggungjawaban bersama, pemberdayaan, komitmen, keterlibatan, tenggang rasa, pemupukan pengetahuan, dan transparansi

Benturan budaya makin kritis dan tak dapat dihindarkan, equal employment opportunity dan globalisasi sehingga management of cultural diversity makin penting

Electronical and mechanical integration mengurangi benturan budaya dalam lingkungan manufaktur, non-manufaktur dan bahkan meluas ke lingkungan eksternal

Sistem nilai, sasaran dan indikator kinerja serta konsekuensi kinerja suboptimal dimufakati dan merupakan

tif jelas memudahkan pengukuran kinerja vertikal. Keterisolasian kinerja mengabaikan interdependensi lintas fungsional sehingga memacu perilaku disfungsional

Isi dan arus informasi tertutup, monopoli dan dikendalikan manajemen, serba rahasia dan konfidensial. Para bawahan hanya merupakan pelaksana dalam mikrosistem atau subsistem, tidak mengetahui kaitannya masing-masing secara holistik - isolated optimization

Proliferasi management control system dengan sistem pertanggungjawaban dan pelaporan manual yang memakan waktu dan biaya - manufacturing

Sistem balas jasa dan enforcement pencapaian kinerja melalui physical dan material means. Bersama sistem pembagian bonus yang tidak adil, sistem ini memacu perilaku disfungsional

control, bukan kontrol atasan. Kebaburan batas-batas subsistem mempersulit proses pengukuran kinerja. Memerlukan sistem pengukuran baru yang diorientasikan pada aktivitas

Isi dan maksud informasi makin terbuka, dihayati sepenuhnya oleh setiap anggota organisasi sehingga kinerja dapat diarahkan untuk meningkatkan kualitas dan efisiensi organisasi secara holistik - joint optimization

Internalisasi teknologi informasi dan komunikasi ke dalam sarana produksi mengotomasikan proses pengambilan keputusan - mentofacturing

Sistem balas jasa dan enforcement kinerja melalui material means sesuai dengan ketrampilan, symbolic means sebagai pemacu self-actualization, dan pembagian manfaat finansial dari kinerja keseluruhan organisasi secara kolektif

Sumber: Prakarsa, 1996:26.

Dalam pada itu, liberalisasi perdagangan internasional, globalisasi informasi, dan gerakan privatisasi atau swastanisasi dalam skala luas telah menimbulkan penurunan kepercayaan terhadap peran atau fungsi birokrasi dan administrasi publik (Savas, 1986; Chandarasorn, 1994; Hague, 1996).

Tak pelak pula bahwa gerakan swastanisasi seakan-akan telah memaksa pemerintah di manapun untuk melepaskan hak-hak monopoli dalam mengelola berbagai macam sumber yang dibutuhkan masyarakat, baik di tingkat produksi maupun layanan atau distribusi. Dan bahwa organisasi di sektor publik didesak untuk melakukan deregulasi dan privatisasi, serta mewujudkan

tanggap (*responsiveness*).

Kecenderungan dan perubahan substansial di bidang ekonomi secara nasional maupun internasional itu tak pelak lagi bakal juga mempengaruhi eksistensi dan gerak langkah organisasi privat, termasuk organisasi Muhammadiyah. Pergeseran dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi yang berdampak pada "kecerewetan" pelanggan/klien dalam usaha mendapatkan pelayanan tadi bakal merubah struktur, kultur, dan sistem organisasi Muhammadiyah secara keseluruhan menuju pada suatu harapan akan terciptanya sistem organisasi Muhammadiyah yang efektif, efisien, berkeadilan, dan memiliki daya tanggap terhadap kebutuhan klien atau individu dan masyarakat sasaran dakwahnya.

A.1.c. Sosial

Di bidang sosial budaya, perubahan kultur dan tata sosial pada penghujung abad ke-20 ini ditunjukkan dengan adanya pergeseran kondisi masyarakat dari masyarakat modernis menuju masyarakat post-modernis. Perubahan masyarakat ini dilatarbelakangi antara lain oleh perubahan basis material kebudayaan dari *manufacture* ke *machinofacture*, dari teknologi industri ke teknologi informasi, dan dari tata sosial produksi ke reproduksi yang membawa berbagai implikasi pada kehidupan masyarakat yang sangat berbeda dengan kondisi masyarakat sebelumnya (Featherstone, 1988, 1993; Bell, 1980; Kegley, at al, 1988; Korten, 1990). Pascamodernisme menawarkan pluralisme budaya, kebebasan makna, serta demokratisasi dan populisme politik (Dunn, 1993).

Apabila pada masyarakat modern, peran negara, teknologi, dan pasar demikian besar, maka pada masyarakat pascamodernis, peran-peran tersebut hendak ditolak. Pascamodernisme

memberi tekanan yang sangat besar bukan pada "rasionalitas" tapi pada kepekaan, bukan pada fungsi tapi pada khayal, bukan pada konsep tapi bentuk visual (fisik), bukan pada obyek tapi keintiman. Pascamodernisme adalah sikap untuk tidak lagi melihat masalah (sosial) pada hirarkhi melainkan melihat bahwa semua masalah berada pada tempatnya masing-masing. Norma akhir dalam wacana pasca modern bukan lagi benar/salah tapi adil/tidak adil dan bebas/terhimpit. Jika masalah modern memusat pada soal legitimasi, kerana persoalan modernitas selalu masalah bagaimana pihak yang berkuasa bisa diterima oleh pihak yang dikuasai, maka dalam pascamodernisme soal legitimasi justru ditinggalkan (Subangun, 1993:23-24).

Di dalam konteks dunia Islam baik nasional maupun internasional pemikiran-pemikiran yang muncul di era yang terakhir pun juga banyak mengalami perubahan. Pemikiran-pemikiran Islam yang berkembang selama ini dapat dikatakan telah banyak mengalami pergeseran.

Semula pemikiran Islam lebih banyak dikungkung oleh pemikiran yang bersifat ideologis dan politis. Dalam pemikiran seperti itu, Islam seringkali dipandang sebagai sesuatu yang lebih dari sekedar sebuah agama. Banyak yang melihatnya sebagai "masyarakat sipil", "peradaban yang komplit" atau "agama dan negara", atau ada pula pemikiran-pemikiran yang meyakini bahwa Islam merupakan sistem politik alternatif terhadap Barat, serta Islam mengandung sistem "theodemocracy" (Iqbal, 1962; Gibb, 1932; Surur, 1972; Musa, 1963; Al-Maududi, 1984; Maarif, 1983; Effendy, 1995).

Sementara *mainstream* pemikiran-pemikiran Islam yang muncul belakangan lebih banyak mengetengahkan tema-tema mengenai perlunya melakukan desakralisasi, pribumisasi, dan reaktualisasi pemikiran Islam, memikirkan mengenai tantan-

kemiskinan, kebodohan, dan keterbelakangan, serta perlunya dialog antar agama dan membangun "teologi universal" di atas masyarakat yang pluralistis (Effendy, 1995; Munawar-Rachman, 1993; Abdullah, 1993; Madjid, 1993; Mas'udi, 1993);

Di dalam usaha untuk mengadakan dialog itu, misalnya, dianjurkan untuk menggunakan pintu etika agar semua penganut agama yang ada di dunia dapat tersentuh "religiusitas"nya, untuk tidak hanya menonjolkan "*having a religion*"nya. Lewat pintu etika, dimensi spiritualitas keberagamaan lebih terasa *promising and challenging* dan bukannya hanya terfokus pada dimensi formalitas lahiriyah kelembagaan agama. Tuntutan spiritualitas keberagamaan yang sejuk dan berwajah ramah jauh lebih dibutuhkan manusia modern yang dihempas gelombang-gelombang besar konsumerisme-materialisme (Abdullah, 1993:20).

Jadi perkembangan dan perubahan sosial secara nasional dan global saat ini yang paling pokok ditandai dengan munculnya konvergensi sosial di mana ada kecenderungan penentangan struktur sosial secara hirarkis, mudarnya nilai-nilai kelompok yang bersifat ideologis, dan menyatunya

A.2. Perubahan Sosiologi Umat Islam Indonesia

Secara teoritis, Bryson (1988: 50-1; 102) menjelaskan bahwa analisis eksternal yang kedua setelah analisis mengenai kecenderungan dan perubahan sosial, politik, dan ekonomi, adalah analisis terhadap *clients, customers, and payers*. Lebih jauh hal ini berkaitan dengan konsep *stakeholders*, yang antara lain meliputi *citizens, financial community, future generations, interest groups, taxpayers, service recipients, unions*. Dalam konteks organisasi Muhammadiyah, hal itu mencakup analisis terhadap masyarakat muslim di Indonesia, khususnya yang dijadikan sebagai individu dan kelompok sasaran program-program organisasi Muhammadiyah.

Berikut ini akan dianalisis perkembangan masyarakat Islam di Indonesia. Analisis ini dilakukan untuk mengetahui perkembangan dan perubahan-perubahan yang telah dan sedang terjadi dan dialami oleh umat Islam di Indonesia sejak menjelang kemerdekaan hingga di masa Orde Baru yang terakhir. Hasil analisis ini amat berguna sebagai landasan dan latar bagi organisasi Muhammadiyah dalam melakukan kegiatan-kegiatan organisasinya. Sebagaimana telah diketahui di atas bahwa organisasi Muhammadiyah memiliki misi untuk memberikan pelayanan sosial keagamaan dan meningkatkan kualitas individu dan masyarakat Islam di Indonesia. Oleh karena itu mengetahui perkembangan dan perubahan situasi dan kondisi masyarakat dan umat Islam di Indonesia selama ini merupakan suatu keharusan.

Pada awalnya Islam di Indonesia sebelum kedatangan penjajah Belanda sesungguhnya dapat dikatakan sebagai kekuatan "pembebas" bagi bangsa Indonesia. Ini dapat dilihat dari beberapa alasan berikut (Gibb, 1932; Dasuki, 1974; Nieuwenhuijze, 1958; Ali dan Effendy, 1986:32-34):

dalam sistem ketuhanannya, suatu prinsip yang secara tegas, menekankan ajaran untuk mempercayai Tuhan (Allah) Maha Tunggal. Ajaran ini memberikan pegangan kuat bagi para pemeluknya untuk membebaskan diri dari ikatan kekuatan apapun selain Tuhan. Ajaran tauhid ini menunjukkan dimensi pembebasan manusia dari kekuatan-kekuatan asing. Konsekuensi ajaran tauhid ini adalah bahwa Islam mengajarkan prinsip keadilan dan persamaan dalam tata hubungan kemasyarakatan. Hal ini merupakan ajaran baru yang bertentangan dengan sistem hubungan kemasyarakatan pada waktu itu, yakni sistem kasta yang berasal dari ajaran Hindu.

Kedua, karena daya lentur (fleksibilitas) ajaran Islam, dalam pengertian bahwa ia merupakan kodifikasi nilai-nilai universal. Dengan demikian ajaran Islam dapat berhadapan dengan berbagai bentuk dan jenis situasi kemasyarakatan. Karena watak ajaran yang demikian itu, maka Islam tidak secara serentak menggantikan seluruh tatanan nilai yang telah berkembang (baku) di dalam kehidupan masyarakat Indonesia sebelum datangnya Islam. Bahkan, hingga taraf-teraf tertentu, nilai-nilai kemasyarakatan yang ada, seperti rendah hati, sabar, mementingkan orang lain, dan sebagainya, disubordinasikan ke dalam ajaran Islam.

Ketiga, pada gilirannya nanti, Islam, oleh masyarakat Indonesia, dianggap sebagai suatu institusi yang amat dominan untuk menghadapi dan melawan ekspansi pengaruh Barat yang, melalui kekuasaan-kekuasaan bangsa Portugis dan kemudian Belanda, mengobarkan penjajahan dan menyebarkan agama Kristen. Antara dominasi kolonialisme dan penyebaran agama Kristen berjalan seiring, di mana penyebaran agama Kristen tidak semata-mata dimaksudkan untuk kepentingan keagamaan, akan tetapi lebih jauh lagi dimaksudkan sebagai alat untuk mempertahankan status quo, yakni kolonialisme Belanda.

Namun demikian pada masa kolonialisme Belanda, secara

sosiologis umat Islam di Indonesia mengalami kemunduran yang amat parah. Islam di Indonesia mengalami proses periferalisasi dan alienasi dari proses-proses politik dan ekonomi, serta oposisi terhadap sistem-sistem kekuasaan (Kuntowijoyo, 1991).

Kondisi ini kemudian diperparah dengan munculnya kapitalisme merkantilis Eropa yang segera berkembang menjadi kolonialisme, dan kebangkitan kembali patrimonialisme pribumi dengan corak perekonomiannya yang agraris feodal.

Sejak itulah Islam di Indonesia secara sosiologis mengalami proses "*peasantization*" dan "*ruralization*". Secara simbolik dan kultural, ini berarti digantikannya etos pedagang yang mobil, kosmopolit, dan bercorak urban, dengan mentalitas petani yang statis, "*localized*", dan agraris. Sementara itu kegiatan-kegiatan dakwah Islam dipindahkan ke daerah pedesaan, dengan muncul dan berkembangnya institusi-institusi pesantren tradisional, dengan pola hubungan patronase antara kyai dan santri.

Proses ini pula yang menyebabkan terjadinya transformasi sistem pengetahuan dan deformasi mode religiusitas, dari yang bercorak rasional menjadi bercorak mitis. Secara sosial, proses "*peasantization*" dan "*ruralization*" itu juga berarti degradasi kelas, yakni dari kelas menengah urban dengan corak ekonomi perdagangan ke kelas bawah agraris dengan sistem ekonomi patrimonial feodal.

Lebih jauh, Islam di Indonesia, sebagaimana sering dilihat oleh sarjana Barat, berkembang dan mengalami proses sinkretisasi yang cukup tajam dengan ajaran-ajaran Hindu dan nilai-nilai setempat, yang secara sosiologis kemudian menghasilkan, misalnya, kaum santri, abangan, dan priyayi (Geertz, 1981).

Kenyataan-kenyataan inilah yang, di kemudian hari, mendorong lahirnya uapay-upaya teratur untuk melakukan

pemurnian (purifikasi) dan pembaharuan pelaksanaan Islam dari pengaruh campuran adat dan kepercayaan setempat yang paganistik dan heterodoks, sebagaimana dilakukan oleh Haji Miskin, Datuk Nan Rentjeh di Sumatera Barat, dan K.H. Ahmad Dahlan, dengan organisasi Muhammadiyah, sebagaimana mereka telah diilhami oleh pemikiran dan gerakan pembaharuan Islam di tingkat internasional, khususnya pemikiran dan gerakan Wahabi, Al-Afghani dan Muhammad Abduh di Timor Tengah. Upaya-upaya pemurnian dan pembaharuan inilah yang kemudian memunculkan gerakan-gerakan modernisme Islam di Indonesia (Noer, 1982).

Faktor budaya dan keagamaan ini pada gilirannya membawa pengaruh yang sangat dasyat terhadap pola-pola pemikiran dan gerakan politik di Indonesia sejak awal abad keduapuluh ini. Organisasi-organisasi sosial politik yang bertujuan untuk mencapai kemerdekaan Indonesia yang berdiri sebagaimana besar berlandaskan atau diilhami oleh faktor itu. Oleh karena itulah maka pada perkembangannya selanjutnya, dalam bidang sosial politik misalnya, melahirkan pola politik aliran.

Perdebatan-perdebatan dan polemik yang muncul antara Muhammad Natsir dengan Sukarno pada perempat abad ke duapuluh mengenai hubungan antara agama dan negara, yang kemudian berlanjut pada tahun 1940-an di dalam BPUPKI dan kemudian tahun 1950-an yang mengkrystal dalam wadah badan Konstituante yang melahirkan sebutan-sebutan "nasionalis sekuler" untuk mereka yang ingin mengegolkan dasar negara Pancasila dan "nasionalis Islami" yang ingin mengegolkan dasar negara Islam untuk negara Indonesia yang baru merdeka, sesungguhnya semua itu dapat dipahami dalam kerangka dan proses sosiologi umat Islam di Indonesia tadi (Anshari, 1986; Maarif, 1985).

Di masa awal pemerintahan Orde baru pada akhir tahun 1960-an dan awal 1970-an yang membawa ideologi modernisasi,

stabilitas politik, dan pembangunan ekonomi, Islam di Indonesia yang semula mendapat angin dan memiliki harapan secara sosial politik, ternyata harus menelan pil pahit dan menghadapi kekecewaan kembali karena disingkirkan dan kurang mendapat peran dalam kancah politik (Feith, 1968; Samson, 1972; Hassan, 1987; Boland, 1985). Pemerintah Orde Baru nampaknya lebih sibuk menyelesaikan *hyperinflation*, memilih "praktisme", melakukan "deideologisasi", dan "deparpolisasi", dan melakukan "program oriented", ketimbang memperhatikan dan merespon dan menyerap aspirasi umat Islam (Both dan McLawley, ed., 1981; Rahardjo, 1983; Soejatmoko, 1983).

Setelah beberapa dasawarsa pemerintahan Orde Baru berlangsung, maka pembangunan ekonomi, yang sejak semula menjadi prioritas utama, kini kian berkembang ke seluruh negeri. Hasil-hasil pembangunan tersebut, meskipun berbagai kritik banyak dilontarkan, namun setidaknya-tidaknya semua pihak telah dapat merasakan hasil-hasil pembangunan itu, meskipun lebih banyak dalam dimensi materinya.

Namun demikian bagi umat Islam Indonesia sendiri, pembangunan yang dilakukan oleh pemerintahan Orde Baru itu justru membawa beberapa hikmah yang sangat menguntungkan. Islam di Indonesia secara sosiologis justru mengalami peningkatan status dari suatu masyarakat yang relatif miskin, bodoh, dan terbelakang menjadi masyarakat yang relatif kaya, pandai, dan modern. Secara sosiologis, perubahan itu justru menjadikan Islam di Indonesia mengalami kemajuan yang sangat pesat.

Jadi bersamaan dengan pembangunan Orde Baru itu, modernisasi dan perubahan sosial budaya tak dapat dibendung dan berlangsung cepat. Kondisi ini merubah hampir keseluruhan wajah umat Islam di Indonesia.

Modernisasi dan pembangunan secara besar-besaran yang dilakukan oleh pemerintah Orde Baru mengakibatkan berbagai

perubahan, termasuk pandangan sosial politik kaum santri. Posisi sosial santri dan priyayi kini mulai berubah. Ketergantungan sebgaiian besar ulama terhadap pemerintah juga berpengaruh langsung terhadap sebagian besar umat Islam dalam persepsinya terhadap kebijakan pemerintah. Mobilitas terbuka santri, termasuk akibat keberhasilan pendidikan, telah memperpendek jarak perbedaan dan konflik antar segmen muslim, namun di lain pihak, distorsi informasi dan hubungan yang bersifat fungsional dan teknologis melonggarkan solidaritas elit dan umatnya. Konflik berdasarkan perbedaan pemahaman terhadap norma agama dan konsep politik maupun konflik kepentingan pragmatis mulai menipis dan mengintegrasikan diri dalam sistem nasional dan politik kebangsaan. Masing-masing segmen secara fungsional dan rasional saling berusaha menyesuaikan diri dalam memenuhi berbagai kepentingan sosial yang bersifat pragmatik, rasional dan fungsional (Mul Khan, 1988).

Dalam kondisi seperti itu, segmentasi kultural dan keagamaan abangan, santri dan priyayi bagi umat Islam di Indonesia, serta segmentasi sosial politik "tradisionalis-akomodasionis" dan "modernis-reformis" serta "modernis-fundamentalis" menjadi kurang relevan lagi, atau setidaknya telah banyak meluntur. Bahkan di masa Orde Baru hingga akhir dekade 1980-an telah terjadi proses "Islamisasi birokrasi" dan "birokratisasi Islam" yang secara sosial telah mencairkan konsep dikotomi santri-priyayi, dan sementara itu masuknya golongan muslim baru terpelajar ke wilayah birokrasi dan sebaliknya terjadinya proses santrinisasi kaum priyayi telah pula mencairkan polarisasi santri-abangan dan santri-priyayi. Proses itu terus-menerus berlanjut hingga dekade 1990-an yang kemudian memunculkan fenomena ICMI sebagai simbol dari terjadinya integrasi Islam ke dalam negara di masa industrialisasi Orde Baru sekarang ini

(Geertz, 1983; Samson, 1978; Rahardjo, 1991; Kuntowijoyo, 1991; Madjid, 1984, 1987, 1988).

Fenomena perubahan sosiologi umat Islam di Indonesia pada era yang terakhir ini telah menyebabkan terbentuknya pola-pola baru yang kemudian dapat dipandang sebagai kenyataan berkembangnya proses "integrasi kultural" umat Islam. Pada tahap ini orang tidak lagi peduli dari golongan sosial mana dan dari latar belakang keislaman apa seseorang itu berasal, akan tetapi orang akan lebih peduli pada makna-makna apa yang dikandung oleh gagasan-gagasan yang dikemukakannya dan tindakan apa yang dilakukannya untuk umat Islam dan manusia seluruhnya. Di masa datang, fenomena "lintas" aliran dan kultural ini akan semakin memperoleh peluang besar dalam menjalani tahap-tahap kristalisasi, setelah persoalan ideologi semakin tidak dipersoalkan. Oleh karena itu, dengan dukungan perubahan sosiologis seperti itu, maka akan mendorong lebih banyak lagi kalangan umat Islam untuk mengembangkan kualitas keagamaan mereka tanpa dibebani prasangka-prasangka kultural dan politis tertentu lagi.

Demikian pula halnya dengan organisasi-organisasi sosial keagamaan yang ada di Indonesia, termasuk di dalamnya adalah organisasi Muhammadiyah, di era perubahan sosiologi umat Islam di Indonesia yang semakin modern itu dituntut untuk lebih dapat mengembangkan kualitas organisasi dan kualitas gerakan ketimbang memperbanyak kegiatan-kegiatan organisasi secara kuantitatif.

A.3. Kompetitor dan Kolaborator Organisasi Muhammadiyah

Analisis berikut ini juga mendasarkan diri secara teoritis pada konsep *stakeholders* Bryson (1988:102). Kompetitor adalah pihak-pihak yang menjadi pesaing bagi organisasi Muhammadiyah, sementara kolaborator adalah pihak-pihak yang dapat diajak bekerja sama oleh organisasi Muhammadiyah dalam rangka melaksanakan program-programnya.

Pihak-pihak yang dapat dikatakan sebagai para kompetitor dan kolaborator organisasi Muhammadiyah dapat ditelusuri dari awal berkembangnya organisasi ini hingga keberadaannya sekarang.

Pada awal abad ke-20, di masa berdirinya organisasi Muhammadiyah, terdapat organisasi-organisasi pergerakan kebangsaan nasional, seperti Budi Utomo, organisasi-organisasi pemuda, organisasi-organisasi Misionaris Kristen Katolik dan Protestan, dan organisasi Pemerintahan Hindia Belanda.

Organisasi-organisasi pemuda dan pergerakan nasional pada waktu itu dapat dinilai sebagai organisasi-organisasi dengan mana Muhammadiyah banyak belajar dan bekerjasama dengannya. Dari organisasi Budi Utomo, misalnya, para tokoh pendiri organisasi Muhammadiyah, terutama Ahmad Dahlan, banyak mengambil pelajaran dalam rangka mengembangkan organisasi. Ahmad Dahlan dan kawan-kawan pada waktu itu juga banyak mendapat bantuan dari tokoh-tokoh organisasi Budi Utomo dalam usaha untuk mengembangkan sekolah-sekolah di bawah bendera organisasi Muhammadiyah (Majelis Pustaka,

1995:5-11).

Organisasi-organisasi Misionaris Kristen Katholik dan Protestan nampaknya lebih menjadi organisasi-organisasi pesaing bagi organisasi Muhammadiyah. Pada waktu itu K.H. Ahmad Dahlan pernah menawarkan dialog dengan Dr. Zwemmer dan Dr. Poss, para misionaris yang nampaknya mendapat tugas untuk mengkristenkan bangsa Indonesia (Asrofi, 1983:72-3).

Namun demikian para pendiri organisasi Muhammadiyah sedikit banyak juga belajar dari para pengelola organisasi misionaris itu mengenai cara-cara melakukan gerakan dakwah dan pengembangan masyarakat. Dalam hal ini Yusron Asrofi menggambarkan sebagai berikut (1983:71):

"Amal Usaha Kyai Haji Ahmad Dahlan dengan Muhammadiyah-nya kelihatannya menggunakan model kegiatan seperti yang dilakukan oleh orang-orang Kristen di Indonesia. Ini terlihat pada amal usaha Muhammadiyah dalam mendirikan sekolah, melatih dan mengirim mubaligh, mendirikan rumah pemeliharaan anak yatim dan mendirikan klinik."

Pemerintahan Hindia Belanda sendiri nampak bersikap hati-hati terhadap organisasi Muhammadiyah. Sikap ini misalnya ditunjukkan ketika Ahmad Dahlan dan kawan-kawan mengajukan permohonan resmi atau izin pendirian organisasi Muhammadiyah. Dalam kasus ini digambarkan sebagai berikut (Majelis, 1995:1):

"Surat Gubernur Jenderal kepada Sri Sultan Hamengkubuwono tentang pembentukan Muhammadiyah diserahkan Residen Yogyakarta kepada Rijkbestuurder atau Papatih Dalem Sri Sultan, yang kemudian menyerahkan persoalan

Kamaludiningrat karena hal itu menyangkut agama Islam. Ketika masalah tersebut pertama kali dibicarakan dalam sidang Raad Agama, permohonan itu ditolak karena Hoofd Penghulu dan anggota Raad Agama lain tidak memahami persoalan umum yang dibicarakan, isi dan istilah di dalam anggaran dasar yang diajukan Muhammadiyah, serta adanya persoalan pribadi antara Hoofd Penghulu dengan Ahmad Dahlan. Keputusan penolakan itu dikirim kepada Rijkbestuurder, yang kemudian kembali menemui Hoofd Penghulu untuk menjelaskan persoalan Muhammadiyah ini. Setelah mendapat penjelasan dari Rijkbestuurder tentang berbagai istilah yang ada dalam anggaran dasar maupun tujuan pembentukan Muhammadiyah yang pada dasarnya akan membantu pekerjaan Raad Agama maupun Hoofd Penghulu, akhirnya Raad Agama khususnya Hoofd Penghulu menyetujui pembentukan organisasi Muhammadiyah."

Berdasar Besluit Pemerintah No.81 tanggal 22 Agustus 1914, Pemerintah Hindia Belanda mengakui Muhammadiyah sebagai sebuah badan hukum yang melaksanakan kegiatan di kalangan umat Islam di wilayah Residensi Yogyakarta.

Pada perempat pertama abad ke-20, selain Muhammadiyah sebagai organisasi pembaharu dalam bidang keagamaan, juga terdapat beberapa organisasi Islam di tanah air, antara lain Persatuan Islam (Persis) yang didirikan pada tahun 1920-an di Bandung dan Nahdlatul Ulama (NU) yang didirikan pada tahun 1926 di Surabaya (Thaba, 1996:135-6). Persis yang dipelopori oleh Haji Zamzam (1894-1952) dan Haji Muhammad Yunus, yang kemudian melahirkan tokoh terkenal Ahmad Hassan dan Moh. Natsir, menjadi organisasi pembaharu Islam dengan tujuan menyempurnakan kehidupan keagamaan berdasar ajaran agama Islam dengan melalui kegiatan khutbah, ceramah, diskusi, pendirian sekolah, penyebaran pamflet, penerbitan majala-

lah, dan penerbitan buku-buku. Organisasi ini bisa dipandang sebagai organisasi yang dapat diajak bekerja sama dalam menyebarkan pembaharuan kehidupan keagamaan di kalangan umat Islam di Indonesia.

Sementara itu, NU sebagai organisasi yang tidak menyukai Wahabisme di Arab Saudi dan sebagai organisasi yang menghimpun pemikiran golongan tradisi yang selalu bertentangan dengan pemikiran golongan pembaharu dapat ditafsirkan sebagai pihak yang menjadi pesaing bagi organisasi Muhammadiyah.

Contoh yang masih berkaitan dengan hal ini ialah ketika K.H. Ahmad Dahlan mendatangi rapat umum di Banyuwangi, Jawa Timur, di mana di tempat itu dikenal sebagai basis golongan pemikiran tradisi. Masyarakat di daerah itu nampaknya marah, mereka mengajukan beberapa pertanyaan, juga menanyakan maksud kedatangannya apakah dalam rangka *tabligh* ataukah propaganda. Sementara itu masyarakat yang di halaman, apalagi yang berada di luar pagar, berteriak-teriak, "Dahlan kalah! Kyai Palsu!", dan sebagainya. Bahkan setelah pulang dia mendapat ancaman, "Kalau berani datang sekali lagi akan disambut dengan klewang (golok) dan istrinya supaya diajak untuk dijadikan pelayan" (Asrofi, 1983:70).

Organisasi Islam yang lain ialah Sarekat Islam (SI) dan Partai Islam Indonesia (PII). SI berdiri pada tanggal 11 November 1912 sebagai perubahan bentuk dari SDI (Sarekat Dagang Islam). SDI lebih banyak bergerak di bidang perdagangan, sementara SI di lapangan politik. PII berdiri pada

tahun 1938. PII juga banyak bergerak di bidang politik. Satu catatan yang berharga dalam hal ini adalah bahwa para anggota SI maupun PII banyak yang merangkap sebagai anggota organisasi Muhammadiyah (Thaba, 1996:143).

Pada tanggal 21 September 1937 dibentuk Majelis Islam A'la Indonesia (MIAI). MIAI merupakan organisasi federatif organisasi-organisasi Islam yang didirikan oleh tokoh-tokoh Muhammadiyah, NU, dan SI. MIAI bertujuan untuk membentuk kolaborasi antar golongan maupun organisasi Islam, menyelesaikan konflik di antara mereka, membendung pengaruh kolonialisme Belanda dan kompetisi golongan nasionalisme sekuler, seperti PNI (partai Nasional Indonesia).

Pada bulan Oktober 1943, MIAI dibubarkan oleh Pemerintah Pendudukan Jepang, dan diganti dengan pendirian Masyumi (Majelis Syura Muslimin Indonesia) dengan pendukung utamanya adalah Muhammadiyah, NU, Perserikatan Umat Islam, dan Persatuan Umat Islam. Pada awal tahun 1950-an, Masyumi pecah terutama diawali dengan keluarnya NU dari organisasi itu.

Pada tahun-tahun kemerdekaan ini, tokoh-tokoh organisasi Muhammadiyah, bersama-sama dengan tokoh-tokoh organisasi-organisasi lainnya, lebih banyak terlibat dalam persiapan kemerdekaan Indonesia maupun dalam perumusan peraturan-peraturan fundamental bagi negara baru Indonesia.

Pada tahun-tahun itu, tokoh-tokoh Muhammadiyah, seperti Ki Bagus Hadikusumo dan Kasman Singodimejo, bersama-sama dengan tokoh-tokoh dari organisasi Islam lainnya maupun dari organisasi nasionalis serta non-Islam, telah banyak bekerja-

sama dalam BPUPKI maupun di PPKI dalam menyusun undang-undang dasar bagi negara Indonesia.

Pada tanggal 7 November 1945, organisasi Muhammadiyah beserta organisasi-organisasi Islam lainnya seperti NU, PII, dan SI, secara resmi masuk ke dalam Masyumi (Majelis Syura Muslimin Indonesia). Kerjasama ini dipandang perlu untuk merespon Maklumat Politik Pemerintah 1 November 1945 di mana pada waktu itu pemerintah menganjurkan kepada masyarakat untuk mendirikan partai-partai politik dengan tujuan agar partai-partai itu dapat menyerap dan menyalurkan semua aliran dan paham yang ada dalam masyarakat dalam suatu wadah yang teratur.

Pada masa Demokrasi Liberal telah terjadi berbagai macam pertentangan antar partai maupun organisasi yang ada di Indonesia baik di dalam pemerintahan maupun di masyarakat. Kondisi ini sama sekali tidak menguntungkan bangsa Indonesia. Dalam kondisi seperti itu sebenarnya organisasi Muhammadiyah, melalui Pengurus Besar Muhammadiyah telah mengambil sikap melalui pernyataan yang cukup keras yang ditujukan kepada Kabinet Sukiman dari Masyumi pada tahun 1950 agar pemerintah membentuk kabinet presidensial, guna memantapkan pemerintahan dan melaksanakan program-program pemerintah untuk mensejahterakan rakyat.

Dalam Kongres organisasi Muhammadiyah I, yang kemudian disepakati sebagai Mukhtamar ke-31, di Yogyakarta, tanggal 21-26 Desember 1950, juga diputuskan beberapa program, yang

untuk memperbaiki kerusakan akhlak, memperbaiki dan meningkatkan kesehatan rakyat, dan lain-lain (Majelis Pustaka, 1995:26).

Pada waktu Demokrasi Terpimpin sedang berlangsung di Indonesia, secara riil pemerintahan dan kekuasaan dipegang oleh Sukarno dan beberapa tokoh PKI. Pada waktu itu masyarakat merasakan adanya suatu pemerintahan yang sangat otoriter. Merasakan kondisi seperti ini, organisasi Muhammadiyah dan organisasi-organisasi lain bekerjasama untuk menentang pemerintahan itu. Sikap Muhammadiyah ini tercermin, misalnya, melalui keputusan sidang Majelis Tanwir di Yogyakarta tanggal 24-26 Agustus 1957: pertama, menugaskan untuk menggerakkan aparatnya dengan cara-cara yang sesuai dengan bidangnya masing-masing dengan berpedoman pada Khittah Muhammadiyah serta mengindahkan saran dan sambutan-sambutan yang diberikan dalam sidang Tanwir; kedua, menugasi HAMKA dan M. Bustami Ibrahim untuk menulis risalah khusus guna menghadapi paham ateis; ketiga, mengajak para ulama, pemimpin Islam dan cendekiawan muslim agar memberikan pendapat mereka tentang cara-cara memelihara umat untuk mengatasi bahaya ateisme. Begitu juga Muktamar Alim Ulama di Palembang tanggal 2-12 September telah mengeluarkan sikap antara lain mengharamkan pemerintahan dipegang PKI, kufur, penganut paham komunis, dan meminta supaya kabinet dibentuk tanpa kehadiran PKI (Majelis Pustaka, 1995:36-7).

Pada akhir tahun 1960-an dan awal 1970-an, pemerintahan

intahan baru ini didominasi terutama oleh aktor-aktor politik dari militer, dengan dibantu oleh para teknokrat. Pemerintahan ini berorientasi secara pragmatis pada pembangunan ekonomi. Sebagai konsekuensi orientasi ini adalah terpinggirkannya peran partai-partai politik di Indonesia.

Pada masa pemerintahan Orde Baru ini antara lain terdapat berbagai wadah dan organisasi Islam di Indonesia. Organisasi-organisasi sosial keagamaan ini ialah Muhammadiyah; Nahdlatul Ulama (NU); Majelis Ulama Indonesia (MUI); Pesantren-pesantren; Organisasi-organisasi pelajar dan pemuda yang beraspirasikan Islam antara lain ialah Pelajar Islam Indonesia (PII), Ikatan Pelajar Muhammadiyah (IPM), Ikatan Pelajar Nahdlatul Ulama (IPNU), Himpunan Mahasiswa Islam (HMI), Pergerakan Mahasiswa Islam Indonesia (PMII), Ikatan Mahasiswa Muhammadiyah (IMM), Gerakan Pemuda Anshor (GP Anshor), Pemuda Muhammadiyah, Nasyiatul Aisyah (NA); Ikatan Cendekiawan Muslim se-Indonesia (ICMI); Gabungan Usaha Perbaikan Pendidikan Islam (GUPPI) dan Majelis Dakwah Islamiyah (MDI); serta organisasi-organisasi lain seperti Dewan Dakwah Islamiyah Indonesia (DDII) dan Pendidikan Tinggi Dakwah Islam (PTDI), serta Partai Persatuan Pembangunan (PPP) yang selama ini dianggap sebagai partai politik yang mewakili sebagian besar umat Islam di Indonesia di masa Orde Baru (Thaba, 1996:213-234).

Mengenai hubungan antara pemerintah dan organisasi-organisasi itu, termasuk dengan Muhammadiyah, dapat dilihat dalam perspektif "antagonistik" (1966-1981), "resiprokal

kritis" (1982-1985), dan "akomodatif" (mulai akhir 1980-an) (Thaba, 1996:).

Beberapa indikator hubungan yang bersifat antaginisitas itu ialah (Thaba, 1996:305-6): gagalnya pembentukan Partai Demokrasi Islam Indonesia (PDII) yang digagas oleh mantan proklamator Moh. Hatta pada tahun 1967; gagalnya rehabilitasi Masyumi tahun 1967; eliminasi mantan tokoh-tokoh Masyumi dalam Parmusi tahun 1971; disyahkannya Aliran Kepercayaan dalam SU MPR 1973; diajukannya RUU Perkawinan dalam sidang DPR 1973; legalisasi tempat-tempat perjudian pada awal 1970-an; digulirkannya RUU tentang Parpol dan Golkar pada 1975; masuknya Aliran Kepercayaan dalam SU MPR 1978; dan penetapan P4 dalam SU MPR 1978.

Bagi organisasi Muhammadiyah sendiri, hubungannya dengan pemerintah sebenarnya tidaklah terlalu bersifat antagonis. Hal ini terlihat dalam perubahan sikap dan pandangan Muhammadiyah setelah Parmusi dan partai Islam lainnya melaksanakan fusi ke dalam PPP pada tahun 1975, sebagai tindak lanjut pelaksanaan UU No.3/1975. Sejak itu, Muhammadiyah memberikan kebebasan kepada anggotanya untuk masuk atau tidak ke partai atau golongan politik lainnya. Demikian puladalam memilih salah satu partai politik peserta pemilu, dengan catatan sesuai dengan aspirasi perjuangan Muhammadiyah. Maka sejak itu pula banyak tokoh Muhammadiyah mulai meninggalkan Parmusi dan masuk ke Sekber Golkar (Majelis Pustaka, 1995:53-54).

organisasi Muhammadiyah, setelah didahului oleh organisasi-organisasi lainnya, menerima Pancasila sebagai asas tunggal melalui muktamar ke-41 di Surakarta, Desember 1985, setelah UU No.8/1985 disahkan menjadi Undang-undang.

Masa hubungan antara pemerintah dan organisasi-organisasi Islam yang bersifat akomodatif ditandai antara lain dengan beberapa indikator berikut (Thaba, 1996:313-14): dipenuhinya tuntutan penghapusan larangan menggunakan busana muslimah di sekolah-sekolah pada awal 1980-an; diserapnya kepentingan masyarakat Islam oleh pemerintah dalam kasus RUU Pendidikan Nasional pada tahun 1988; disahkannya RUU Peradilan Agama menjadi UU pada tahun 1988; dan kemudian pada tahun 1990-an pemerintah memenuhi berbagai tuntutan umat Islam dalam kasus MONITOR, SDSB; dibentuknya Yayasan Amal Bakti Muslim Pancasila; pengiriman 1000 da'i ke daerah terpencil dan daerah transmigrasi; SKB Mendagri dan Menag tentang pengumpulan zakat dan pendirian Bank Muamalat Indonesia; dan puncaknya adalah pembentukan ICMI.

Hubungan akomodatif antara umat Islam dan pemerintah itu juga tak terkecuali bagi organisasi Muhammadiyah. Selama hampir dua dasa warsa ini organisasi Muhammadiyah telah banyak melakukan kerjasama dengan pemerintah dalam banyak hal dan dalam skala yang relatif sangat luas.

Contoh-contoh kongkrit kerjasama antara Organisasi Muhammadiyah, baik yang dilakukan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah, maupun oleh unit-unit organisasi di bawahnya,

berikut:

TABEL V.1
KERJASAMA MUHAMMADIYAH DENGAN PEMERINTAH

UNIT ORGANISASI MUHAMMADIYAH	UNIT ORGANISASI PEMERINTAH	KETERANGAN
Majelis Pendidikan Tinggi PP Muhammadiyah	Depdikbud, LIPI, BKKBN, STT Telkom, Dinas Pariwisata Kodya Makassar	Mengenai kajian kelautan,
Majelis Pembina Kesehatan Muhammadiyah	BKKBN,	Pelatihan dan penyuluhan KB dan Kependudukan
Lembaga Dakwah Khusus PP Muhammadiyah	Depsos	Bina masyarakat terasing
Badan Pengurus Yayasan Baitul Maal Muhammadiyah	BUMN, Bazis Pertamina Pusat, PT Garuda Indonesia, PT ASEI	Pinjaman dengan bunga 6% per tahun selama 5 tahun, bantuan dana
Majelis Ekonomi PP Muhammadiyah	Departemen Koperasi dan PPK, Bappenas, Depnaker	Program pemberdayaan ekonomi rakyat, proyek pendampingan, pelatihan
Yayasan Lembaga Bantuan Hukum PP Muhammadiyah	Departemen Kehakiman RI	Penyuluhan hukum
PP Aisyiyah	BKKBN, Depkes, Depsos	Program PKSA, RB, BKIA, Klinik, anak asuh, dll.

Sumber: Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1990-1995 kepada Muktamar Muhammadiyah ke-43, 6-10 Juli 1995 di Banda Aceh.

Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada Sidang Tanwir Muhammadiyah tahun 1996.

Sementara itu kerjasama antara Muhammadiyah dengan organisasi-organisasi swasta di tingkat nasional dan internasional juga telah dan sedang dilangsungkan. Contoh-contoh

TABEL V.2
KERJASAMA MUHAMMADIYAH DENGAN SWASTA

UNIT ORGANISASI MUHAMMADIYAH	UNIT ORGANISASI SWASTA	KETERANGAN
Majelis Pembina Kesehatan Muhammadiyah	Pathfinder International	Bidang kependudukan/ke- luarga sejahtera melalui Service Delivery Expan- sion Support (SDES) Pro- ject
Majelis Pembina Kesehatan Muhammadiyah	Forum Kerjasama Pe- ngembangan Kesehatan Masyarakat Indonesia (FK-PKMI), LAKPESDAM- NU, Parisada Hindu di Bali dan Lombok, Jejaring LSM di Indo- nesia, Persatuan Dhar- ma Karya Kesehatan In- donesia (PERDHAKI)	Berbagai kegiatan
Majelis Ekonomi PP Muhammadiyah	Bank Muamalat Indone- sia, PT Syarikat Taka- ful Indonesia, YINBUK, BKBI	Pembiayaan Pengembangan Usaha, asuransi, BMT, sekolah asrama
Badan Pengurus Yayasan Baitul Maal Muhammadiyah	Dompot Dhu'afa Repu- blika, Bank Muamalat Indonesia	Pinjaman qordul hasan
PP Nasyi'atul 'Ais- siyah	KNPI, BMOWI, BMOIWI, LSM Yasanti	Berbagai kegiatan
Lembaga Pustaka dan Dokumentasi PP Mu- hammadiyah	KTLV, INIS, LIPI, PT	Berbagai kegiatan
Majelis Pendidikan Tinggi PP Muhamma- diyah	World Bank	Proyek COREMAP
Lembaga Dakwah... Khusus PP Muhamma- diyah	Lembaga Dakwah Islam Sedunia, Pengurus Muhammadiyah Singapura	Dakwah
Badan Kerjasama dan Hubungan Luar Nege- ri PP Muhammadiyah	UNFPA-PBB, Singapore International Founda- tion, Kedubes Irak	Kesehatan, tenaga ahli, studi lanjut
PP 'Aisyiyah	UNICEF, WHO	Program KIKHA, PKSA

Sumber: Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1990-1995 kepada Muktamar Muhammadiyah ke-43, 6-10 Juli 1995 di Banda Aceh.
Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada Sidang Tanwir

Jadi dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kompetitor organisasi Muhammadiyah antara lain adalah organisasi-organisasi keagamaan yang memiliki pemikiran tradisionalisme, seperti misalnya organisasi Nahdlatul Ulama, dan organisasi-organisasi keagamaan non-Islam yang memiliki misi menyebarkan ajaran agamanya terhadap umat Islam, seperti misalnya organisasi Misionaris Kristen dan Protestan.

Sementara itu kolaborator organisasi Muhammadiyah mencakup: pertama, instansi-instansi pemerintah, yang banyak bekerja sama dalam beberapa program seperti di bidang kesehatan, sosial, dan ekonomi; kedua, lembaga-lembaga swadaya masyarakat, yang banyak bekerja sama dalam melakukan pemberdayaan masyarakat; dan ketiga, lembaga-lembaga internasional, yang banyak bekerja sama dalam bidang berbagai bidang.

A.4. Tantangan dan Peluang Organisasi Muhammadiyah

Berdasarkan analisis terhadap isu-isu eksternal organisasi Muhammadiyah di atas, yang meliputi analisis kecenderungan-kecenderungan baru di bidang sosial, politik, dan ekonomi, analisis terhadap klien organisasi Muhammadiyah, yang mencakup perubahan umat Islam di Indonesia secara sosiologis, serta analisis terhadap pihak-pihak yang menjadi pesaing, dan yang dapat diajak kerjasama, berikut ini dapat disimpulkan isu-isu eksternal yang dapat dikelompokkan ke dalam kategori tantangan dan peluang bagi organisasi Muhammadiyah.

Tantangan (*threats*) adalah isu-isu atau faktor-faktor lingkungan di luar organisasi yang secara langsung maupun

tidak langsung yang dapat mempengaruhi dan mengancam eksistensi organisasi. Sedangkan peluang (*opportunities*) adalah faktor-faktor lingkungan di luar organisasi yang secara potensial dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja dan mengukuhkan keberadaan organisasi. Berikut ini adalah daftar tantangan dan peluang bagi organisasi Muhammadiyah:

Jadi tantangan dan peluang dari lingkungan eksternal organisasi Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

T A N T A N G A N

- (1) Kebangkitan kembali gerakan demokrasi di tingkat nasional dan internasional yang membawa dan memperjuangkan nilai-nilai kebebasan, persamaan, hak-hak individual, seleksi dan kompetisi secara fair, jaminan pemberlakuan hukum secara adil, penghargaan atas kreativitas dan inovasi, otonomi, pemberdayaan, dan partisipasi, serta kontrol individu terhadap organisasi;
- (2) Memudarnya kepercayaan publik terhadap pengelolaan organisasi karena tingkat kualitas dan kinerja organisasi yang kurang meyakinkan;
- (3) Tuntutan akan perlunya reformasi terhadap pengelolaan organisasi sedemikian rupa sehingga organisasi mampu menampung dan menyalurkan segala kemampuan sumberdaya manusia di dalamnya, responsif terhadap kebutuhan publik, serta adaptif dan antisipatif terhadap perubahan di masa kini dan mendatang;
- (4) Perubahan dunia kerja di dalam organisasi, yang ditandai

antara lain oleh pergeseran dari kerja fisik ke kerja pemikiran, dari pekerjaan rutin menjadi pekerjaan inovatif, dari kerja individual ke kerja tim, dari kerja fungsional ke kerja berdasar proyek, dari satu keahlian ke beragam keahlian, dari kekuasaan pada manajer ke kekuasaan pada pelanggan, dari koordinasi dari atas menjadi koordinasi di antara teman sejawat, dan adanya kompleksitas masalah, serta pentingnya komunikasi antar unit organisasi secara intensif dan koordinasi antar teman sejawat secara berkelanjutan.

(5) Pergeseran pola manajemen di dalam organisasi, dari anggapan semula bahwa orang tidak menyukai pekerjaan menjadi anggapan bahwa orang ingin memberikan kontribusi di dalam pekerjaan; dari kebijakan pengawasan ketat yang harus dilakukan oleh pimpinan menjadi kebijakan penciptaan lingkungan yang kondusif oleh pimpinan agar bawahan dapat berpartisipasi dan berinovasi dalam pekerjaan; dari harapan bahwa efisiensi dapat dicapai bila penghargaan diberikan kepada pekerja dalam bentuk material menjadi harapan bahwa efisiensi dan efektivitas dapat dicapai dengan penghargaan kepada pekerja dalam bentuk material dan immaterial;

(6) Perubahan struktur, kultur dan sistem organisasi di masa revolusi informasi yang ditandai antara lain oleh kecenderungan ke arah organisasi network-organik yang pipih dan ramping dengan struktur yang partisipatif, menekankan kerjasama lintas fungsional; menekankan saling ketergantungan sistemik, hubungan atasan-bawahan tidak dilembagakan, hanya sementara dalam proses belajar untuk meningkatkan ketrampilan dan peran; melibatkan semua orang top-down dan bottom-up terbuka dan transparan

setiap orang terlibat dalam memahami semua aktivitas organisasi dan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan; partisipasi mendorong keluasan dan kedalaman pengetahuan, ketrampilan, wawasan, dan nalar untuk mengikis perilaku otoriter; kultur partisipatif menekankan hubungan yang baik dengan semua *stakeholders*, membagi wewenang dan tanggung jawab bersama; sistem nilai, sasaran dan indikator kinerja dimufakati bersama, dan pentingnya *self-control*;

(7) Berlangsungnya proses perubahan pasar di tingkat nasional dan internasional yang dipengaruhi oleh pergeseran dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi, yang ditandai antara lain oleh makin dominannya *market mechanism*, melemahnya *administrative hierarchy*, konsumen yang makin "cerewet", persaingan masa kini dan depan dalam skala global;

(8) Proses menuju liberalisasi perdagangan internasional, globalisasi informasi, dan gerakan privatisasi atau swastanisasi yang telah dan sedang berlangsung di banyak negara;

PELUANG

(1) Pergeseran situasi sosial budaya dari masyarakat modern menuju masyarakat posmodernis, yang berdampak pada tumbuhnya pluralisme budaya, kebebasan makna, serta demokratisasi dan populisme politik;

(2) Kecenderungan baru di dalam alur pemikiran keagamaan,

khususnya dalam dunia Islam, dari yang bersifat "ideologis-politis" menjadi "etis-filosofis", dengan *mainstream* pemikiran yang menekankan tema-tema mengenai perlunya melakukan desakralisasi, pribumisasi, dan reaktualisasi ajaran-ajaran keagamaan, serta tantangan dan problem kemanusiaan universal;

(3) Munculnya konvergensi sosial di mana ada kecenderungan penentangan struktur sosial secara hirarkis, mudarnya nilai-nilai kelompok yang bersifat ideologis, dan menyatunya seluruh lapisan masyarakat secara kultural dan intelektual;

(4) Terdapat kecenderungan interpretasi baru dari umat Islam bahwa Islam, yang merupakan kodifikasi nilai-nilai universal, mengajarkan prinsip keadilan dan persamaan dalam tata hubungan kemasyarakatan, sehingga dapat beradaptasi dengan berbagai bentuk dan jenis situasi kemasyarakatan, yang lebih jauh memiliki implikasi bahwa Islam tidak secara serentak menggantikan seluruh tatanan nilai yang telah berkembang (baku) di dalam kehidupan suatu masyarakat;

(5) Perkembangan baru umat Islam di Indonesia secara sosial ekonomi sebagai dampak dari modernisasi dan pembangunan selama pemerintahan Orde Baru, yakni dari suatu masyarakat yang semula relatif miskin, bodoh, dan terbelakang menuju suatu masyarakat yang relatif kaya, pandai, dan modern;

(6) Kencenderungan baru umat Islam di Indonesia secara sosial politik akibat dari relatif berhasilnya pendid-

santri ialah di satu pihak memperpendek jarak perbedaan pemahaman terhadap norma agama dan konsep politik serta menipiskan konflik kepentingan pragmatik antar segmen muslim, dan di lain pihak mengintegrasikan hampir semua unsur umat Islam ke dalam sistem nasional dan politik kebangsaan, di mana mereka cenderung saling berusaha menyesuaikan diri dalam usaha memenuhi berbagai kepentingan sosial yang bersifat pragmatik, rasional dan fungsional;

(7) Akibat lebih jauh dari proses integrasi kultural dan lintas aliran umat Islam tersebut ialah di satu pihak berkembangnya ketidakpedulian pada hal-hal yang bersifat sektarian, tidak peduli dari golongan sosial mana dan dari latar belakang keislaman apa seseorang berasal, dan di lain pihak berkembangnya kepedulian pada hal-hal yang bersifat universal, pada makna-makna apa yang dikandung oleh gagasan-gagasan yang dikemukakan oleh seseorang dan tindakan-tindakan yang dilakukannya untuk umat Islam dan manusia seluruhnya;

(8) Kecenderungan baru di dalam hubungan antar kelompok dan organisasi keagamaan di Indonesia, baik di kalangan muslim sendiri maupun dengan non-muslim dan pemerintah, yakni di satu pihak mulai terciptanya banyak pemahaman melalui berbagai macam dialog mengenai eksistensi masing-masing, kerjasama dalam memecahkan banyak persoalan kemanusiaan secara universal, dan proses saling belajar mengenai cara-cara pengelolaan organisasi dalam rangka melakukan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, dan di lain pihak mulai berkurangnya persaingan secara negatif antar mereka dengan cara mengesampingkan perbe-

B. Analisis Lingkungan Internal Organisasi Muhammadiyah

Analisis lingkungan internal organisasi Muhammadiyah ini mencakup mengenai sumberdaya-sumberdaya penting dalam organisasi Muhammadiyah yang meliputi aspek-aspek organisasional, sumberdaya manusia, produksi dan finansial; mengenai kebijakan dan program yang selama ini ditempuh oleh organisasi Muhammadiyah; serta kinerja organisasi sejauh ini. Bagian ini akan ditutup dengan menyimpulkan mengenai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi Muhammadiyah.

B.1. Sumberdaya-sumberdaya dalam Organisasi Muhammadiyah

Analisis terhadap sumberdaya-sumberdaya di dalam organisasi Muhammadiyah meliputi aspek-aspek organisasi, sumberdaya manusia, produksi dan finansial. Masing-masing aspek ini dapat diuraikan sebagai berikut.

B.1.a. Aspek Struktur Organisasi dalam Muhammadiyah

Muhammadiyah adalah organisasi Persyarikatan yang di dalamnya terdapat beberapa organisasi otonom. Secara struktural, jenjang tertinggi di organisasi Muhammadiyah adalah

Muktamar, dilakukan Sidang Tanwir setiap tahunnya untuk membicarakan masalah-masalah di lingkungan Muhammadiyah. Jenjang tertinggi pengelola organisasi Muhammadiyah adalah Pimpinan Pusat Muhammadiyah atau biasa disingkat PP Muhammadiyah. PP Muhammadiyah dibantu oleh Majelis-majelis, Biro-biro, Lembaga-lembaga, dan Badan-badan. Kemudian secara struktural ke bawah adalah Pimpinan Wilayah, Pimpinan Daerah, Pimpinan Cabang, dan Pimpinan Ranting. Semua anggota Pimpinan ini dipilih melalui Musyawarah.

Menurut Anggaran Dasar Muhammadiyah Pasal 6 Susunan Organisasi Muhammadiyah tersusun dalam tingkatan sebagai berikut: (1) RANTING ialah kesatuan anggota dalam satu tempat; (2) CABANG ialah kesatuan Ranting-ranting dalam satu tempat; (3) DAERAH ialah kesatuan Cabang-cabang dalam daerah Tingkat II atau yang setingkat; (4) WILAYAH ialah kesatuan Daerah-daerah dalam Propinsi/Daerah Tingkat I. Dalam Pasal 7 ditetapkan bahwa Wilayah, Daerah, Cabang dan Ranting, dengan ketentuan luas lingkungannya ditetapkan oleh Pimpinan Pusat. Pasal 14 Anggaran Dasar menyatakan bahwa Pimpinan Pusat/Pimpinan Wilayah/Pimpinan Daerah membentuk Majelis-majelis sebagai Badan Pembantu Pimpinan, sedangkan Pimpinan Cabang membentuk Bagian-bagian sebagai Badan Pembantu untuk melaksanakan dan memelihara usaha-usaha Persyarikatan.

Mengenai Organisasi Otonom dalam Muhammadiyah ditetapkan dalam Pasal 15 Anggaran Dasar, yakni bahwa Persyarikatan dapat membentuk organisasi otonom yang seazas dan setujuan

ditetapkan dengan keputusan Pimpinan Pusat dan disahkan oleh Tanwir.

Pada Pasal 16 sampai 21 Anggaran Dasar ditetapkan mengenai Muktamar, Tanwir, Musyawarah Wilayah, Musyawarah Daerah, Musyawarah Cabang, dan Musyawarah Ranting. Muktamar adalah permusyawaratan tertinggi dalam Persyarikatan yang diadakan setiap lima tahun sekali. Tanwir ialah permusyawaratan tertinggi dalam persyarikatan di bawah Muktamar. Musyawarah Wilayah ialah permusyawaratan Persyarikatan dalam Wilayah yang dilakukan sekurang-kurangnya sekali setahun. Musyawarah Daerah ialah permusyawaratan Persyarikatan dalam Daerah yang diadakan sekurang-kurangnya sekali setahun. Musyawarah Cabang ialah permusyawaratan Persyarikatan dalam Cabang yang diadakan sekurang-kurangnya sekali setahun. Musyawarah Ranting ialah permusyawaratan Persyarikatan dalam Ranting yang diadakan sekurang-kurangnya sekali dalam enam bulan.

Dalam Pasal 28 Anggaran Rumah Tangga ditetapkan mengenai Laporan Tahunan. Pimpinan Persyarikatan masing-masing tingkat berkewajiban membuat laporan tahunan tentang jalan dan keadaan Persyarikatan, yang meliputi bidang organisasi, bidang amal usaha, keuangan dan kehartabendaan, termasuk pula laporan Majelis-majelis/Bagian-bagian, dan disampaikan kepada Pimpinan di atasnya. Pimpinan Pusat membuat laporan tahunan Persyarikatan dan diumumkan melalui berita resmi Persyarikatan.

Sejak akhir tahun 1990, setelah Muktamar Muhammadiyah

ke-42 di Yogyakarta, organisasi Muhammadiyah mulai melakukan pengembangan organisasi. Pengembangan organisasi ini secara riil antara lain ditempuh melalui beberapa cara, yakni: (1) reformasi dalam manajemen organisasi, yang meliputi: a) pembentukan Sekretariat Eksekutif sebagai staf pelaksana pimpinan pada semua tingkat pimpinan, dengan disertai qaidahnya, yang menyangkut hubungan kerja dan kedudukan profesional sekretariat eksekutif/staf pelaksana tersebut, dan b) menyusun manajemen pelaksanaan dana yang digunakan untuk membiayai organisasi dari sumber luar dan dalam Persyarikatan, termasuk petunjuk pelaksanaannya yang menyangkut cara pengumpulan, pengelolaan, dan pengendalian/pengawasan dana tersebut; (2) refungsionalisasi organisasi, yang meliputi: a) agar badan-badan pembantu Pimpinan Persyarikatan (Majelis, Badan, dan Lembaga) - yang senantiasa mengalami perkembangan - hendaknya dalam pembentukan dan pembinaannya senantiasa memelihara keutuhan terpadu (integratif) Persyarikatan, b) agar organisasi otonom mengfungsikan kembali hubungannya dengan Persyarikatan sesuai dengan qaidah yang berlaku, dan selalu memelihara fungsi tersebut dalam memberikan pengarahan dan petunjuk teknis, dan c) agar setiap tingkat pimpinan menghidupkan fungsi pengendalian/pengawasan melekat yang terkait dengan tanggung jawab pada diri tiap pimpinan, di samping perlu diintensifikannya pengawasan fungsional dari Badan Pengawas Persyarikatan.

Di samping itu, organisasi Muhammadiyah, khususnya Pimpinan Pusat Muhammadiyah, mulai menyusun penjelasan

AD/ART, menyusun Pedoman Organisasi dan Administrasi Persyarikatan, mensosialisasikan Pedoman Organisasi dan Administrasi secara luas ke semua jajaran organisasi di lingkungan Muhammadiyah, dan menyusun peraturan tentang rangkap jabatan dalam Persyarikatan termasuk Majelis, Badan, Organisasi Otonom dan Amal Usaha Muhammadiyah.

Kemudian melalui Sidang Tanwir tahun 1992 di Jakarta, organisasi Muhammadiyah juga melakukan konsolidasi organisasi baik secara vertikal maupun horisontal. Konsolidasi ini ditempuh antara lain melalui penerimaan Pedoman Organisasi Kerja, usaha penyempurnaan Pedoman Struktur PWM, PDM, PCM dan PRM dan penyusunan organisasi kerja masing-masing tingkatan, usaha penyempurnaan Qaidah-qaidah Majelis/Badan/Lembaga dan Ortom, usaha untuk meningkatkan pengkaderan dengan acuan Sitem Pengkaderan Muhammadiyah, usaha pembinaan terhadap Amal Usaha Muhammadiyah dalam rangka peningkatan mutu penyelenggaraan dan pelayanan terhadap masyarakat, penyusunan sistem pelaporan aktivitas organisasi masing-masing tingkatan, pengusahaan kantor/sekretariat yang tetap dan representatif bagi semua tingkatan Persyarikatan, usaha untuk mengaktifkan rapat koordinasi dengan Majelis/Lembaga/Badan/Ortom di tingkat masing-masing dalam rangka menyusun program tahunan dan evaluasi kegiatan, serta pembuatan

B.1.b. Aspek Sumberdaya Manusia dalam Muhammadiyah

Organisasi Muhammadiyah sesungguhnya dikenal memiliki sumberdaya manusia yang sangat handal. Ini terbukti dari hampir banyaknya kaum intelektual dan ilmuwan di kampus, para ulama, bisnismen sukses, dan pejabat-pejabat pemerintah di Pusat maupun di daerah-daerah menjadi pengurus organisasi Muhammadiyah. Hal ini bisa dibuktikan dari susunan pengurus PP Muhammadiyah maupun Lembaga-lembaga dan Badan-badan pembantunya dari periode yang satu ke periode berikutnya. Bahkan sejak awal 1980-an hingga sekarang, pengurus organisasi ini tercatat memiliki profesi yang sangat strategis, baik di bidang pemerintahan, profesional, akademisi, maupun bisnismen dan ulama yang sangat berhasil di masyarakat.

Sumberdaya manusia, khususnya para pengurus, organisasi Muhammadiyah yang sangat beragam dari berbagai macam profesi ini secara potensial sangat berarti bagi pengembangan organisasi itu sendiri.

Aspek sumberdaya manusia yang tergolong cukup handal ini juga dapat dilihat dari tingkat pendidikan formal para pengurus organisasi Muhammadiyah. Dari segi tingkat pendidi-

TABEL V.3
TINGKAT PENDIDIKAN FORMAL DAN GELAR AKADEMIK
PENGURUS BEBERAPA UNIT ORGANISASI MUHAMMADIYAH

UNIT ORGANISASI MUHAMMADIYAH	JUMLAH PENGURUS YANG BERGELAR			
	PROFESOR	DOKTOR (S3)	MASTER (S2)	SARJANA (S1)
Pimpinan Pusat Muhammadiyah **	2	4	1	4
Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemi- kiran Islam **	9	12	18	17
Majelis Tabligh **	-	1	4	8
Lembaga Pustaka dan Dokumentasi **	-	-	7	19
Lembaga Pengembang- an Sumberdaya Manu- sia dan Pendidikan Khusus **	1	-	6	9
Badan Pendidikan Kader dan Pembinaan Angkatan Muda Mu- hammadiyah **	-	-	9	13
Majelis Pendidikan Tinggi **	2	10	2	2
Badan Pengkajian dan Pengembangan **	-	5	4	3
Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah*	-	-	2	17
Majelis Pembina Ke- sejahteraan Sosial*	-	1	4	10

Majelis Ekonomi *	1	1	2	10
Lembaga Dakwah Khusus *	-	-	1	4
Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri *	-	-	3	9
Lembaga Hikmah dan Studi Kemasyarakatan *	-	5	2	6
Pimpinan Pusat 'Aisyiyah *	7	-	5	17
	22	39	70	148

Ket: * Periode 1990-1995

 * Periode 1995-2000

Sumber: Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1990-1995 kepada Muktamar Muhammadiyah ke-43 6-10 Juli 1995.

Juga: Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah kepada Sidang Tanwir Muhammadiyah tahun 1996.

Jelas: Berita Resmi Muhammadiyah No.01/1995-2000 Rabi'ul Tsani/September 1995.

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa pengurus organisasi Muhammadiyah periode 1990-2000 yang memiliki gelar dengan pengurus lainnya sel. P. ada 22 orang. Di antara 22 orang itu, yang terbanyak ada di Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam (9 orang) dan di Pimpinan Pusat 'Aisyiyah (7 orang). Pengurus

organisasi itu yang bergelar Doktor dan Ph.D ada 39 orang. Di antara 39 orang itu, yang terbanyak ada di Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam (12 orang) dan di Majelis Pendidikan Tinggi (10 orang). Pengurus yang memiliki gelar master atau megister ada 70 orang yang masing-masing tersebar di berbagai majelis/lembaga/badan, dengan terbanyak ada di Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam (18 orang). Pengurus yang bergelar sarjana sebanyak 148 orang yang masing-masing tersebar di berbagai unit organisasi dalam lingkup Pimpinan Pusat Muhammadiyah tersebut.

Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara potensial organisasi Muhammadiyah memiliki sumberdaya manusia yang sangat handal.

Namun demikian bila mendengar pembicaraan orang di lingkungan organisasi Muhammadiyah sendiri, didapatkan suatu keprihatinan yang cukup mendalam. Walaupun organisasi Muhammadiyah memiliki sumberdaya manusia yang cukup handal, namun dalam realitasnya, kebanyakan mereka hanya sekedar dipasang namanya. Dalam kenyataannya para pengurus yang memiliki gelar hebat-hebat itu kurang aktif dalam kegiatan-kegiatan organisasi. Hal ini terjadi karena kesibukan mereka dalam berbagai tugas keseharian dalam lingkungan profesinya masing-masing. Di samping itu, faktor geografis juga menjadi hambatan mereka. Karena tempat tinggal antara satu pengurus dengan pengurus lainnya saling berjauhan, maka komunikasi di antara mereka relatif kurang intensif.

B.1.c. Aspek Keuangan Organisasi Muhammadiyah

Aspek produksi dalam organisasi Muhammadiyah dapat dilihat terutama dari kepemilikan tanah yang dimiliki organisasi Muhammadiyah sebagai alat untuk melakukan kegiatan-kegiatan oleh unit-unit organisasi Muhammadiyah. Menurut laporan dari Majelis Wakaf dan Kehartabendaan Pimpinan Pusat Muhammadiyah, luas tanah yang dimiliki organisasi Muhammadiyah di seluruh wilayah Indonesia hingga akhir tahun 1994 adalah 10.381 bidang. Tidak ada kejelasan 1 bidang berapa hektar. Namun dapat dikira-kira bahwa 1 bidang tanah misalnya ditempai oleh satu Perguruan Tinggi Muhammadiyah, di mana satu PTM ini paling tidak memiliki luas tanah 5 hektar. Misalnya UMY kini memiliki kampus lama seluas 5 hektar dan ditambah dengan kampus baru seluas 28 hektar.

Sedangkan mengenai asset atau kekayaan organisasi Muhammadiyah, seperti yang dikatakan oleh Ketua PP Muhammadiyah, jumlahnya bisa mencapai ratusan milyar rupiah. Namun kekayaan ini tersebar di berbagai unit organisasi Muhammadiyah, terutama amal usaha Muhammadiyah, seperti Perguruan-perguruan Tinggi Muhammadiyah, sekolah-sekolah, rumah sakit-rumah sakit, serta amal usaha lainnya.

Salah satu contoh, menurut laporan Majelis Pendidikan Tinggi PP Muhammadiyah, sampai dengan Februari 1996, kekayaan yang dimiliki PTM di seluruh Indonesia secara keseluruhan berjumlah Rp.149.612.035.820,- (seratus empat puluh sembilan milyar enam ratus dua belas juta tiga puluh lima ribu delapan ratus dua puluh rupiah), yang meliputi Hutang/Piutang, Deposito/Giro, Tabanas/Kas, Bangunan (laboratorium, perpustakaan), tanah, alat transportasi (mobil,

badan usaha lainnya; (3) perlu penegasan tentang status dan fungsi Baitul Maal Muhammadiyah sebagai Badan PP Muhammadiyah dalam bidang pendanaan dan hendaknya dapat berfungsi sebagai departemen keuangan dalam Persyarikatan Muhammadiyah. Mengenai kekayaan BP YBMM ini sendiri hingga maret 1995 adalah Rp.112.609.607,- Pada tahun-tahun terakhir ini BP YBMM disibukkan dengan berbagai kegiatan pelatihan manajemen bagi para pengelola Baitut Tamwil Muhammadiyah di tingkat Wilayah, Daerah, dan Cabang Muhammadiyah di berbagai daerah di Indonesia.

Di dalam organisasi Muhammadiyah juga ada Lembaga Pembinaan dan Pemeriksaan Keuangan yang memiliki program antara lain: (1) pemeriksaan/pembinaan/*crash program* dalam rangka pemeriksaan terhadap beberapa amal usaha milik Muhammadiyah dengan dibantu beberapa akuntan publik warga Muhammadiyah; dan (2) pembakuan sistem keuangan, yang meliputi pedoman pengelolaan keuangan, pedoman pemeriksaan, dan pedoman pelaksanaan. Namun demikian lembaga ini memiliki keluhan berupa kurangnya sarana dan prasarana penunjang dalam pembuatan bahan laporan hasil pemeriksaan serta keterbatasan tenaga pemeriksa yang dimiliki.

Kelemahan aspek keuangan secara umum dalam organisasi Muhammadiyah ini antara lain juga menyangkut masalah distribusi kekayaan yang tidak merata antar unit organisasi Muhammadiyah. Hal ini jelas misalnya dari keluhan-keluhan yang disampaikan oleh beberapa Majelis/Badan/Lembaga dalam Muhammadiyah yang sangat kekurangan dana untuk melakukan kegiatan-kegiatannya, sementara itu di lain pihak ada unit-unit organisasi Muhammadiyah yang memiliki dana dalam jumlah besar.

B.2. Kebijakan dan Program Organisasi Muhammadiyah di Masa Kini

Kebijakan dan program organisasi Muhammadiyah belakangan ini dapat disimak dari Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-42 di Yogyakarta tahun 1990 dan ke-43 di Banda Aceh tahun 1995.

Di dalam kebijakan dan program organisasi Muhammadiyah tahun 1990-1995, untuk jangka panjang 25 tahun, ditetapkan sasaran pada tiga bidang umum, yakni (1) bidang konsolidasi dan gerakan; (2) bidang pengkajian dan pengembangan; (3) bidang dakwah, pendidikan dan pembinaan kesejahteraan umat (Muktamar, 1990:17-20).

Masing-masing bidang tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut (Muktamar, 1990:22-36): (1) bidang konsolidasi dan gerakan meliputi: a. konsolidasi organisasi; b. kaderisasi dan pembinaan AMM; c. bimbingan keagamaan; dan d. peningkatan hubungan dan kerjasama; (2) bidang pengkajian dan pengembangan meliputi: a. pengkajian dan pengembangan pemikiran dalam budaya-budaya keislaman; b. penelitian dan pengembangan (litbang); c. pusat informasi, kepustakaan, dan penerbitan; (3) bidang dakwah, pendidikan dan pembinaan kesejahteraan umat meliputi: a. penyiaran Islam; b. pendidikan; c. kesehatan; d. sosial dan pengembangan masyarakat; e. kebudayaan; f. partisipasi ekonomi dan kewiraswastaan; h. peran pemuda; i. keluarga; j. peranan wanita; dan k. lingkungan

setelah

Muhammadiyah 1995-2000,

B.2. Kebijakan dan Program Organisasi Muhammadiyah di Masa Kini

Kebijakan dan program organisasi Muhammadiyah belakangan ini dapat disimak dari Keputusan Muktamar Muhammadiyah ke-42 di Yogyakarta tahun 1990 dan ke-43 di Banda Aceh tahun 1995.

Di dalam kebijakan dan program organisasi Muhammadiyah tahun 1990-1995, untuk jangka panjang 25 tahun, ditetapkan sasaran pada tiga bidang umum, yakni (1) bidang konsolidasi dan gerakan; (2) bidang pengkajian dan pengembangan; (3) bidang dakwah, pendidikan dan pembinaan kesejahteraan umat (Muktamar, 1990:17-20).

Masing-masing bidang tersebut mencakup hal-hal sebagai berikut (Muktamar, 1990:22-36): (1) bidang konsolidasi dan gerakan meliputi: a. konsolidasi organisasi; b. kaderisasi spiritualitas keagamaan dan pembinaan AMM; c. bimbingan keagamaan; dan d. peningkatan hubungan dan kerjasama; (2) bidang pengkajian dan pengembangan meliputi: a. pengkajian dan pengembangan pemikiran Islam; b. penelitian dan pengembangan (litbang); c. pusat informasi, kepustakaan, dan penerbitan; (3) bidang dakwah, pendidikan dan pembinaan kesejahteraan umat meliputi: a. penyiaran Islam; b. pendidikan; c. kesehatan; d. sosial dan pengembangan masyarakat; e. kebudayaan; f. partisipasi politik; g. ekonomi dan kewiraswastaan; h. peran pemuda; i. pembinaan keluarga; j. peranan wanita; dan k. lingkungan hidup.

dikemukakan secara umum masalah-masalah global di bidang politik, ekonomi, sosial budaya, masalah-masalah di dalam dunia Islam, masalah-masalah nasional, dan masalah-masalah intern Muhammadiyah, ditelorkan pengembangan-pengembangan pemikiran Muhammadiyah sebagai acuan konseptual bagi pengembangan gerakan Muhammadiyah. Pengembangan pemikiran Muhammadiyah ini meliputi lima aspek, yakni pemikiran keagamaan, ilmu dan teknologi, pengembangan basis ekonomi, gerakan sosial kemasyarakatan, dan PTM sebagai basis gerakan keilmuan/pemikiran. Mengenai pentingnya pengembangan di bidang-bidang ini dijelaskan lebih lanjut sebagai berikut (BRM, 1995:29-30):

Pentingnya pengembangan pemikiran keagamaan dilatarbelakangi oleh kehidupan modern-industrial di abad ke-21 yang membawa pengaruh terhadap corak kehidupan keagamaan. Isu spiritualitas keagamaan digemari oleh generasi muda yang sudah mulai terkena êkses perubahan sosial yang tercermin dalam budaya hedonistik-materialistik. Dalam merespon problema modernitas, banyak corak pemikiran keagamaan kontemporer yang muncul ke permukaan seperti faham modernisme, fundamentalisme, mahdiisme, tradisionalisme, dan lain-lain. Masing-masing pemikiran saling mencermati dan melakukan kritik. Respon keagamaan yang bersifat pluralistik majemuk terhadap modernitas tersebut perlu dicermati oleh Muhammadiyah. Karena itu, aspek pemikiran keagamaan perlu lebih serius ditekuni oleh warga Muhammadiyah dan Muhammadiyah tidak boleh lepas tangan dari problema modernitas dalam

hubungannya dengan kehidupan spiritualitas keagamaan yang demikian.

Pentingnya pengembangan ilmu dan teknologi dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa dalam kehidupan modern-industrial mungkin sekali muncul slogan berakhirnya era pergesekan ideologi (*the end of ideology*), tetapi tidak mungkin mengibarkan slogan *the end of science* (berakhirnya era perkembangan ilmu pengetahuan). Ilmu pengetahuan akan terus semakin berkembang, seolah-olah tanpa mengenal batas akhir. Normativitas al-Qur'an sendiri secara eksplisit menyatakan demikian. Maka Muhammadiyah dituntut untuk lebih mengembangkan aktivitas dalam bidang pendidikan dan penelitian serta pengembangan ilmu dan teknologi sebagai program unggulan. Selain itu, perlu dikembangkan etos keilmuan di kalangan warga Persyarikatan, sehingga memberi akses bagi pengembangan ilmu, pengetahuan dan teknologi yang berwawasan Islami.

Pentingnya pengembangan basis ekonomi dilatarbelakangi dengan suatu pemikiran bahwa di kalangan warga Persyarikatan perlu dikembangkan pandangan hidup keagamaan yang menumbuhkan semangat *enterpreunership* (kewiraswastaan). Gerakan sosial keagamaan yang berjalan tanpa dibarengi dan diperkukuh oleh basis kekuatan ekonomi, tampaknya akan mengalami ketimpangan. Jika pada masa-masa awal basis-basis kekuatan ekonomi warga persyarikatan sebagian terpusat pada industri kecil (kerajinan batik), maka sekarang jiwa kewiraswastaan

kan. Masalahnya sering terletak pada pengelolaan sumber ekonomi yang belum maksimal. Selain itu, perlu dikembangkan diversifikasi usaha Persyarikatan dalam mendorong warganya untuk terjun dalam bidang ekonomi, dan mengembangkan usaha-usaha bisnis melalui badan usaha milik Persyarikatan.

Pengembangan gerakan sosial kemasyarakatan dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa keberhasilan pembangunan di Tanah air dewasa ini dalam segala sektor kehidupan ternyata memunculkan persoalan dan isu-isu sosial baru. Isu-isu baru seperti keadilan, hak-hak asasi manusia, hak-hak pekerja dan *mustadh'afin*, konglomerasi, oligopoli, hak-hak konsumen, isu-isu kewanitaan, kesadaran hukum, kesadaran lingkungan, disiplin nasional, pemerintahan yang bersih, pengentasan kemiskinan, merupakan agenda *ijtihad sosial keagamaan* bagi Muhammadiyah. Sebagai organisasi sosial keagamaan, Muhammadiyah perlu peka dan responsif terhadap berbagai isu-isu yang relatif baru tersebut. Maka diperlukan *ijtihad* baru dalam aspek sosial kemasyarakatan yang bersifat inkonvensional itu...

Pengembangan PTM sebagai basis gerakan keilmuan dilatarbelakangi oleh pemikiran bahwa kendatipun pada awalnya memiliki gagasan-gagasan yang cemerlang sehingga diberikan predikat sebagai gerakan modernis, dalam perkembangan selanjutnya karena kegiatannya lebih terpusat pada amal-amal nyata; maka garapan Muhammadiyah di bidang pemikiran Islam belum begitu menonjol. Muhammadiyah sampai saat ini belum memiliki laboratorium khusus untuk keperluan strategis itu.

Kini dengan berkembangnya PTM (Perguruan Tinggi Muhammadiyah), sekalipun kondisinya belum mapan, Muhammadiyah memiliki peluang untuk menjadikan beberapa PTM sebagai dapur pemikiran dan pusat kajian bagi pengembangan pemikiran Islam yang menjadi misi gerakan intelektual Muhammadiyah menghadapi permasalahan yang kompleks dalam kehidupan modern industrial abad ke-21. Program ini dilaksanakan dalam jangka panjang untuk melahirkan wacana intelektualisme Islam dengan kualitas standar universal sesuai dengan pesan al-Qur'an sebagai rahmat bagi alam semesta, yang memiliki nilai teoritis tinggi sekaligus mempunyai nilai praksis dalam memecahkan persoalan-persoalan baru kehidupan masyarakat modern-industrial abad ke-21.

(3) Tujuan kebijakan dan program itu adalah untuk meningkatkan konsolidasi gerakan dan peningkatan kualitas gerakan dakwah dalam era industrialisasi dan globalisasi dengan memperluas sasaran dan sarana dakwah. Program itu diarahkan pada empat hal sebagai berikut: (1) pengembangan pemikiran dan wawasan; (2) peningkatan kualitas sumberdaya manusia; (3) peningkatan kualitas dan pengembangan amal usaha sebagai sarana dakwah; dan (4) perluasan sarana dakwah. Adapun jenis program pada empat bidang utama, yakni: (1) pengembangan manajemen Muhammadiyah; (2) pendidikan, perkaderan dan pengembangan sumberdaya manusia; (3) dakwah pengembangan masyarakat, pembinaan kesejahteraan sosial dan ekonomi; (4) peningkatan dana Muhammadiyah (BRM, 1995:31).

Rincian program pengembangan manajemen Muhammadiyah

adalah sebagai berikut (BRM, 1995:33-34):

(1) Merumuskan Sistem Perencanaan Muhammadiyah.

Hal ini dilakukan antara lain dengan mempertegas tujuan, sasaran dan target organisasi, perumusan alternatif kegiatan sekaligus skala prioritas, penjabaran program kerja yang meliputi rincian tujuan, langkah-langkah pelaksanaan, jadwal kegiatan, tempat, dan hubungan antarkegiatan, serta penganggaran.

(2) Merumuskan Sistem Anggaran Muhammadiyah yang baku dengan muatan yang disesuaikan dengan program.

(3) Menentukan rencana proyek unggulan di semua peringkat organisasi.

(4) Menyusun struktur organisasi yang efektif dan efisien.

Hal ini dilakukan dengan memperjelas hubungan organisatoris antara Persyarikatan dengan badan pembantunya dan antara Persyarikatan dan amal usaha.

(5) Memfungsikan dan mendinamisasikan seluruh jajaran organisasi, terutama cabang dan ranting.

(6) Membangun Sistem Informasi dan Manajemen di tingkat pusat maupun wilayah, baik berdiri sendiri ataupun

(7) Meningkatkan kualitas media cetak yang telah dimiliki persyarikatan, serta mengupayakan pengembangan media cetak baru serta media elektronik sebagai alat informasi dan komunikasi organisasi.

(8) Meningkatkan koordinasi antara pimpinan persyarikatan dengan seluruh badan pembantunya.

(9) Mengefektifkan pelaksanaan sistem pengendalian persyarikatan Muhammadiyah.

(10) Proporsionalisasi dan optimalisasi sekretaris eksekutif.

(11) Menyusun Format Data Base Muhammadiyah yang menjadi standar bagi semua jajaran persyarikatan.

(12) Menyelenggarakan berbagai pelatihan yang menopang pelaksanaan fungsi tim sekretariat maupun sekretaris eksekutif Muhammadiyah di semua peringkat.

Rincian program pendidikan, perkaderan, dan pengembangan sumberdaya manusia adalah sebagai berikut (BRM, 1995:36-38):

(1) Bidang pendidikan

Hal ini dilakukan antara lain dengan meningkatkan kualiti-

tas Pendidikan Dasar dan Menengah Muhammadiyah (PDMM), dengan empat tema pokok, yaitu pengembangan kualitas, pengembangan keunggulan, pengembangan kekhasan program, dan pengembangan kelembagaan yang mandiri. Empat tema pokok ini diimplementasikan dalam proses belajar mengajar, yaitu dengan mengarahkan proses belajar mengajar agar secara terpadu merupakan aktivitas pengetahuan, alih metode, dan alih nilai.

(2) Bidang Perkaderan

Hal ini dilakukan antara lain dengan meningkatkan peran dan fungsi Badan Pendidikan Kader (BPK) dalam perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi perkaderan dan pendayagunaan kader dalam lembaga-lembaga amal usaha maupun dalam persyarikatan; menyelenggarakan kajian dan pengembangan wawasan anggota pimpinan persyarikatan yang berkaitan dengan masalah-masalah serta tantangan yang dihadapi oleh kader Muhammadiyah baik yang bersifat eksternal maupun internal; meningkatkan fungsi lembaga pendidikan Muhammadiyah sebagai wahana pendidikan kader. Pelaksanaan perkaderan formal IRM (di sekolah-sekolah Muhammadiyah) dan IMM (di PTM) secara terencana dan terstruktur menjadi tanggung jawab pimpinan sekolah dan atau pimpinan PTM.

(3) Bidang peningkatan SDM

Hal ini dilakukan antara lain dengan merintis dan menye-

lenggarakan program pelatihan, pendidikan vokasional dan pendidikan nonformal lainnya dalam rangka meningkatkan kemampuan dan penguasaan manajemen, teknologi, dan ketrampilan tertentu warga persyarikatan. Upaya peningkatan kualitas SDM ini perlu memperhatikan kompetensi iman dan takwa (imtak), ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), akhlak al-khariimah, amal ilmiah dan ilmu amaliah, serta istikhomah dalam memperjuangkan dakwah Islam.

Rincian program dakwah pengembangan masyarakat, pembinaan kesejahteraan sosial dan ekonomi adalah sebagai berikut (BRM, 1995:40-42):

(1) Bidang Dakwah

Hal ini dilakukan antara lain dengan pengembangan media dakwah; pengembangan kemampuan profesional muballigh; pengembangan materi dan fungsi khutbah dan pengajian; pengembangan peran jamaah masjid dan pengajian; pengembangan kekayaan spiritual;

(2) Bidang kesejahteraan sosial dan ekonomi

Hal ini dilakukan antara lain dengan bimbingan peningkatan nilai tambah produksi pertanian, perikanan, pengolahan limbah beserta pemasarannya bagi jamaah pengajian

kursus ketrampilan sesuai lapangan kerja bekerjasama dengan instansi terkait, perusahaan manufaktur dan jasa di setiap kota besar; pengembangan pendidikan, perlindungan dan penyediaan pramuwisma dan TKI di tiap wilayah; pembentukan pusat pelayanan pemasaran dan modal usaha di setiap daerah dan wilayah; pendirian BUMM pertanian, perikanan, jasa dan manufaktur bekerjasama dengan amal usaha, tahap pertama di tingkat nasional; pengembangan forum komunikasi pengusaha di tiap daerah dan wilayah; menyusun sistem ekonomi dan manajemen sesuai visi dakwah; membentuk balai kesejahteraan sosial (BAKESOS) pada sekurang-kurangnya satu daerah di setiap wilayah, sebagai proyek percontohan penggalakan kepedulian umat dalam rangkaian usaha revitalisasi cabang dan ranting; pemasyarakatan program pembinaan kesehatan umat (BINKESMAT) melalui penyuluhan hidup sehat.

Jadi pada intinya
Rincian program peningkatan dana Muhammadiyah adalah sebagai berikut (BRM, 1995:43):

(1) Memfungsikan lembaga Baitul Maal Muhammadiyah dalam penggalan, pengelolaan dan pengembangan dana di bawah koordinasi bendahara persyarikatan.

(2) Mewajibkan kepada pimpinan amal usaha dan pimpinan badan usaha milik Muhammadiyah untuk menghimpun zakat dan

infak guru, infak murid, infak mahasiswa, dan sebagainya.

(3) Menyusun sistem penggalan, pengelolaan dan pengembangan dana persyarikatan.

(4) Pemberian bimbingan dengan berbagai kegiatan tuntis, juklak dan sebagainya.

(5) pengembangan etos kerja, pelatihan kewirausahaan, manajemen, latihan prkatis.

(6) Pembentukan jaringan informasi dan jaringan kerja bisnis.

(7) Pembentukan Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM).

(8) Melakukan kerjasama dengan berbagai perusahaan dalam kerangka melakukan pengembangan BUMM. Muhammadiyah, dan organisasi Muhammadiyah. Jadi pada intinya program-program organisasi Muhammadiyah meliputi program pengembangan manajemen organisasi, program pendidikan, perkaderan, dan pengembangan sumberdaya manusia, program dakwah pengembangan masyarakat, pembinaan kesejahteraan sosial dan ekonomi, dan program peningkatan dana organisasi Muhammadiyah.

B.3. Kinerja Organisasi Muhammadiyah

Analisis kinerja organisasi Muhammadiyah selama ini akan ditilik dari beberapa aspek yang menyangkut antara lain pelaksanaan program-program organisasi Muhammadiyah, daya tanggap dan kualitas layanan yang dilakukan oleh para pengelola organisasi terhadap kebutuhan individu dan masyarakat yang menjadi sasaran dakwah organisasi Muhammadiyah, profesionalisme (kompetensi dan keahlian teknis) yang dimiliki oleh para pengelola organisasi Muhammadiyah di dalam melaksanakan tugasnya, dan pertanggungjawaban para pengelola organisasi.

Unit analisis kinerja organisasi tersebut meliputi Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Majelis-majelis yang ada dalam organisasi Muhammadiyah, Badan-badan yang ada dalam organisasi Muhammadiyah, Lembaga-lembaga yang ada dalam organisasi Muhammadiyah, Organisasi-organisasi Otonom yang ada dalam Muhammadiyah, dan Amal Usaha organisasi Muhammadiyah.

Namun demikian, berkaitan dengan keterbatasan kesempatan, aspek-aspek kinerja yang akan ditilik hanyalah yang relevan dengan isu-isu yang menonjol dan menarik perhatian publik melalui berbagai media. Demikian pula dengan unit-unit organisasi Muhammadiyah yang akan dianalisis hanyalah yang secara umum bersifat strategis dalam organisasi Muhammadiyah.

B.3.1). Hasil Kerja Unit-unit Organisasi Muhammadiyah

Untuk mengetahui hasil-hasil kerja unit-unit organisasi Muhammadiyah akan ditinjau dari beberapa laporan masing-masing unit organisasi itu serta dilengkapi dengan berbagai kritik dan komentar dari publik dalam berbagai media dan wawancara dengan pihak-pihak yang terkait.

B.3.1).a. Pimpinan Pusat Muhammadiyah

Dari Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1990-1995 kepada Muktamar Muhammadiyah ke-43, sampai tahun 1995 Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah mengadakan konsolidasi pimpinan organisasi, penyusunan formasi dan pembagian tugas bagi masing-masing anggota pimpinan, penyusunan Badan Pembantu Pimpinan Pusat (Majelis/Badan/Lembaga), serta perumusan organisasi kerja PP dan pedoman struktur organisasi PP.

Dalam pembentukan Majelis/Badan/Lembaga untuk periode 1990-1995 terdapat beberapa perubahan, yakni:

- (1) Majelis Pendidikan & Kebudayaan dikembangkan menjadi dua Majelis, ialah:
 - Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah
 - Majelis Kebudayaan
- (2) Majelis PKU dikembangkan menjadi dua Majelis pula yaitu:
 - Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial
 - Majelis Pembina Kesehatan

- (3) Badan Koordinasi Pembina Angkatan Muda Muhammadiyah (BKP-AMM) ditiadakan dan tugasnya dialihkan kepada Badan Pendidikan Kader.
- (4) Dibentuk Badan dan Lembaga baru sebagai badan pembantu operasional Pimpinan Pusat yang lain, sesuai dengan keputusan Muktamar.
- (5) Dibentuk pula Sekretariat Eksekutif sebagai badan pembantu administratif Pimpinan Pusat.

Majelis/Badan/Lembaga adalah sebagai berikut:

- (1) Majelis Tarjih
- (2) Majelis Tabligh
- (3) Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah
- (4) Majelis Pendidikan Tinggi
- (5) Majelis Kebudayaan
- (6) Majelis Pustaka
- (7) Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial
- (8) Majelis Pembina Kesehatan
- (9) Majelis Ekonomi
- (10) Majelis Wakaf dan Kehartabendaan

Badan dan Lembaga adalah sebagai berikut:

- (1) Badan Perencanaan dan Evaluasi
- (2) Badan Pendidikan Kader
- (3) Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri
- (4) Lembaga Pembinaan dan Pengawasan Keuangan
- (5) Lembaga Hikmah dan Studi Kemasyarakatan
- (6) Lembaga Ilmu Pengatahuan dan Teknologi
- (7) Lembaga Pengembangan Masyarakat & Sumberdaya Manusia
- (8) Lembaga Pengkajian dan Pengembangan
- (9) Lembaga Dakwah Khusus
- (10) Lembaga Keadilan Hukum.

Sejalan dengan disusunnya Pedoman Organisasi Kerja pada Pimpinan Pusat dibuat pula Pedoman Struktur Organisasi untuk tingkat Wilayah, Daerah dan Cabang, agar terdapat keseragaman bentuk dan keserasian hubungan, baik vertikal maupun horisontal. Pedoman tersebut dituangkan dalam Surat Keputusan PP Nomor 36/SK.PP/1991 tanggal 4 Juni 1991.

Dalam kedua Surat keputusan tersebut telah dikenalkan adanya Sekretariat Eksekutif, yang dipimpin oleh Sekretaris Eksekutif, sebagai staf pelaksana dan satuan penunjang administratif Pimpinan Persyarikatan, dari tingkat Pusat sampai tingkat Cabang dalam menjalankan roda organisasi yang dilakukan secara profesional.

Sementara itu sikap dan tanggapan yang diambil oleh PP Muhammadiyah terhadap masalah-masalah ekstern pada periode 1991-1995, antara lain meliputi masalah insiden Dili 12 November 1991 di mana PP cenderung bersikap moderat, masalah lima hari sekolah yang dipandang lebih banyak mudharatnya, masalah PERMENDAGRI tentang Pendirian Rumah Ibadah di mana PP Muhammadiyah mengusulkan beberapa perubahan, masalah Darul Arqam dan Ahmadiyah di mana PP Muhammadiyah menyatakan bahwa ajaran mereka adalah sesat, dan masalah penyelenggaraan ibadah haji tahun 1995 di mana PP Muhammadiyah meminta Pemerintah untuk menindak tegas semua oknum yang selama ini mengeksploitasi para calon hujaj demi keuntungan pribadi.

Di samping itu, PP Muhammadiyah memberikan bantuan kepada korban musibah bencana alam, antara lain musibah

tsunami di Flores NTT, musibah gempa bumi di Liwa, musibah banjir di Jawa Timur, musibah tsunami di Banyuwangi, musibah kebakaran di Bagan Siapi-api, musibah bencana alam Gunung Merapi di Yogyakarta, dan musibah banjir di Sumatera Barat.

Dalam masalah intensifikasi penggalian dana, PP Muhammadiyah menggalakkan gerakan infak ribuan rupiah, pengumpulan zakat/infak/shadaqah, pembentukan dana abadi yang hingga tahun 1995 telah terkumpul sejumlah Rp.174.130.325,- (seratus tujuh puluh empat juta seratus tigapuluh ribu tiga ratus duapuluh lima rupiah) dari lima milyar yang ditargetkan, dan pendirian sebuah badan usaha yang bergerak dalam bidang jasa pelayanan perjalanan/wisata, umroh dan haji (ONH PLUS), dengan nama P.T. SURYASEKAWAN NUSA.

Dalam masalah intern, PP Muhammadiyah telah menyelesaikan perselisihan/persengketaan yang terjadi di beberapa tempat, antara lain Pimpinan Wilayah Jambi, Pimpinan Tapak Suci, Universitas Muhammadiyah Jember, Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Universitas Muhammadiyah Metro, Universitas Muhammadiyah Kupang, IKIP Muhammadiyah Jakarta, dan Daerah Kab. Agam/Kodia Bukittinggi, serta gejolak di beberapa unit organisasi Muhammadiyah tingkat Cabang dan Ranting.

B.3.1).b. Majelis Tarjih

Dari Laporan Majelis Tarjih Pimpinan Pusat Muhammadiyah

Tarjih Pimpinan Pusat Muhammadiyah telah melaksanakan program dalam bidang-bidang organisasi, kaderisasi, bimbingan keagamaan, dan pengkajian.

Di bidang organisasi majelis ini telah berhasil melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Melengkapi susunan pengurus Majelis Tarjih PP Muhammadiyah periode 1991-1995.
- (2) Menyusun program kerja masa lima tahun secara bersama antara Pengurus Majelis Tarjih Jakarta dan Yogyakarta dalam rapat tanggal 9 Juni di Yogyakarta
- (3) Membuat tata kerja dan pembagian tugas pengurus.
- (4) Melengkapi staf sekretariat.
- (5) Mengkaji kembali Kaidah Majelis Tarjih dan disempurnakan sesuai dengan keputusan Mukhtamar Muhammadiyah ke-42 bidang organisasi dan hasil rumusannya diserahkan kepada PP Muhammadiyah untuk disahkan menjadi keputusan PP No. 74/SK PP/I-A/8.C/1993.
- (6) Meningkatkan hubungan dengan Majelis, Lembaga dan Badan dalam Muhammadiyah dengan menghadiri Rakernas masing-masing Majelis (Dikti, Dikdasmen, Tabligh, Pustaka) dan BPK serta mendatangi Rektor antar majelis, lembaga, badan dan ortom tingkat pusat bersama PP Muhammadiyah. Kegiatan ini hanya berjalan beberapa kali saja.
- (7) Menghadiri undangan Seminar dan Mudzakah sebagai peserta dan pemakalah dari lembaga, organisasi di luar Muhammadiyah, antara lain dari Depag RI dalam kegiatan mudzakah Haji. Penentuan awal Ramadhan dan satu Syawal, penataran hisab dan rukyat. Dengan ICMI Orsat Puspitek dan sekitarnya dalam kegiatan seminar Teknologi rukyat awal bulan Syawal dan Ramadhan, bersama Majelis Ulama Indonesia Pusat, dan ICMI Pusat.

Jawa Barat, Lampung, Sulawesi Selatan, dan Jawa Timur.

- (9) Menyelenggarakan Rakernas Tarjih Terbatas Se-Jawa untuk membicarakan masalah Kaidah Majelis dan mematangkan masalah Zakat Profesi.
- (10) Mendata ulang calon anggota pleno Majelis Tarjih Pusat dari utusan Wilayah (nama lama: Lajnah Tarjih) untuk ditetapkan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah.
- (11) Mendatangi undangan dari ortom Muhammadiyah Aisyiyah, IMM, IRM, BPK untuk memberikan ceramah tentang ketarjihan.

Di bidang kaderisasi, Majelis ini telah melaksanakan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Menghadiri pertemuan yang diselenggarakan oleh Majelis Dikti, Dikdasmen, Badan Pendidikan Kader dan Organisasi Otonom dalam Muhammadiyah untuk menyampaikan ide, gagasan perlunya kaderisasi ulama dalam Muhammadiyah.
- (2) Memanfaatkan para alumni Perguruan Tinggi Agama dan Umum dalam Negeri maupun Luar Negeri dalam kajian-kajian tarjih serta mengaktifkan dalam kepengurusan Majelis Tarjih.
- (3) Memberikan motivasi serta pengarahan dalam berbagai kesempatan agar Lembaga Pendidikan Tinggi dan Menengah Muhammadiyah dapat memfungsikan asrama belajar dan mahasiswa dalam rangka kaderisasi ulama.
- (4) Bekerja sama dengan Badan Pendidikan Kader Pusat untuk mengadakan kursus kader falak dan hisab (belum dapat berjalan dengan baik).

Dalam bidang bimbingan keagamaan, majelis ini telah

- (1) Mengasuh rubrik Tanya Jawab Agama dalam majalah Suara Muhammadiyah yang sudah diterbitkan dalam bentuk buku.
- (2) Mejawab surat-surat yang masuk dari perseorangan maupun kelembagaan yang berisi pertanyaan agama dan hukum yang tidak termasuk dalam Majalah Suara Muhammadiyah.
- (3) Memberikan fatwa agama perihal aliran-aliran keagamaan yang muncul secara eksklusif di masyarakat sehingga membingungkan masyarakat Islam misalkan Gerakan Inkarus-sunnah, Gerakan Darul Arqom, Aurad Muhammadiyah.
- (4) Memberikan fatwa tentang awal Ramadhan, Tuntunan Amal Ibadah dalam bulan Ramadhan, awal bulan Syawal, Tuntunan Shalat Gerhana.
- (5) Memenuhi undangan dari warga Muhammadiyah untuk menjelaskan ketarjihan dan keputusan Muktamar Tarjih beserta Manhaj Tarjih.

Dalam bidang pengkajian, majelis ini telah melakukan hal-hal-hal sebagai berikut:

- (1) Memenuhi permintaan dari Majelis Dikdasmen PP Muhammadiyah yang bekerjasama dengan PT Asuransi Jiwa Sraya untuk membuat peraturan asuransi bagi guru dan karyawan sekolah Muhammadiyah dan mahasiswa Muhammadiyah yang sesuai dengan jiwa keputusan Muktamar Tarjih ke-22 di Malang Jawa Timur. Peraturan itu meliputi:
 - a. Program Dana Tunjangan Hari Tua.
 - b. Program Dana Kesejahteraan Keluarga.
 - c. Program Dana Santunan Meninggal Dunia.
 - d. Program Dana Rawatan Kecelakaan Siswa/Mahasiswa.
- (2) Memberikan sumbangan pikiran bagi penyempurnaan konsep

rencana Undang-undang Perbankan dan Perasuransian.

- (3) Bekerjasama dengan Universitas Muhammadiyah Yogyakarta mengadakan Seminar Nasional Hadits.
- (4) Bekerjasama dengan Majelis Pustaka PP Muhammadiyah untuk mengadakan kajian buku-buku aktual.
- (5) Menyelenggarakan Sarasehan kebudayaan di Yogyakarta dalam rangka mempersiapkan serta mencari masukan-masukan tentang seni budaya dalam perspektif Islam yang akan dikaji dalam Munas Tarjih.
- (6) Bekerjasama dengan Majelis Dikdasmen untuk menyusun buku Al-Islam bagi sekolah-sekolah Muhammadiyah.

Majelis Tarjih diharapkan dapat meningkatkan kualitas agar secara aktif menginventarisir dan memecahkan permasalahan aktual yang muncul baik intern maupun ekstern, kemudian memberikan fatwa dan tuntutan terutama kepada anggota Muhammadiyah. Di samping itu, majelis ini diharapkan dapat meningkatkan upaya pemasyarakatan HPT (Himpunan Putusan Majelis Tarjih) dengan menjelaskan *wajhul istidlal*-nya (jalan penetapan dalil/keputusan). Namun demikian, diakui oleh majelis ini bahwa selama ini upaya dan harapan itu belum dapat dipenuhi secara sempurna.

Pasca Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh pada Juli 1995, majelis ini diganti namanya menjadi Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam PP Muhammadiyah. Dalam laporannya kepada Sidang Tanwir Muhammadiyah tanggal

canakan program kerja periode 1995-2000. Jenis dan rincian program kerja majelis ini dibagi menurut Bagian-bagiannya. Ada 7 Bagian di dalam majelis ini yang memiliki program masing-masing. Bagian-bagian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagian Fatwa dan Pengembangan Keputusan Tarjih; (2) Bagian Hisab dan Pengembangan Tafsir; (3) Bagian Wanita dan Keluarga; (4) Bagian Pengembangan Pemikiran Islam dan Sosial Budaya; (5) Bagian Pengembangan Pemikiran Islam dan Iptek; (6) Bagian Kaderisasi dan Organisasi; dan (7) Bagian Jurnal dan Publikasi.

Sampai dengan Desember 1996, majelis ini telah melakukan kegiatan-kegiatan antara lain:

(1) Kegiatan strategis Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam, berupa: Seminar Nasional dengan Topik "Pengembangan Pemikiran Keislaman dalam Muhammadiyah: Antara Purifikasi dan Dinamisasi"; menyusun Proposal Penulisan "Tafsir Al-Qur'an" yang disampaikan kepada Menteri Agama RI; menyusun Tuntunan "Manasik Haji"; menerbitkan "Jurnal Tarjih" yang berisi artikel-artikel mengenai isu-isu kontemporer dalam perspektif Islam; dan lain-lain.

(2) Membuat tuntunan-tuntunan dan pedoman-pedoman praktis yang berkaitan dengan Kalender Syamsiyah; Jadwal Waktu Shalat; melakukan Hisab 1 Ramadhan dan 1 Syawal; dan lain-lain.

(3) Memberikan bimbingan dan tanggapan yang dihadapi oleh umat.

dan kajian terhadap masalah-masalah kontemporer.

(5) Menyelenggarakan pertemuan dengan Majelis Tarjih dan Pengembangan Islam Pimpinan Wilayah Muhammadiyah.

(6) Mengirimkan utusan untuk mengikuti kegiatan di luar Majelis ini.

Pada intinya majelis ini memiliki kinerja yang relatif belum maksimal. Hal ini diindikasikan misalnya dari pelaksanaan aspek organisasi yang lebih banyak berupa menghadiri undangan dari unit organisasi Muhammadiyah lainnya; padahal dalam rencana-rencananya telah banyak dicanangkan berbagai macam program peningkatan kualitas organisasi. Demikian juga dengan pelaksanaan aspek pengkajian keislaman, dapat dikatakan masih minimal. Dalam bidang yang terakhir ini, majelis ini sesungguhnya telah merencanakan berbagai macam pengkajian kegiatan yang dilakukan oleh masyarakat kontemporer, termasuk masalah-masalah kemasyarakatan kontemporer. Namun demikian, dalam pelaksanaannya, keluaran (*output*) dari hasil pengkajian keislaman itu ternyata malah lebih banyak berkaitan dengan masalah-masalah "tradisional", sementara masalah-masalah modern yang berkembang dalam masyarakat belum banyak ditanggapi.

Kinerja yang kurang maksimal dari majelis ini tentu saja sebagian besar dipengaruhi oleh karena beberapa masalah dan hambatan yang dijumpainya. Masalah dan hambatan yang masih melekat pada majelis ini, selain yang bersifat klasik yakni sulitnya untuk mencurahkan perhatian sepenuhnya terhadap kegiatan Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam yang disebabkan oleh karena hampir seluruh Pengurus majelis

ini telah mempunyai tugas dan kewajiban rutin di luar Majelis, terdapat pula masalah yang dihadapi yang justru sebagai implikasi dari pengembangan Majelis Tarjih menjadi Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam. Masalahnya terletak pada sulitnya mensosialisasikan ide-ide tentang Pengembangan Pemikiran Islam baik di dalam maupun di luar Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam PP Muhammadiyah. Ide tentang Pengembangan Pemikiran Islam yang harus menjadi garapan Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam agar gerak-dinamika majelis ini mampu mengantisipasi perkembangan zaman ternyata tidak begitu mudah untuk diterima.

Masalah lain yang turut mewarnai adalah kurangnya koordinasi antara majelis-majelis atau antara mejelis dengan badan/lembaga yang ada di lingkungan Pimpinan Pusat Muhammadiyah. Dengan kurangnya koordinasi ini, banyak kegiatan-kegiatan yang dilakukan tidak secara optimal dan kurang dapat dirasakan hasilnya oleh warga Muhammadiyah khususnya dan umat Islam pada umumnya.

Oleh karena itu saran yang dikemukakan adalah harus diusahakan adanya tenaga profesional yang khusus menekuni tugas Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam khususnya yang berkaitan dengan telaah dan kajian keagamaan, misalnya penelitian hadist, baik dari segi *sanad* maupun *matan*; serta menciptakan forum kerjasama antara majelis-majelis atau antara majelis dengan badan/lembaga di lingkungan Pimpinan Pusat Muhammadiyah untuk mensosialisasikan ide-ide segar yang sedang berkembang baik dalam wilayah keilmuan, kebudayaan maupun keagamaan.

B.3.1).c. Majelis Tabligh

Dari Laporan Pelaksanaan Program Majelis Tabligh PP Muhammadiyah tahun 1990-1995, hingga tahun 1995, majelis ini telah melaksanakan program-program sebagai berikut:

- (1) Makro program pertama dilakukan secara periodik dalam rapat rutin mengenai perkembangan religiositas masyarakat dengan memanfaatkan pustaka yang ada. Selanjutnya bekerjasama dengan UMY Fakultas Ilmu Agama dilakukan uji coba pengembangan praktek dakwah *leadership*.
- (2) Makro program kedua dilakukan dengan menyiapkan tenaga profesional di tingkat pusat dan wilayah untuk mencapai maksud tersebut. Telah beberapa kali diselenggarakan:
 - a. Latihan pendataan dan analisis data dakwah.
 - b. Menyusun perangkat pendataan dakwah.
 - c. Melakukan uji coba pendataan profil pimpinan dan mubaligh Bali-Jawa-Lampung.
 - d. Sensus profil pimpinan dan mubaligh yang baik diharapkan dapat disajikan dalam bentuk buku dalam rangkaian muktamar 1995.
 - e. Bidang komunikasi dakwah bersama Suara Muhammadiyah menerbitkan bonus khotbah dan lomba penulisan teks khotbah.
 - f. Menerbitkan kaset video dakwah sebanyak kurang lebih 300 eksemplar.

(3) Makro program ketiga meliputi:

- a. Pengembangan dakwah jamaah.
Dikembangkan pola peningkatan kualitas mubaligh terlatih yang memiliki kemampuan mengembangkan model-model dakwah sesuai dengan permasalahan dakwah, dan kemampuan mubaligh membentuk pilot proyek dakwah jamaah. Adapun pusat gerakan terletak di cabang, ranting dan amal usaha seperti masjid dan sekolah serta berbagai lembaga sosial yang ada. Selanjutnya untuk memperlancar program tersebut diterbitkan buku tuntis dakwah jamaah sesuai dengan jumlah mubaligh yang ada.

- b. Pengembangan profesional mubaligh
Di samping latihan pendataan dan pemandu program juga dilaksanakan pengajian pimpinan kusus di Jawa dan Lampung. Pimpinan Pusat Majelis Tabligh juga menyelenggarakan pilot proyek pengajian pimpinan yang dikenal dengan PMS (Pengajian Malam Selasa). Beberapa latihan mubaligh telah dilaksanakan seperti:

Ungaran 1992.

- 2) Latihan Pemandu Korps Mubaligh Muhammadiyah Pusat (LK2M2P) bertempat di Pusbang PTM Kaliurang, Januari 1993. Setelah itu diselenggarakan LP3D di Pesantren Budi Mulya pembuatan peta dan data dakwah.

(4) Makro program keempat; kerjasama pengembangan dana dakwah dan kesejahteraan mubaligh belum dapat dilaksanakan kecuali pada batasan penyusunan konsep operasional.

(5) Makro program kelima telah berhasil dibukukan;

- 1) Panduan Pengajian Pimpinan Wilayah Jawa-Lampung.
- 2) Kumpulan teks Khotbah.
- 3) Panduan Pelaksanaan LP3T Wilayah, Daerah dan Cabang.
- 4) Petunjuk Praktis Penelitian dan Penyusunan Peta Dakwah.
- 5) Petunjuk Praktis Perencanaan Dakwah.
- 6) Petunjuk Praktis Penataran dan Pembinaan Korps Mubaligh.
- 7) Petunjuk Praktis Pusat Pengembangan Dakwah Islam.
- 8) Petunjuk Praktis Dakwah Jamaah.
- 9) Petunjuk Praktis Klinik Dakwah.
- 10) Petunjuk Praktis pengembangan Masjid dan Musholla dalam Peningkatan Swadaya Umat.
- 11) Pengkajian Kehidupan Beragama dan Pengembangan Wawacanaan Dakwah di tiga ...
- 12) Tuntutan Ramadhan 1413 H.
- 13) Khutbah Idul Adha 1411 H.
- 14) Sistematika Materi Dakwah.

Namun demikian di dalam laporan itu juga diakui bahwa walaupun secara nasional pelaksanaan program tabligh di atas dipandang telah memadai, tapi ide dasar program nasional tabligh yang bertumpu pada terciptanya kondisi ideal mubaligh Muhammadiyah sebagai motor penggerak berkembangnya suatu iklim dakwah di kalangan warga persyarikatan dan umat sebagai basis gerakan dakwah persyarikatan belum memadai. Hal itu tidak saja karena terbatasnya dana yang secara potensial dimiliki persyarikatan yang belum dikelola secara manajerial, akan tetapi lebih disebabkan oleh kemampuan memanfaatkan peluang yang ada di samping kerjasama antar majelis, lembaga dan amal usaha.

Dalam laporan Majelis Tabligh PP Muhammadiyah dalam melaksanakan Keputusan Muktamar ke-43 di Banda Aceh Juli 1995 kepada Sidang Tanwir Muhammadiyah tahun 1996, dapat diketahui bahwa sampai dengan akhir tahun 1996 majelis ini telah mengerjakan: (1) Rapat Kerja Nasional Majelis Tabligh PP Muhammadiyah dan Dialog Dakwah Nasional dari tanggal 11 s/d 14 Juli 1996 di Yogyakarta yang menghasilkan rumusan program kerja Majelis Tabligh PP Muhammadiyah; dan (2) Menyebarkan hasil Rakernas dan Diadanas ke PWM dan PDM seluruh Indonesia baik langsung maupun melalui Berita Resmi Muhammadiyah (BRM) yang disertai Instruksi pelaksanaannya agar dapat dijadikan rujukan dalam menyusun program Tabligh di daerah-daerah melalui Rakerwil dan Rakerda Tabligh Muhammadiyah.

Majelis Tabligh PP Muhammadiyah juga telah membagi personilnya menjadi tiga divisi sesuai dengan materi Rakernas dan Diadanas dengan tugas menjabarkan hasil-hasil Rakernas dan Diadanas menjadi program-program dan kegiatan sekaligus penjadwalannya. Tiga divisi tersebut ialah: (a) Divisi Penelitian, Pengkajian, Penerbitan dan Penyiaran; (b) Divisi Pelatihan dan Pembinaan Mubaligh; dan (c) Divisi Pengembangan Jamaah dan Kerjasama. Dalam Rapat Pleno Majelis Tabligh tanggal 12 dan 13 Oktober 1996 di Kaliurang telah berhasil menjabarkan hasil-hasil Rakernas dan Diadanas menjadi program dan kegiatan serta penjadwalannya.

Adapun rincian butir program yang telah ditanfidzkan dan sudah dilaksanakan ada 8 point sebagai berikut:

- (1) Melakukan Rihlah Dakwah ke beberapa PDM Jawa Tengah, beberapa PDM dan PWM di Kalimantan Timur dan Kalimantan Selatan. Rihlah Dakwah ini dilaksanakan sesuai dengan konsep pengajian Paripurna yang sebelumnya telah dicobakan pula untuk Majelis Tabligh PP Muhammadiyah.

- (2) Membuat pedoman/konsep pengajian Paripurna Pimpinan Muhammadiyah.
 - (3) Membuat konsep pengajian menurut Muhammadiyah.
 - (4) Menyusun konsep pedoman pelatihan Mubaligh terpadu.
 - (5) Dakwah IDT khususnya di Kawasan Indonesia Timur bekerjasama dengan Bappenas.
 - (6) Tuntunan Praktis dalam bentuk buku saku tentang shalat, puasa, haji, dan lain-lain bekerjasama dengan Majelis Tarjih dan Pustaka.
 - (7) Mengintegrasikan data peta dakwah dalam sebuah jaringan data dan informasi Muhammadiyah yang dikoordinasikan oleh Badan Pengkajian dan Pengembangan PP Muhammadiyah saat masih dalam rangka menyusun kerangka konsep serta metode, serta mekanisme pengumpulan, pengolahan dan penyajian oleh sebuah team khusus baseline data Persyarikatan Muhammadiyah.
 - (8) Melaksanakan tugas-tugas khusus yang diberikan oleh Muhammadiyah dalam rangka membantu pembinaan di daerah-daerah.
- Dalam laporan itu juga masih diakui terdapatnya hambatan dan kelemahan, pertama berupa masih kurangnya informasi/laporan dari PWM dan PDM yang disebabkan oleh antara lain belum adanya bentuk baku laporan; serta kelemahan kedua berupa kesibukan dan adanya beberapa personil anggota Pimpinan Majelis Tabligh yang mengambil program studi S2/S3 serta jabatan rangkap.

B.3.1).d. Majelis Pustaka

Berdasar Laporan Majelis Pustaka PP Muhammadiyah Masa Jabatan 1990-1995, dapat diketahui bahwa majelis ini telah melakukan kegiatan-kegiatan sebagai berikut:-

(1) Bidang Perpustakaan

- a. Menata dan memindahkan ruang perpustakaan dari Pengulon Masjid Besar Kauman ke Gedung Dakwah Notoprajan Yogyakarta (Maret-April 1991).
- b. Melanjutkan *processing* pengelolaan perpustakaan yang terdiri dari katologisasi, klasifikasi, penjilidan, dan pengawetan pustaka (Juli-Oktober 1991).
- c. Terus mengupayakan penambahan jumlah judul buku dan eksemplar pustaka.
- d. Mengirimkan utusan ke seminar di Kepatihan Yogyakarta dengan tema *Upaya Membentuk Perpustakaan di Tempat Ibadah* (Juli 1992).
- e. Mengirimkan utusan ke seminar di UPT UGM Yogyakarta dengan tema *Program Pendidikan dan Pelatihan Perpustakaan* (September 1992).
- f. Mengirimkan utusan ke seminar di UPT UGM Yogyakarta dengan tema *Aplikasi Komputer dalam Sistem Informasi* (1992).
- g. Mengadakan *coaching* instruktur pengelolaan perpustakaan (Mei 1992).
- h. Mengirimkan utusan ke dialog pustaka dalam rangka Pekan Muharram 1414 H. di Masjid Besar Kauman Yogyakarta (Agustus 1993).
- i. Melaksanakan kajian buku secara rutin setiap dua bulan sekali dan sampai saat ini telah berhasil mengadakan 17 kali kegiatan kajian buku.

(2) Bidang Penerbitan

- a. Menerbitkan Serial Makalah Kajian Buku Majelis Pustaka.
- b. Menerbitkan *Al-Manak Muhammadiyah 1415*.
- c. Menerbitkan *Sejarah Muhammadiyah* (bagian pertama yang telah dibagikan dalam Sidang Tanwir Muhammadiyah 1993 di Surabaya dan sudah diseminarkan pada tanggal 11 Juni 1994 di UMY) guna mendapatkan penyempurnaan isi dan materi.

(3) Bidang Dokumentasi dan Informasi

tan Muhammadiyah dan sekarang telah berhasil diterbitkan kliping 1 tentang "Dinamika Muhammadiyah".

- b. Telah berhasil menyelesaikan penyempurnaan bahan-bahan yang dibutuhkan dalam penyusunan *Sejarah Muhammadiyah* (bagian pertama) (1912-1923) dalam waktu dekat pendokumentasian bahan-bahan penulisan rancangan *Sejarah Muhammadiyah* (bagian kedua).
- c. Menyempurnakan penulisan *Riwayat Hidup Ibu Hajjah Hayyinah Mawardi dan H.M. Sardjono*.

(4) Kegiatan-kegiatan Lain

- a. Mengirimkan dua orang utusan untuk mengikuti program Pengajian Malam Selasa yang diselenggarakan oleh PP Muhammadiyah setiap Senin malam di Gedung Pesantren Aisyiyah, Kauman, Yogyakarta.
- b. Mengadakan silaturahmi dengan PDM Surakarta, di Gedung PP Muhammadiyah pada tanggal 19 Januari 1992.
- c. Mengadakan silaturahmi dengan Majelis Pustaka PWM DIY di Gedung Muhammadiyah pada tanggal 11 Oktober 1992.
- d. Mengikuti Rakernas Majelis Wakaf dan KEhartabendaan PP Muhammadiyah di Jakarta pada tanggal 3 Oktober 1992.
- e. Mengirimkan utusan ke Latihan Pemandu Pelaksana Program Tabligh (LP3T) tingkat nasional di Semarang, 26-29 Desember 1992.
- f. Mengirimkan utusan untuk mengikuti Pengajian Ramadhan yang diselenggarakan BPK pada bulan Ramadhan 1413 dan 1414 H. 1993.
- g. Mengirimkan ke berbagai seminar yang diadakan oleh LP3M UMY.
- h. Mengadakan silaturahmi dan dialog majelis/bagian/ortom tingkat pusat dengan PP Muhammadiyah pada tanggal 20 Mei 1993.
- i. Mengirimkan utusan ke Sidang Tanwir Muhammadiyah di Surabaya 1993 di Surabaya.
- j. melaksanakan Rakerpim Majelis Pustaka di Gedung Pusbang PTM Ngipiksari, Kaliurang, Yogyakarta tanggal 12 Juni 1994.
- k. Kunjungan kerja ke PWM Jatim dan PWM Bali pada tanggal 16 s/d 18 Agustus 1994 yang dilakukan antara lain:
 - 1) Konsolidasi dalam rangka melaksanakan program kerja Majelis Pustaka;
 - 2) Pengarahan tindak lanjut hasil Rakernas Majelis Pustaka;
 - 3) Konsolidasi PDM dan PWM (menampung usul/saran ke PP Muhammadiyah menjelang Mukhtamar Muhammadiyah ke-43 di Aceh).
- l. Bekerjasama dengan Majelis Dikdasmen Jakarta pada awal Oktober dalam hal tugas kooreksi naskah pelajaran Kemuhammadiyah SD kelas tiga, SLTP kelas satu, SLTA kelas satu (September 1994).

m. Silaturahmi ke Jakarta Ahad, 16 s/d 17 Oktober 1994;

1) Mengunjungi Bapak Drs. H. Abuseri Dimiyati (Ketua Majelis Pustaka) yang sedang opname di Rumah Sakit Islam Jakarta.

2) Mengunjungi Arsip Nasional Jakarta.

3) mengunjungi Perpustakaan Nasional Jakarta.

n. Mengunjungi Kantor Fakultas Sastera, UGM Yogyakarta pada Kamis, 10 Novemver 1994, dalam rangka penyempurnaan penulisan *Sejarah Muhammadiyah*.

o. Bekerjasama dengan Majelis Tabligh PP Muhammadiyah untuk mengadakan pengajian/konsolidasi dalam rangka Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Aceh. Kegiatannya antara lain:

1) Pergi ke Cirebon

2) Pergi ke Lampung

3) Dan lain-lain

p. Mengadakan Lomba Karya Tulis Ilmiah untuk umum dalam rangka menyambut Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Aceh. Pelaksanaannya dari tanggal 10 Desember 1994 s/d 21 April 1995 dengan peserta 421 orang.

q. Mengikuti seminar sehari mengenai Pandangan Islam tentang "Pemilikan Kekayaan dan Memanfaatkannya dalam Mewujudkan Kesejahteraan Sosial", yang diadakan oleh Universitas Muhammadiyah Yogyakarta pada tanggal 5 Januari 1995.

r. Mengikuti "Sarasehan Muballigh Muhammadiyah" tingkat nasional pada tanggal 20 s/d 22 Januari 1995 di Kampus Universitas Muhammadiyah Malang.

s. Penulisan riwayat hidup (biografi) singkat tiga tokoh Muhammadiyah:

1) Bp. H. Djarnawi Hadikusumo

2) Bp. K.H. Azhar Basyir, MA

3) Bp. K.H. AR Fakhruddin

t. Memberikan bantuan kepada mahasiswa KKN yang berupa buku-buku untuk disalurkan kepada perpustakaan di lokasi KKN.

Di dalam laporan itu juga diakui bahwa beberapa fasilitas dan sarana, seperti mesin ketik, seperangkat komputer mikro, filling-cabinet, alat jilid, dan mesin fotokopi, belum memadai atau ada yang tidak sesuai lagi dengan volume

Dalam Laporan Pelaksanaan Program Kerja Lembaga Pustaka dan Dokumentasi Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1995-2000 yang disampaikan kepada Sidang Tanwir Muhammadiyah tahun 1996, dilaporkan bahwa lembaga ini telah melakukan sosialisasi, konsolidasi dan instruksi pembentukan LPD tingkat Wilayah/Daerah, di mana telah ada 9 PWM dan 79 PDM yang telah membentuk LPD. Kemudian pimpinan lembaga ini juga telah melakukan kunjungan ke Wilayah/Daerah, silaturahmi lintas Majelis/Lembaga, audiensi dengan PP Muhammadiyah, Rapat-Kerja Nasional, mengkonkritkan LPD sebagai lembaga pelegalisir setiap bentuk penerbitan Muhammadiyah, dan raapat-rapat.

Lembaga ini terdiri dari tiga bidang, yakni Bidang Perpustakaan dan Kajian, Bidang Penerbitan, dan Bidang Dokumentasi dan Sejarah. Bidang Perpustakaan dan Kajian telah menyusun Pedoman Pengelolaan Perpustakaan untuk tingkat Perguruan tinggi dan sekolah, menindaklanjuti kerjasama dengan ARNAS dan Perpustakaan Nasional, dan melaksanakan kajian buku yang meliputi kajian kepemimpinan Islam, pemikiran ke-Islaman, pemahaman Al-Qur'an/Sunnah, pola kehidupan Islami, dan lain-lain. Bidang Penerbitan telah menerbitkan Almanak Muhammadiyah dengan judul DINAMIKA PEMIKIRAN SISLAM DAN MUHAMMADIYAH, menerbitkan AD/ART, Tuntunan Merawat Jenazah, dan Pedoman Pengelolaan Perpustakaan. Bidang Dokumentasi dan Sejarah telah dan sedang mengumpulkan dokumentasi yang berhubungan dengan Persyarikatan Muhammadiyah, seperti skripsi, tesis, disertasi, hasil penelitian, ensiklopedi, jurnal, majalah, surat kabar, dan lain-lain, serta menjalin kerjasama dengan lembaga-lembaga KTLV, INIS, LIPI, Perguruan-Perguruan Tinggi.

B.3.1).e. Majelis Pendidikan Tinggi

Dari Laporan Majelis Pendidikan Tinggi PP Muhammadiyah Masa Jabatan, 1990-1995 terlihat beberapa kegiatan yang dilakukan oleh majelis ini, yakni sebagai berikut:

- (1) Pembinaan Akademik
 - a. Membentuk pusat-pusat penelitian di bidang teknologi
 - b. melakukan koordinasi melalui pembentukan PTM pembina di seluruh Indonesia.
- (2) Pembinaan kemahasiswaan
 - a. Penataran Penerbitan Kampus PTM se-Indonesia 1992.
 - b. Latihan Kepemimpinan Mahasiswa Muhammadiyah se-Indonesia 1994.
 - c. Lomba Karya Tulis ilmiah PTM dan Seminar Nasional Sehari Pangan dan teknologi Halalan Thayyiban 1994.
 - d. Perkampungan Kerja Mahasiswa PTM 1995.
 - e. Lomba Karya Inovatif Produktif PTM.
 - f. Pekan Olah Raga mahasiswa PTM 1995.
 - g. Forum Silaturahmi SMPT PTM se-Indonesia 1995.
- (3) Pembinaan kelembagaan
 - a. "Kode Etik Dosen PTM" dengan SK. Majelis Dikti No.E-2/o22/Sk-MPT/1993.
 - b. SK Statuta PTM se-Indonesia
 - c. Pembentukan PTM pembina dengan SK E-2/o13/Sk-MPT/1994 yang terdiri dari: (1) Universitas Muhammadiyah Malang; (2) Universitas Muhammadiyah Palembang; (3) Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara; (4) Universitas Muhammadiyah Makasar; (5) Universitas Muhammadiyah Surakarta; (6) Universitas Muhammadiyah Yogyakarta; (7) Universitas Muhammadiyah Jakarta.
 - d. pembentukan 8 Pusat kajian, yakni: (1) Pusat Pengkajian, Penelitian, dan Pengembangan Bio-teknologi Industri, di Universitas Muhammadiyah Jakarta; (2) Pusat Kajian, Penelitian, dan Pengembangan Bio-teknologi Pertanian di Universitas Muhammadiyah Malang; (3) Pusat Pengkajian, Penelitian dan Pengembangan Ilmu-ilmu Kelautan, di Universitas Muhammadiyah Makassar; (4) Pusat Pengkajian, Penelitian dan Pengembangan Ilmu kependidikan di IKIP Muhammadiyah Jakarta; (5) Pusat Pengkajian, Penelitian dan pengembangan Bahasa, di IKIP Muhammadiyah Yogyakarta; (6) Pusat Pengkajian, Penelitian, dan Pengembangan Agama dan Kebudayaan, di Universitas Muhammadiyah Surakarta; (7) Pusat Pengkajian, Penelitian dan Pengembangan Ilmu-ilmu Sain Dasar, di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta.
- (4) Kerjasama dengan Depdikbud, BKKBN, Telkom, LIPI, Dinas

Pariwisata Kodya Makassar.

- (5) Koordinasi Pimpinan PTM:
 - a. Rakernas rektor/Direktur/Ketua PTM 1991 dan 1993 di Yogyakarta.
 - b. Rakernas PR III/Pudir III/Puket III.
- (6) Penerbitan: 1) Warta PTM; 2) Pola Ilmiah Pokok; 3) Diary.
- (7) Pembinaan Al-Islam dan Kemuhammadiyah:
 - a. pembentukan Tim Koordinasi Al-Islam & Kemuhammadiyah.
 - b. Silabi AIK
 - c. Tanfidz Silabi AIK.

Berdasarkan data yang masuk dari PTM sampai dengan bulan Februari 1995, kekayaan yang dimiliki PTM di seluruh Indonesia secara keseluruhan berjumlah Rp.149.612.035.820 (Seratus empat puluh sembilan milyar enam ratus dua belas juta tiga puluh lima ribu delapan ratus dua puluh rupiah), di mana kekayaan tersebut meliputi Hutang/Piutang, Deposito/Giro/Tabanas/Kas, Bangunan (Laboratorium, Perpustakaan), Tanah, Alat Transportasi (Mobil, Sepeda Motor), Audio Visual, Komputer, Alat Telekomunikasi (Telepon, Fak-simile), dan lain-lain.

Sementara itu perkembangan jumlah perguruan tinggi Muhammadiyah sejak tahun 1990 hingga akhir 1996 adalah sebagai berikut: pada tahun 1990 PTM berjumlah 78 buah dengan perincian: Universitas 23 buah, Institute 10 buah, Sekolah Tinggi 36 buah, dan Akademi 9 buah. Memasuki periode 1990-1995 jumlah PTM kian membengkak yakni berjumlah 112 buah, yaitu: Universitas 26 buah, Institue 3 buah, Sekolah Tinggi 46 buah, Akademi 32 buah, dan Politeknik 3 buah. Kini jumlah PTM yang tercatat sampai dengan bulan November 1996 di Kantor Majelis Pendidikan Tinggi (DIKTI) PP Muhammadiyah yakni sebanyak 113, dengan perincian: Universitas 26 buah, Institute 3 buah, Sekolah Tirggi sebanyak 48 buah, Akademi

dapat dilihat dalam data berikut:

TABEL V.4
PERKEMBANGAN PTM PERIODE 1990-1996

No.	Jenis PTM	Per.86-90	Per90-95	1996
01	Universitas	23	26	26
02	Institue	10	03	03
03	Sekolah Tinggi	36	46	48
04	Akademi	09	34	33
05	Politeknik	0	03	03
Jumlah		78	112	113

Pertambahan jumlah PTM yang sangat mencolok ini disebabkan antara lain oleh faktor-faktor sumberdaya manusia, kerjasama, dan aset yang dimiliki organisasi. Faktor sumberdaya manusia yang dimaksud adalah banyaknya aktivis Muhammadiyah yang memiliki gelar akademik cukup tinggi yang mampu menyelenggarakan dan mengelola perguruan tinggi dengan baik. Faktor kerjasama ialah keeratn hubungan antara organisasi Muhammadiyah dengan pemerintah, dalam hal ini Depdikbud. Hubungan yang erat ini tercipta karena banyak aktivis Muhammadiyah yang duduk di lembaga pemerintahan itu. Faktor aset ialah harta benda yang secara sukarela banyak dihibahkan oleh simpatisan Muhammadiyah guna memajukan organisasi ini, khususnya dalam bidang pendidikan.

Beberapa kegiatan yang telah dilakukan oleh Majelis Pendidikan Tinggi PP Muhammadiyah Periode 1995-2000 adalah sebagai berikut:

(1) Pembenahan administrasi kantor, dengan meningkatkan dan melakukan rapat-rapat rutin;

(2) Pembinaan akademik:

- a. Supervisi dan evaluasi beberapa Pusat Kajian Keilmuan di PTM. Dalam hal ini dilakukan terhadap Pusat Bioteknologi Pertanian (PUSBITAN) di Universitas Muhammadiyah Malang, dan Lembaga Pusat kajian Ilmu dan Teknologi Kelautan (LPK-ITK) di Unismuh Makasar. Prestasi PUSBITAN sendiri dapat direkam sebagai berikut: tenaga peneliti tetap 32 orang; 11 orang bergelar Magister (S2), seorang sedang studi program Doktor (S3), yang kesemuanya merupakan dosen UMM; keahlian mereka meliputi biologi-molekuler, imunologi, rekayasa genetik, enzimologi, biokimia, mikrobiologi pangan, teknologi fermentasi, dan lain-lain; PUSBITAN menjadi anggota Konsorsium Bioteknologi Indonesia (KBI); memenangkan dana penelitian dari Proyek Penelitian Hibah Bersaing, DEPDIKBUD. Prestasi LPK-ITK dapat dilihat berikut: Seminar Bulanan tentang Kelautan; mendapat bantuan finansial dari Pemda untuk melaksanakan program-programnya; kerjasama dengan LPPM-STT TELKOM, Bandung, dalam Program Kerjasama Eksperimen Radio Pendidikan untuk Masyarakat Pantai dan Laut; Direktur LPK-ITK diangkat oleh Gubernur Sulawesi Selatan menjadi Ketua Kelompok Kerja Training dalam Proyek COREMAP (*Coral Reef Rehabilitation and Management Project* = Proyek Rehabilitasi dan Pengelolaan Terumbu Karang) yang didanai World bank sebesar 1,4 milyar rupiah. Namun demikian sesungguhnya prestasi itu dapat disebut sebagai prestasi direkturnya secara pribadi, yakni Dr.Ir. Baharuddin Abidin, seorang pakar teknologi kelautan lulusan Jerman, dosen Unhas, Ujung Pandang. LPK-ITK ini juga hanya memiliki 5 orang pengelola, dan yang aktif hanya 3 orang, termasuk direkturnya.
- b. Membantu pembukaan: Fakultas/Program Studi Baru di PTM.
- c. Membantu alih bentuk PTM: 1) IKIP Muhammadiyah Jakarta menjadi Universitas; 2) AKPM Jakarta menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi; 3) Akademi-akademi bidang kesehatan yang berada di Jakarta.
- d. Supervisi PTM Pembina dalam melakukan koordinasi dengan PTM binaan.

(3) Pembinaan Kelembagaan

- a. Penataan PTM bidang kesehatan, dengan ditandatangani MOU antara Majelis Pendidikan Tinggi Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Majelis Pembina Kesehatan (MPK) Pimpinan Pusat Muhammadiyah, dan Bagian Pembina Kesehatan Pimpinan Pusat 'Aisyiyah.
- b. Konsultasi dan problem solving
- c. Statuta PTM
- d. RAPB

- (4) Koordinasi Pimpinan PTM
 - a. Lokakarya PR III PTM.
 - b. Rakernas Rektor/Direktur/Ketua PTM.
 - c. Workshop manajemen perguruan tinggi.
- (5) Penerbitan
 - a. Warta PTM
 - b. Diary
- (6) Pembinaan Al-Islam dan Kemuhammadiyah
- (7) Kunjungan ke-PTM

Data tentang asset/kekayaan 56 PTM yang masuk ke Majelis Dikti sampai dengan bulan Februari 1996 meliputi Hutang Piutang, deposito/giro/tabanas/kas, bangunan (laboratorium, perpustakaan), tanah, alat transportasi (mobil, sepeda motor), audio visual, komputer, alat komunikasi (faksimile, telepon, dan lain-lain). Jika diuangkan secara keseluruhan berjumlah Rp. 149.612.035.820,- (Seratus empat puluh sembilan milyar enam ratus dua belas juta tiga puluh lima ribu delapan ratus dua puluh rupiah).

Kendala yang dihadapi ada dua macam, yakni kendala ekstern dan kendala intern. Kendala ekstern antara lain: (1) minimnya pemahaman sebagian pimpinan (PTM maupun PWM) akan peraturan-peraturan dan prosedur intern tentang pencalonan pimpinan di lingkungan PTM, meskipun dari Majelis Dikti sendiri sebelumnya telah mengirimkan edaran tentang hal itu. Kondisi ini telah menyebabkan permasalahan sendiri; dan (2) kurangnya perhatian sebagian pimpinan PTM pada surat edaran maupun questioner untuk pendataan yang dikeluarkan oleh Majelis Dikti. Hal ini berdampak pada kekurangakuratan data yang dimiliki Majelis Dikti, baik tentang kondisi fisik, jumlah alumni, jumlah mahasiswa, jumlah dosen, maupun kekayaan yang dimiliki PTM. Dengan demikian maka Majelis Dikti sering sekali kesulitan dalam menentukan langkah bagi pen-

gembangan PTM untuk jangka panjang.

Kendala interna meliputi beberapa hal, yakni: (1) minimnya dana yang ada, hal ini jika dilihat dengan jumlah PTM dan mobilitas Majelis Dikti untuk membina PTM dari Sabang sampai Merauke maka dana yang dimiliki Majelis Dikti adalah jauh dari memadai; (2) kesibukan para pengurus, terutama berkaitan dengan urusan kantor, hal ini tidak bisa diabaikan mengingat sebagian besar pengurus Majelis Dikti selain menjabat di Muhammadiyah juga menjabat secara struktural di lembaga-lembaga lain; (3) sempitnya ruang sekretariat, meskipun secara prinsip tidak mempengaruhi pekerjaan kesekretariatan, namun kondisi tersebut telah membuat kesan pengap dan kotornya kantor Majelis Dikti; dan (4) minimnya peralatan kesekretariatan, hal ini tidak bisa diabaikan karena Majelis Dikti sebagai pembina PTM dengan mobilitas yang tinggi sangat membutuhkan *hardwarw* dan *software* yang dapat mendukung segala macam kegiatannya.

B.3.1).f. Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah

Dari Laporan Majelis Pendidikan Dasar dan Menengah PP Muhammadiyah Periode 1990-1995, dapat dilihat beberapa program yang dapat direalisasikan, yakni:

- (1) Membuat edaran tentang:
 - a. 10 petunjuk untuk Majelis Dikdasmen tingkat Wilayah, Daerah dan Kepala Sekolah dalam rangka menghadapi wajib belajar 9 tahun dan kurikulum 1994.
 - b. Petunjuk kegiatan menghadapi bulan suci Ramadhan.
 - c. Prosedur penerbitan program pendirian sekolah.
 - d. Prosedur pengajuan calon kepala sekolah.
 - e. Penarikan dana Uang Kebaktian Guru (UKG).
- (2) Mengadakan kerjasama dengan penerbit Suara Muhammadiyah dalam rangka pencetakan dan pendistribusian buku Al-

Islam dan Kemuhammadiyah untuk SD sampai dengan SLTA seluruh Indonesia.

- (3) Mengadakan Penataran dan Lokakarya (Pentaloka) Kepala Sekolah Kejuruan Muhammadiyah pada tanggal 22 s/d 25 Januari 1995 di Jakarta.

Kegiatan lain yang dilakukan oleh majelis ini adalah:

- (1) Membuka dan memberikan pengarahan pada Rakerwil Majelis Dikdasmen di Wilayah DIY, Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Jawa Timur, DKI Jakarta, Sulawesi Tengah, Lampung dan Jawa Barat.
- (2) Menghadiri dan memberikan materi pada seminar-seminar, antara lain Libur Sekolah 5 (lima) hari yang diselenggarakan oleh Dirjen Dikdasmen dan Seminar Nasional SMP Terbuka melalui masjid, menyambut wajib belajar (wajib) 9 tahun.
- (3) Menghadiri Temu Wicara dengan DPR.
- (4) Menghimpun dana dari sekolah Muhammadiyah se-Indonesia untuk membantu korban musibah gempa bumi di Liwa.
- (5) Melalui Majelis Dikdasmen Pusat telah memberi beasiswa Supersemar kepada 300 siswa sekolah kejuruan tingkat atas Muhammadiyah dari tahun 1991/1992 sampai 1994/1995.
- (6) Menyelenggarakan metodologi pengajaran Bahasa Arab yang bekerjasama dengan Lembaga Ilmu Pengetahuan Islam dan Bahasa Arab (LIPIA) Saudi Arabia, bagi gur-guru sekolah Muhammadiyah seluruh Indonesia.
- (7) Menerbitkan warta pendidikan sebagai informasi timbal balik antara Majelis Dikdasmen Pusat dengan Wilayah, Daerah, Cabang dan Sekolah-sekolah Muhammadiyah seluruh Indonesia.

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 pada Juli 1995, majelis ini memiliki program-program antara lain konsolidasi Dikdasmen, pengembangan kurikulum, peningkatan sumberdaya serta sarana dan prasarana. Namun demikian, hingga akhir 1996, majelis ini baru melakukan kegiatan rapat pleno, Rakernas, rapat-rapat dengan pengurus sekolah untuk merancang sekolah unggulan, serta kunjungan ke Wilayah dan Daerah serta sekolah/pondok pesantren. Hal ini terjadi karena majelis ini masih dihindangi oleh masalah dalam Persyarikatan (organisasional) dan dalam dunia pendidikan itu sendiri.

B.3.1).g. Majelis Pembina Kesehatan

Dari Laporan Majelis Pembina Kesehatan Muhammadiyah dapat diketahui pelaksanaan program kerja sampai tahun 1994 sebagai berikut:

- (1) Program kerja konsolidasi organisasi MPK adalah sebagai berikut:
 - a. Sesuai dengan SK-PP Muhammadiyah No.II/SK-PP/1991 tanggal 25 Februari 1991 yang telah disempurnakan melalui SK No.39/SK-PP/IV.B/1.b/1994 tanggal 30 April 1994.
 - b. Untuk tingkat Wilayah/Propinsi Pembentukan MPK Wilayah hingga saat ini belum semuanya terealisasi. Baru ada 9 Wilayah yang telah berhasil membentuk MPK, yaitu: PWM Sulawesi Selatan, PWM Sumatera Selatan, PWM Sumatera Utara, PWM Lampung, PWM Jakarta, PWM Jawa Barat, PWM Jawa Tengah, PWM Jawa Timur, PWM DIY, dan PWM Sulawesi Utara.
 - c. Untuk tingkat Daerah Kabupaten/Kodya Pembentukan MPK Daerah masih banyak yang belum terealisasi, sehingga amal usaha Persyarikatan dalam bidang Kesehatan di daerah belum dapat dibina dengan baik.
- (2) Pengembangan Pendidikan tenaga Kesehatan Lulusan Pendidikan tenaga Kesehatan yang diselenggarakan Muhammadiyah, selain untuk memenuhi institusi pelayanan kesehatan Muhammadiyah juga dimanfaatkan oleh instansi lainnya, termasuk Pemerintah sebagai pegawai negeri, sebagian dari mereka juga bekerja di Timur Tengah. Dengan makin meningkatnya kebutuhan tenaga kesehatan, program pendidikan tenaga kesehatan perlu makin dipacu. Dalam kurun waktu 3 tahun ini dari target 35 sekolah/akademi selama 5 tahun, telah dicapai 29 sekolah/akademi sehingga jumlahnya sekarang telah menjadi 42 sekolah, yaitu 12 SPK, 9 PPB, 1 SMF, 16 AKPER, 1 AKFIS, 1 APK, 1 APRO, 1 AKK, 1 Akzi. Dalam mengembangkan program pendidikan, juga telah ditugaskan belajarkan 9 orang guru/dosen tetap. Selain itu semua guru/dosen tetap wajib mengikuti Akta Keguruan serta pelatihan-pelatihan di bidang pendidikan. Dua di antaranya mengikuti pendidikan S1 Keperawatan di Australia. Peningkatan mutu pendidikan terus-menerus diupayakan.
- (3) Upaya peningkatan mutu pelayanan telah dilaksanakan melalui pelatihan-pelatihan, semiloka, seminar, dan sebagainya serta pembenahan secara langsung di bidang manajemen antara lain RS Muhammadiyah Bandung, RS Siti

Khadijah Sepanjang, dan lain-lain. Selain itu MPK telah berperan sebagai salah satu dinamisator dan penggerak BKS-RSI yang pada bulan Juli 1994 Ybl telah menyelenggarakan Semiloka Nasional Peningkatan Manajemen Pengelolaan Rumah-rumah Sakit Islam di Kaliurang Yogyakarta, yang dihadiri tidak kurang dari 250 peserta dari 78 RS Islam di seluruh Indonesia. Ruang lingkup BKS-RSI sesuai hasil Semiloka tersebut akan diperluas tidak hanya di bidang perumahsakitian saja, melainkan diharapkan bisa seperti ruang lingkup yang ditangani MPK, sehingga telah diusulkan nama yang lebih sesuai yaitu Majelis Syuro Upaya Kesehatan Islam Indonesia (MUKISI). Jumlah sarana pelayanan kesehatan di lingkungan Muhammadiyah/Aisyiyah sampai saat ini sbb:

- RS Pusat	: 4 buah
- RS Wilayah/Daerah	: 11 buah
- RS Bersalin	: 4 buah
- Rumah Bersalin	: 70 buah
- Balai Kesehatan Ibu dan Anak	: 28 buah
- Balai Pengobatan	: 74 buah
- Pondok Bersalin	: 4 buah
- Balai Kesehatan Masyarakat	: 2 buah
- Apotek	: 3 buah

(4) Pengembangan Jaminan Pelayanan Kesehatan Umat (JPKU)
Program pengembangan jaminan pelayanan kesehatan umat merupakan program baru di Indonesia. Yang sedang dilakukan sekarang adalah mempelajari manajemen JPKU yang efektif dan efisien, sehingga masyarakat tertarik dan percaya masuk menjadi anggota JPKU akan memperoleh manfaat.

Kegiatan JPKU yang telah dibentuk adalah di RSI Jakarta, RSU PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan di lingkungan amal usaha kesehatan Muhammadiyah di Ujung Pandang sebagai uji coba. Pola yang dipergunakan adalah pola Dana Sehat. MPK telah bekerjasama dengan YABSI dan FPKPKMI dalam upaya pengembangan program ini. Dari berbagai pandangan dan pengalaman yang ada maka upaya ini kini dikembangkan menjadi Jaminan Pemeliharaan Masyarakat Dana Sehat Takaful.

(5) Pengembangan Bimkesmat

Pelaksanaan program ini dikaitkan dengan penyelenggaraan pelayanan kesehatan dan pendidikan Tenaga Kesehatan dengan membentuk daerah-daerah binaan serta kegiatan-kegiatan di bidang UKS/UKGS dan PKMRS serta penyuluhan kesehatan masyarakat. Sejauh ini penyelenggaraan program masih di lingkup Diknakes dan dapat berkembang cukup baik, di mana saat ini telah dapat dibentuk 15 daerah bidanaan. Jenis dan mutu kegiatan terus diupayakan pengembangannya ke arah bentuk pelayanan kesejahteraan masyarakat secara terpadu di tingkat Cabang dan Ranting yang melibatkan berbagai majelis, ortom dan lembaga yang terkait.

(6) Pengadaan obat dan alat medik
Pembentukan badan usaha yang berkaitan dengan masalah ini masih dalam taraf penjajagan. Telah dibentuk satu tim untuk menanganinya.

- (7) Peningkatan kerjasama lintas sektoral
- a. Kerjasama dengan Pemerintah bidang kesehatan (Depkes RI)
 - b. Kerjasama dengan Pemerintah bidang keluarga berencana (BKKBN).
 - c. Kerjasama dengan organisasi masyarakat/LSM melalui Forum Kerjasama Pengembangan Kesehatan Masyarakat Indonesia (FK-PKMI), dengan Persatuan Dharma Karya Kesehatan Indonesia (PERDHAKI), dan lain-lain.

- Dalam laporan itu juga diakui bahwa belum semua Wilayah dan Daerah membentuk MPK, karena tidak semua mempunyai Amal Usaha Kesehatan, sehingga pembinaan dan pengembangan amal usaha kesehatan di daerah masih kurang. Juga belum terjalin pula kerjasama yang baik dengan majelis/lembaga lain ex Majelis PKU maupun majelis lainnya, terutama dengan Majelis DIKTI, karena Anak Usaha Pendidikan Tenaga Kesehatan secara struktural di bawah universitas/DIKTI tapi secara operasional di bawah Departemen Kesehatan. Di samping itu, semua personil di MPK Pusat adalah tenaga tidak tetap yang memiliki tugas pokok di tempat lain dengan kesibukan yang tinggi, sehingga produktivitas kerjanya di MPK tidak bisa maksimal.

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh Juli 1995, Majelis Pembina Kesehatan melakukan konsolidasi dan pengembangan organisasi. Dalam hal ini majelis antara lain melengkapi pengurus dan sarana, memantapkan koordinasi dan komunikasi, mengusahakan pentanfidz-an Qaidah MPK & Qaidah AUM, inventarisasi data AUM, dan kerjasama dengan BKKBN - SDES.

Dalam bidang pengembangan pendidikan tenaga kesehatan di lingkungan Muhammadiyah Aisyiyah dapat dilihat data

kuantitatifnya sebagai berikut:

TABEL V.5
PENDIDIKAN TENAGA KESEHATAN

No.	Propinsi/Wilayah	AKPER	AKFIS	AKZI	AKL	AAK	APRO	SPK	PPB	SMF
SUMATERA										
01.	Banda Aceh	1	-	-	-	-	-	2	1	-
02.	Palembang	2	1	-	1	-	-	1	1	-
03.	Padang	-	-	-	-	-	-	1	-	-
04.	Pekanbaru	1	-	-	-	-	-	-	-	-
05.	Lampung	1	-	-	-	-	-	-	-	-
KALIMANTAN										
01.	Pontianak	1	-	-	-	-	-	-	-	-
02.	Banjarmasin	1	-	-	-	-	-	-	-	-
03.	Samarinda	1	-	-	-	-	-	-	-	-
SULAWESI										
01.	Ujung Pandang	1	-	-	1	-	1	1	1	-
JAWA										
01.	DI Yogyakarta	1	-	-	-	-	-	-	1	-
02.	Jember	1	-	-	-	-	-	-	-	-
03.	Surabaya	1	-	-	-	-	-	-	-	-
04.	Malang	1	-	-	-	-	-	-	-	-
05.	Ponorogo	1	-	-	-	-	-	-	-	-
06.	Sidoarjo	-	-	-	-	-	-	1	1	-
07.	Surakarta	2	1	-	-	-	-	1	1	-
08.	Klaten	1	-	-	1	-	-	-	-	-
09.	Magelang	1	-	-	-	-	-	-	-	-
10.	Semarang	1	-	1	-	1	-	-	-	-
11.	Kendal	1	-	-	-	-	-	-	-	-
12.	Soerabong	1	-	-	-	-	-	-	-	-
13.	Pekalongan	1	-	-	-	-	-	1	-	-
14.	Purwokerto	1	-	-	1	-	-	-	-	-
15.	Kudus	-	-	-	-	-	-	1	1	-
16.	Bandung	-	-	-	-	-	-	1	-	-
17.	Tasikmalaya	-	-	-	-	-	-	1	1	1
18.	Cirebon	-	-	-	-	-	-	1	1	-
19.	Jakarta	2	1	1	1	-	-	1	1	-
		25	3	2	5	1	1	13	10	1

Keterangan:

AKPER : Akademi Keperawatan
AKFIS : Akademi Fisioterapi
AKZI : Akademi Gizi
AKL : Akademi Kesehatan Lingkungan
AAK : Akademi Analisis Kesehatan
APRO : Akademi Penata Rontgen
SPK : Sekolah Perawat Kesehatan
PPB : Program Pendidikan Bidan
SMF : Sekolah Menengah Farmasi

Selain itu, majelis ini telah melakukan kegiatan-kegiatan: kajian agama dan kesehatan; pembinaan dan pengembangan pelayanan medis; pengembangan jaminan pemeliharaan kesehatan masyarakat (JPKM) melalui Dana Sehat takaful Muhammadiyah yang dewasa ini telah berkembang dan dikelola sendiri oleh PT RUSLAM CEMPAKA PUTIH JAKARTA; serta pengembangan dan pembinaan kesehatan umat.

B.3.1).h. Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial

Dari Laporan Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial PP Muhammadiyah Periode 1990-1995 dapat diketahui mengenai pelaksanaan program-programnya sebagai berikut:

(1) Tingkat Pusat.

- a. Memasyarakatkan Keputusan Muktamar ke-42, khususnya mengenai pembinaan kesejahteraan sosial.
- b. Mengidentifikasi penjabaran Keputusan Muktamar yang sesuai dengan program-program pembinaan masyarakat kumuh dan dhuafa di perkotaan.
- c. Membantu PP Muhammadiyah dalam rangka pelaksanaan bantuan terhadap anak yatim.
- d. Mengadakan rapat-rapat rutin, sekurang-kurangnya sekali dalam sebulan.
- e. Mengadakan sarasehan tentang Bakesos di Klaten Jawa Tengah pada tanggal 2 April 1994.
- f. Mengadakan kunjungan ke Pimpinan Daerah Muhammadiyah Majelis PKS Karawang dalam rangka memberikan penyuluhan tentang Balai Kesejahteraan Sosial (BAKESOS) pada tanggal 16 Oktober 1994.
- g. Mengadakan sarasehan tentang Pekerja Anak dan Anak Jalanan pada bulan Maret 1995 di Jakarta.

(2) Tingkat Wilayah

- a. Rakerwil-Rakerwil
- b. Pertemuan-pertemuan konsultasi
- c. Proyek daerah
- d. ILO Jawa Barat

Dalam laporan itu diakui bahwa masih banyak kendala yang dihadapi, antara lain ialah: (1) kendala yang dirasakan mengganggu dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi adalah belum seluruh Pimpinan Persyarikatan melaksanakan Surat keputusan PP Muhammadiyah No.38/SK PP/1991 tentang Pedoman Struktur Organisasi Pimpinan Muhammadiyah tingkat Wilayah, Daerah dan Cabang; bahwa pemecahan/pengembangan Majelis PKU menjadi dua majelis dan satu lembaga sebagaimana dilaksanakan di Pusat harus juga dilaksanakan di tingkat Wilayah,

Daerah dan Cabang. Hal ini merupakan gangguan komunikasi antara Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial (PKS) Pusat dan Daerah; (2) keterbatasan tenaga dan dana; (3) dalam hal organisasi, masih ada Wilayah dan Daerah yang belum mengembangkan Majelis PKU menjadi Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial (MPKS) dan Majelis Pembina Kesehatan (MPK).

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh Juli 1995, majelis ini ditambah namanya menjadi Majelis Pembina Kesejahteraan Sosial dan Pengembangan Masyarakat. Pada periode 1995-2000, majelis ini telah dan sedang melaksanakan program-program rutin dan unggulan. Program unggulannya adalah sebagai berikut:

- (1) Bina Desa Sejahtera (Qoryah Thayyibah)
- (2) Balai Pendidikan Ketrampilan (BPKM)
- (3) Balai Latihan Ketrampilan Anak Asuh (BLKA)
- (4) Bantuan Penanggulangan Bencana Alam
- (5) Penyantunan Orang Jompo (manula terlantar).

B.3.1).i. Majelis Ekonomi

Dari Laporan kegiatan Majelis Ekonomi PP Muhammadiyah dapat diketahui kegiatan-kegiatan yang telah dan sedang dilakukan oleh majelis ini, antara lain ialah:

- (1) Agribisnis
Program bimbingan di bidang agribisnis ini dilaksanakan oleh PT-DAYAMATA AGRO LESTARI (DAMA AGRO) yang meliputi kegiatan antara lain:
 - a. Proyek tanaman jarak di Kabupaten Lebak, Jawa Barat.
 - b. Proyek pelatihan petani berupa teknik budidaya pala-

wija dan pengolahan lahan yang cocok dengan keadaan tanah di desa masing-masing. Pelaksanaannya dilakukan dengan cara praktek lapangan serta *field trip* ke OISCA di Bogor. Pada tahap pertama, jumlah petani yang telah di bina ada 10 orang dari Kecamatan Leuwidamar dan 7 orang dari Kecamatan Cileces.

c. Proyek ternak domba dengan menggunakan sistem gaduh, dengan jumlah peternak binaan yang telah mengikuti proyek ini ada 47 KK di Kecamatan Leuwidamar dan 25 KK di Kecamatan Leces.

d. Proyek usaha pertanian di desa Prabugantungan, Cileces dengan tujuan untuk membantu memasarkan produk-produk dari daerah ini yang berupa pisang, kopi, coklat, kelapa, kopra, jeruk, limau, dan lain-lain.

e. Proyek tanaman cabe di Bekasi.

f. Proyek tanaman jahe di Payakumbuh, Sumatera Barat.

g. Proyek pemasaran kentang di Wonosobo untuk dilempar ke Pasar Induk Jakarta.

(2) Perbankan

Rencana mendirikan BPR Syaria'ah dengan target satu BPRS di setiap Wilayah Muhammadiyah serta pembinaan kepada BPRS-BPRS yang ada telah ditugaskan kepada PT. MENTARI BINA ARTHARAYA. Selama tahun 1994 telah berdiri dan beroperasi 8 buah BPR dan 6 buah BPRS milik Muhammadiyah serta 5 buah BPR non Muhammadiyah. Dan sementara itu masih ada 9 buah BPR dan 4 buah BPRS lagi masih dalam proses penyelesaian.

Kegiatan operasional PT. MENTARI BINA ARTHARAYA itu sendiri meliputi tiga bidang kegiatan, yaitu:

a. Konsultasi Pendirian dan Pengurusan Perijinan BPR yang terdiri dari BPR sistem konvensional, BPR Syaria'ah, dan Koperasi BPR.

b. Pelatihan, terdiri dari *Inhouse Training* dan *Reguler Training*.

c. Pengarahan dan Pembinaan.

(3) Bank Perkreditan Rakyat (BPR)

Di lingkungan Majelis Ekonomi Pusat telah didirikan satu buah BPR dengan nama BPR MATAHARI ARTHADAYA.

(4) Biro Perjalanan Wisata

Pada Februari 1994 telah didirikan PT SURYA SEKAWAN. Kegiatan usaha yang telah berlangsung adalah penjualan tiket perjalanan udara untuk dalam dan luar negeri.

(5) Pendidikan dan Pelatihan

Kegiatan ini dilakukan lewat Yayasan Bina Manajemen Indonesia (BIMINDO). Di samping itu juga bekerjasama dengan Lembaga Pembinaan & Pengembangan Wirausaha RAKATA

dari Yayasan Mitra Mandiri dalam mengembangkan pelatihan ketrampilan manajemen dan kewirausahaan pengusaha kecil menengah nasional.

- (6) Koperasi
- (7) Informasi Bisnis, yang dilakukan melalui Forum Komunikasi Pengusaha Muhammadiyah yang diselenggarakan bersama oleh Majelis Ekonomi dan Bagian Ekonomi Pemuda Muhammadiyah, Aisyiyah dan Ortom-ortom lain.
- (8) Diskusi Serial.
- (9) Pengembangan usaha masyarakat:
 - a. Penambangan batubara di Kabupaten Hulu Sungai Utara, Kalimantan Selatan
 - b. Kerjasama pembiayaan Usaha dengan Bank Muamalat Indonesia
 - c. Pemasaran Produk Warga Muhammadiyah

Dalam laporan itu sesungguhnya banyak diakui kebelum-berhasilan ataupun ketidakberhasilan dalam kegiatan-kegiatan ekonomi Muhammadiyah sesuai dengan yang telah diprogramkan. Misalnya proyek tanaman jarak di Kabupaten Lebak, Jawa Barat, ternyata mengalami kegagalan karena diserang rayap tanah, sehingga tanaman rusak dan mati; proyek pemasaran Kentang di Wonosobo ke Pasar Induk Jakarta juga belum berhasil karena harga di Pasar Induk itu tidak stabil dan ada kesalahan teknis di lapangan; BPR MATAHARI ARTHADAYA juga belum ada kejelasan hubungan organisasi dengan Majelis Ekonomi, maka hingga kini masih belum ada laporan kegiatannya; PT SURYA SEKAWAN NUSA dalam tugas usaha penyelenggaraan pelayanan perjalanan haji dan umrah juga belum terlaksana; Induk Koperasi Muhammadiyah di tingkat Pusat yang telah direncanakan ternyata masih belum dapat terwujud, dan pengembangan ekonomi masyarakat yang telah diprogramkan juga belum dapat terselenggara, karena belum ada tenaga khusus, yang mengetahui tentang perkoperasian dan

wadah pemasaran bagi produk-produk pengusaha Muhammadiyah, Badan Pembina dalam bidang-bidang teknologi dan permodalan, dan Balai Latihan Kerja dan lembaga Penyaluran Tenaga Kerja juga belum kesampaian semuanya.

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 Juli 1995, majelis ini mempertegas posisi dirinya di organisasi Muhammadiyah sebagai *think tank* dan konsultan, jadi bukan lembaga operasional. Sedangkan para pelaksananya adalah Majelis Ekonomi di tingkat Wilayah, Daerah, dan tingkat-tingkat bawahnya.

Program Majelis Ekonomi periode 1995-2000 mungkin dapat dikatakan amat banyak dari segi jumlah program dan amat besar dari segi cakupan kegiatan, jika dibandingkan dengan periode sebelumnya ataupun jika dibandingkan dengan majelis/lembaga/badan lainnya. Majelis ini merencanakan program-program mulai dari studi dan advokasi dalam bidang ekonomi, pemberdayaan ekonomi rakyat, hingga ke pengembangan Badan Usaha Milik Muhammadiyah (BUMM).

Sampai dengan akhir 1996 realisasi program antara lain sebagai berikut:

(1) Program pemberdayaan ekonomi rakyat, kerjasama Muhammadiyah dengan Departemen Koperasi & ITK; dilaksanakan di Kabupaten Dati II Karanganyar, Jawa Tengah, dalam bentuk kerjasama antara Majelis Ekonomi PP Muhammadiyah, Balitbang Depkop & PPK, PDM Karangnyar, dan Pemda Karanganyar dalam bidang Pemberdayaan Ekonomi Rakyat di Kabupaten Karanganyar. Rencana yang telah disusun adalah pembentukan 40 BMT, 3 BPRS, dan 1 BPRs inti, pengembangan peternakan ayam potong, emping mlinjo, penggemukan sapi, dan lain-lain.

(2) Program pemberdayaan ekonomi rakyat di Kabupaten Klaten; merintis pembentukan 25 BMT, pengembangan usaha konveksi melalui kemitraan, dan peningkatan dan pengembangan produk kecap melalui peningkatan teknik produksi dan pemasaran. Majelis Ekonomi telah bekerjasama dengan Yayasan Baitul Maal melakukan pelatihan terhadap para pengelola BMT dengan bantuan pembiayaan dari Bank Exim, atas usaha Yayasan Baitul Maal. Yayasan Baitul Maal juga

kepada dua BMT di Klaten. Kendala yang dihadapi untuk menindaklanjuti program ini utamanya pada pembiayaan, karena Depkop masih belum bersedia memperluas proyek binaannya sebelum program di Kabupaten Karanganyar terlaksana dengan baik.

- (3) Kerjasama Majelis Ekonomi dengan Syarikat Takaful Indonesia dalam rangka sosialisasi Asuransi Takaful di lingkungan Muhammadiyah.
- (4) Program pembangunan ekonomi masyarakat, kerjasama dengan YINBUK. Sayangnya pelaksanaan program lebih lanjut kurang lancar, karena kurangnya komunikasi di antara pihak-pihak terkait, baik di lingkungan Muhammadiyah sendiri, antara Wilayah dengan Pusat, antara Muhammadiyah dengan YINBUK.
- (5) Proyek pendampingan program Bappenas. Dalam hal ini Majelis Ekonomi membentuk kerjasama dengan Konsorsium Konsultan yang terdiri dari para Konsultan yang mempunyai akses dan pengalaman dalam melaksanakan proyek Bappenas. Namun demikian kendala yang dihadapi adalah mengenai pembiayaan program yang saat ini belum ada.
- (6) Proyek pembentukan Sekolah Sistem Asrama kerjasama Muhammadiyah dengan GKBI.
- (7) Kerjasama Muhammadiyah dengan Departemen Tenaga Kerja.
- (8) Pelatihan para Manajer BPR/BPRS melalui PT Mentaribina Artharaya dalam bidang konsultasi keuangan dan perbankan.
- (9) Program advokasi, antara lain berupa diskusi khusus membahas masalah ekonomi; almanak ekonomi; dan majalah ekonomi.
- (10) Rapat kerja dan konvensi nasional Majelis Ekonomi Muhammadiyah.

Majelis Ekonomi menghadapi permasalahan berupa dana dan sumberdaya manusia terutama dalam rangka pelaksanaan program-program. Dalam hal ini Majelis Ekonomi melakukan strategi aliansi kerjasama dengan beberapa LSM, dengan cara Majelis Ekonomi bertindak sebagai mediator dengan unit-unit di lingkungan organisasi Muhammadiyah. Contoh kerjasama ini adalah kerjasama program dengan Yayasan Mitra Usaha (YMU) yang naskah kesepakatan itu Muhammadiyah berkewajiban untuk

mengupayakan adanya proyek, dan YMU yang melaksanakan order proyek tersebut berkewajiban memberikan imbalan jasa kepada Majelis Ekonomi berdasar imbalan jasa yang mereka peroleh dari pemberi order proyek. Contoh ini adalah Proyek Penelitian untuk Design Program Pengembangan Small and Medium Enterprise kerjasama Pemerintah Indonesia dengan Jerman.

B.3.1).j. Majelis Wakaf dan Kehartabendaaan

Menurut Laporan Majelis Wakaf dan Kehartabendaaan PP Muhammadiyah, harta kekayaan milik Persyarikatan ini berwujud tanah, baik yang berstatus hak milik maupun wakaf, yang dikelola oleh Persyarikatan di seluruh Indonesia. Hingga akhir tahun 1994, tanah milik dan tanah wakaf yang telah memiliki sertifikat adalah 952 bidang. Padahal di seluruh Indonesia, Persyarikatan memiliki 10.381 bidang. Jadi tingkat keberhasilan dalam pensertifikatan tanah ini baru 9,17%. Pada tahun 1994, PP Muhammadiyah sebenarnya telah mengeluarkan SK No.12/SK-PP/I.A./7.c/1994 tanggal 06 Dzulhijjah 1414 H/17 Mei 1994 M yang diinstruksikan kepada semua Pimpinan Persyarikatan, mulai dari Pimpinan Ranting (terbawah), Pimpinan Cabang, Pimpinan Daerah, dan Pimpinan Wilayah agar mendata kembali (Her-Inventariasi) semua tanah-tanah Persyarikatan, baik yang berstatus tanah wakaf maupun tanah non wakaf yang berada dalam lingkungan wilayah masing-masing dengan cara menggunakan/mengisi daftar yang seragam dengan menggunakan model A, B, C, dan D. Tanah-tanah ini sebagian besar di atasnya didirikan Proyek Amal Usaha

Rumah Sakit, Rumah Yakin Piatu, Kantor dan sebagainya.

Namun demikian, hingga akhir 1996, yang melaporkan hasil Her-Inventariasi dari 26 Wilayah Muhammadiyah ternyata tetap baru 3 Wilayah yang telah mengirim Daftar Model berisi himpunan data tanah yang diterima oleh wilayah dari PRM-PRM lewat PCM-PCM dan PDM-PDM dalam Wilayahnya masing-masing, ialah dari Wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta, Irian Jaya, dan Sumatera Barat.

Hambatan terbesar dalam kegiatan pensertifikatan tanah ini adalah kurangnya pengetahuan dan ketrampilan Pimpinan Majelis Wakaf dan Kehartabendaan di tingkat Wilayah sampai Cabang dalam mengurus pensertifikatan tanah, kurang atau tidak adanya tenaga yang dapat menangani, dan tidak adanya dukungan dana, baik untuk operasional Majelis/Bagian Wakaf dan Kehartabendaan apalagi untuk biaya pulasi/balik nama tanah.

Tambahan pula, penyimpanan dokumen kepemilikan tanah milik/wakaf seperti Sertifikat dan Surat Ijin Mendirikan Bangunan (IMB) oleh Pimpinan Persyarikatan atau Pimpinan Amal Usaha yang memanfaatkan tanah/bangunan tersebut seringkali masih dengan cara-cara tradisional, sehingga sering terjadi dokumen rusak atau hilang karena disimpan di tempat yang tidak aman.

Hambatan lainnya ialah bahwa Wilayah/Daerah Muhammadiyah tidak memiliki cukup biaya untuk memperbanyak instruksi SK PR Muhammadiyah mengenai Her-Inventarisasi dan juga ongkos pengirimannya kepada Cabang-cabang dan Ranting-ranting dalam Wilayah/Daerahnya. Di samping itu tidak mempunyai tenaga profesional untuk dikirim ke Cabang-cabang dan Ranting-ranting.

B.3.1). * Badan Pendidikan Kader (BPK)

Sampai dengan tahun 1995, BPK PP Muhammadiyah telah melaksanakan program-program sebagai berikut:

- (1) Mentanfidzkan dan memasyarakatkan hasil Rakernas 1 Badan Pendidikan Kader, secara tertulis dan melalui forum-forum kelembagaan.
- (2) Menyelenggarakan Pengajian Ramadhan sebanyak lima kali.
- (3) Menyelenggarakan Dialog dan Kajian sebanyak 8 kali.
- (4) Menyusun Konsep Materi Induk Perkaderan Muhammadiyah, yang berisi tentang: Hakekat Islam, Metodologi Pemahaman Islam, Sejarah Gerakan pembaharuan, Muhammadiyah sebagai Gerakan Islam, Kapita Selekta, dan Strategi Perjuangan Muhammadiyah.
- (5) Menyusun Konsep latihan Istruktur Muhammadiyah dan Materi Latihan Istruktur Muhammadiyah yang merupakan pedoman baku dalam Latihan Istruktur di Lingkungan Muhammadiyah.
- (6) Menerbitkan tiga buku:
 - a. Persepsi Masa Depan Muhammadiyah
 - b. Materi Induk Perkaderan Muhammadiyah
 - c. Dialog Pemikiran Islam dalam Muhammadiyah
- (7) Menyelenggarakan PELATIHAN INSTRUKTUR TINGKAT PUSAT, yang diikuti oleh BPK Wilayah se-Indonesia dan Ortom Tingkat Pusat.
- (8) Menyelenggarakan Pelatihan Kader Pimpinan DARUL ARQAM Tingkat Pusat, yang diikuti oleh BPK Wilayah se-Indonesia dan Ortom Tingkat Pusat.
- (9) Menyelenggarakan RAKERPIM TINGKAT PUSAT, yang dihadiri oleh BPK Wilayah se-Indonesia dan Ortom Tingkat Pusat.
- (10) Menangani Kaderisasi, menghadiri dan mengisi acara/kegiatan Kaderisasi dan kegiatan-kegiatan sejenis dalam Muhammadiyah maupun Ortom baik tingkat nasional, regional, wilayah, dan daerah.
- (11) Menyelenggarakan Penataran Dosen untuk Pra-Jabatan Dosen-dosen baru di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta dan IKIP Muhammadiyah Yogyakarta.
- (12) Menyelenggarakan Darul Arqam Santri Madrasah Mu'allimin

tiap tahun.

(13) Menyelenggarakan Pertemuan Silaturahmi KELUARGA BESAR MUHAMMADIYAH bersama Prof. Dr. Ing. B. J. Habibie.

Di dalam Evaluasi Pelaksanaan Program itu diakui bahwa dari program-program yang telah direncanakan ternyata belum semuanya dapat dilaksanakan. Kendala yang dihadapi antara lain: (1) terbatasnya kesempatan personil pimpinan BPK terutama karena mobilitas dalam kegiatan lain di lingkungan Persyarikatan, selain belum semuanya maksimal karena berbagai kegiatan individual; (2) ketidakseimbangan antara jumlah program yang dirumuskan dengan berbagai faktor konkret yang tersedia sehingga terasa kelebihan beban.

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh Juli 1995, lembaga ini berubah nama menjadi Badan Pendidikan Kader dan Pembinaan Angkatan Muda Muhammadiyah. Pada periode 1995-2000, lembaga ini memprioritaskan program ke dalam 6 bidang, yakni: (1) Bidang Pendidikan dan Pelatihan (Ideologi dan Kepemimpinan); (2) Bidang Kajian dan Pengembangan Wawasan; (3) Bidang Konsolidasi & Pengembangan Kelembagaan; (4) Bidang Kerjasama; (5) Bidang Dana, Sarana dan Prasarana; dan (6) Bidang Konsolidasi dan Pembinaan AMM.

Program yang telah dilaksanakan oleh lembaga ini hingga akhir 1996 adalah sebagai berikut:

- (1) Menyelenggarakan pengajian Ramadhan 1416 H dengan tema: "Perkembangan Pemikiran dan Strategi Gerakan Islam".
- (2) Menangani Latihan Instruktur Badan Pembinaan Kader Pimpinan Pusat Aisyiyah.
- (3) Menangani Penataran Al-Islam dan Kemuhammadiyah bagi tenaga edukatif Universitas Ahmad Dahlan.
- (4) Menyelenggarakan dialog dan Kajian Kader sebanyak 5 kali, kerjasama dengan Suara Muhammadiyah, dengan pembi-

cara para pakar.

- (5) Menyelenggarakan Seminar sehari kerjasama dengan PP Nasyiatul 'Aisyiyah, dengan tema: "Tafsir Ayat-ayat Al-Qur'an tentang Wanita dalam Hubungannya dengan Laki-laki".
- (6) Kerjasama dengan Bendahara Muhammadiyah, menangani Rapat Kerja Bendahara Muhammadiyah.
- (7) Melaksanakan Kajian Tafsir, sebanyak 13 kali, dengan 2 orang pembicara tetap, mengkaji tema-tema AL-Qur'an yang aktual.
- (8) Dialog AMM dan Rakerpim.
- (9) Menerbitkan majalah WAWASAN KADER.
- (10) Menangani Kaderisasi, menghadiri dan mengisi acara/kegiatan Kaderisasi dan kegiatan-kegiatan sejenis dalam Muhammadiyah maupun Ortom baik tingkat Nasional, Regional, Wilayah, dan Daerah.

Hambatan yang dihadapi oleh lembaga ini yang sudah terlihat setidaknya ada dua macam, yakni: (1) terbatasnya kesempatan personil Pimpinan BPK-PAMM ini, terutama mobilitas dalam kegiatan lain di lingkungan Persyarikatan, selain belum semuanya maksimal karena berbagai kegiatan individual; dan (2) katidakseimbangan antara jumlah program yang dirumuskan dengan berbagai faktor konkret yang tersedia sehingga terasa kelebihan beban.

B.3.1).1. Lembaga Dakwah Khusus (LDK)

Kegiatan pelaksanaan program hingga tahun 1995 adalah sebagai berikut:

- (1) Membangun sarana dakwah 100 masjid/sekolah.
- (2) mencetak ulang dan membagikan 20 judul buku (aqidah, tauhid, Ibadah, Akhlak, Dakwah, dan lain-lain untuk binaan).
- (3) Mengadakan peninjauan ke daeah-daeah terasing dan transmigrasi.
- (4) Melakukan relokasi da'i.
- (5) Mengadakan musyawarah kerja dengan Pimpinan Wilayah dan Pimpinan Daerah Muhammadiyah terkait.
- (6) Melaksanakan latihan 100 orang da'i selama 15 hari (dua kali dalam satu periode).
- (7) a. Melengkapi kebutuhan da'i (pakaian, sepeda motor, sepeda perahu, radio, tape recorder, tustel, kompas, mantel, dan lain-lain).
b. menyediakan keperluan mu'allaf (pakaian, buku-buku, alat-alat lainnya).
- (8) a. Menerbitkan majalah informasi, komunikasi dan pengarah dakwah serta berita dunia Islam (diberikan 1 x 3 bulan) untuk da'i, Pimpinan Wilayah, Pimpinan Daerah, Pimpinan Cabang Muhammadiyah terkait serta para mu'allaf l.k. 1.000 exemplar tiap kali terbit.
b. Mencetak/membagi-bagikan stiker, brosur, belletin dan program-program dakwah.
- (9) Kunjungan pengawasan da'i.
- (10) Mengadakan kontak dan kerjasama dengan tokoh Muhsinin dan pendukung dakwah Islam dalam rangka mencari dana dakwah.
- (11) Menyelenggarakan futhur Ramadhan di berbagai daerah masyarakat terasing dan transmigrasi yang sumbangannya dihimpun dari muhsinin kota.
- (12) menyelenggarakan udhiyah (Qurban) di daerah masyarakat terasing/muhsinin kota.

- (13) Beasiswa mua'allaf/anak-anak terbaik.
- (14) Kerjasama dengan Departemen Sosial/Departemen Agama, MUI, Pemerintah Daerah, DDII, NU, Kiblat, Ittihadulubal-lighin.
- (15) Pendidikan khusus para da'i Lembaga Dakwah Khusus Muhammadiyah sesuai dengan skills lapangan.
- (16) Koordinasi pengurus LDK Muhammadiyah dengan Universitas-universitas Muhammadiyah untuk mengirim mahasiswa KKN ke lokasi da'i LDK Muhammadiyah.
- (17) Pembinaan da'i LDK Muhammadiyah tahap awal sebanyak 20 orang untuk ditempatkan di lokasi PMT Departemen Sosial.
- (18) Survey lapangan dalam jangka waktu satu tahun diadakan ke 5 daerah transmigrasi dan 3 daerah suku terasing.
- (19) menghimpun bahasa-bahasa daerah tertentu di setiap lokasi da'i sebagai bahan/kamus untuk da'i berikut.
- (20) Rapat-rapat LDK lengkap dengan Ketua Bidang.
- (21) Membentuk tim penerbitan Kuliah Jum'at Tafsir Fi-Zilalil Qur'an dan melaksanakan penerbitannya setiap Jum'at untuk da'i, Cabang-cabang terkait, masjid dan peminat lainnya.
- (22) Mengadakan pelatihan 100 da'i tingkat nasional dari tanggal 1 Januari s/d 15 Februari 1994.
- (23) mendampingi PP. Muhammadiyah dalam menerima tamu-tamu dari negara-negara Timur Tengah khususnya, dan lain-lain.
- (24) Rapat-rapat harian LDK.
- (25) Usaha pencarian dana kepada para dermawan, muslimin, muhsinin berjumlah Rp.96.233.600, yang telah disalurkan kepada para da'i dan mu'allaf Rp.90.063.650,-
- (26) Mengumpulkan bantuan-bantuan berupa pakaian, mukena, sarung, peci, sajadah, untuk diterimakan para da'i dan mu'allaf binaan da'i LDK l.k. 3000 potong.
- (27) Kunjungan kepada para da'i di lapangan dalam rangka bimbingan dan pengarahan terhadap da'i dan para mu'allaf serta masyarakat binaan para da'i (Sumatera, Kalimantan, Sulawesi, NTT dan Jawa Barat).
- (28) mengangkat da'i-da'i baru sebagai penyisipan dan penam-

- (29) Menerbitkan dan mencetak ulang serta terjemah buku-buku untuk penunjang da'i di lapangan (4 judul).
- (30) membuka usaha-usaha dakwah di berbagai wilayah dan daerah sebagai pilot proyek percontohan LDK yang ditanngani oleh anggota LDK (H. Rusdi Malik, MA.).
- (31) Dua kali pelatihan da'i gabungan di bawah koordinator Lajnah Khairiyah Mustirikhah di Salatiga Jawa Tengah (LDK, Persis, Al-Irsyad) diikuti dai' LDK 30 orang.
- (32) Menerbitkan majalah Ruhama sebagai media komunikasi dan informasi para da'i di lapangan (setiap terbit 20 exemplar).
- (33) Mengadakan silaturahmi dengan Ittihad Mubalighin, Al-Irsyad, KODI, DDII, Washliyah, serta MUI.
- (34) Kerjasama dengan DDII, Washliyah dalam pembinaan mu'allaf di kepulauan Mentawai, Sumatera Barat.
- (35) Menghadiri undangan rapat dan pertemuan dengan instansi serta Lembaga Dakwah Islam dalam meningkatkan dakwah di lapangan.
- (36) pembinaan para mu'allaf dengan pengangkatan para da'i bantu serta pengiriman anak-anak mu'allaf ke pesantren-pesantren dengan biaya ditanggung oleh LDK PP Muhammadiyah.
- (37) Menghadiri Forum Silaturahmi Pendakwah-pendakwah se-ASEAN di Kucing Serawak Malaysia dan Pontianak.
- (38) Menyalurkan hwan qurban dan Fathur Ramadhan kepada para mu'allaf dan dhua'afa melalui para da'i LDK.
- (39) Kerjasama LDK dengan Bina Masyarakat Terasing di Depson dalam melatih dan mengirim 29 da'i pada tahun 1992 ke daerah-daerah masyarakat terasing, e.i. 17 propinsi di seluruh Indonesia.
- (40) Pendirian 8 rumah Satau Sawung mu'allaf Baduy melalui para da'i.
- (41) Pelatihan da'i bantu 55 orang di Mambi, Sulawesi Selatan.
- (42) Melengkapi dan menyalurkan kebutuhan para da'i di lapangan berupa: 1. k. 1000 cangkul, 10 ekor sapi, huller, sepeda motor, perahu tempel, sepeda, kuda, tustel, dan lain-lain sesuai dengan kemampuan da'i.
- (43) Menyalurkan bantuan masjid untuk para mu'allaf Mambi binaan da'i Syamsir Tasbih, yang bantuan tersebut diberikan secara pribadi oleh Mr. Ibrahim M. Merra (Sekreta-

ris Keduataan Libya, via Ketua LDK).

Adapun hasil-hasil yang diperoleh hingga tahun 1995 adalah sebagai berikut:

TABEL V.6
HASIL KERJA LEMBAGA DAKWAH KHUSUS

1. Jumlah da'i	: 135 orang
2. Jumlah da'i bantu	: 30 orang
3. Jumlah mu'allaf	: 13.893 orang
4. Beasiswa para mu'allaf di Paciran	: 15 orang
5. Ranting yang sudah didirikan da'i	: 57 Ranting
6. Cabang yang telah didirikan da'i Lampung:	4 Cabang
7. Jumlah warga binaan	: 134.048 jiwa.

Sumber: Data Sekunder

Hingga akhir tahun 1995, lembaga ini telah menghimpun dana dari dalam negeri dengan cara menyebarkan leaflet kepada para donatur/muhsinin diseluruh Indonesia terkumpul dana sebesar Rp.57.113.250,- Dana ini telah digunakan untuk membayar nafkah para da'i, karyawan dan keperluan administrasi kantor lainnya. Di samping itu penghimpunan dana juga dilakukan dengan cara door to door melalui jama'ah pengurus LDK dengan kartu "dompet mu'allaf" yang kemudian bisa terkumpul dana tiap bulannya sebesar Rp.2.500.000.

Namun demikian lembaga ini tergolong kesulitan dana. Sejak bulan Desember 1995, misalnya, telah dilakukan pemberhentian sementara nafkah kepada 25 da'i. Pada April 1996, lembaga ini juga melaksanakan testing penyegaran da'i di seluruh Indonesia, guna menyaring kembali da'i yang diperlu-

kan. Jumlah da'i yang aktif ada sekitar 116 orang ditambah 40 da'i bantu. Untuk itu lembaga ini harus menyediakan dana per bulan (termasuk nafkah karyawan, bayar telepon, serta administrasi kantor) sebesar Rp.15.000.000,-, di mana biaya ini belum termasuk beasiswa anak-anak mu'allaf di beberapa pesantren.

Kendala-kendala yang dihadapi antara lain adalah: (1) terbatasnya dana pembangunan mu'allaf dan keperluan para da'i -(seperti alat transportasi, tustel, pembinaan sarana ibadah, pendidikan, sarana pertanian, dan pembinaan ekonomi); (2) masih belum adanya perhatian sebagian Wilayah dan Daerah pada aktivitas para da'i, disebabkan tidak adanya badan/lembaga di tingkat Wilayah/Daerah; (3) sedikit sekali LDK dapat bertemu dengan Pimpinan Wilayah Muhammadiyah seluruh Indonesia berhubung terbatasnya dana; (4) banyaknya keluhan dari para da'i tentang sarana ibadah yang masih dibutuhkan tetapi sulit sekali mendapatkannya.

Jadi masalah dana untuk membiayai kegiatan dakwah di lapangan ini jelas sangat kurang. Donatur dari luar negeri, misalnya dari Ihyā' Atturas Al-Islami - Kuwait, yang selama ini membiayai kegiatan LDK, ternyata sejak Agustus 1995 tidak lagi memberikan bantuannya. Sementara itu permohonan bantuan kepada Uni Emirat Arab Abudabi ternyata juga belum positif.

Di samping itu, tingkat kemampuan da'i yang rata-rata alumni pendidikan agama masih dirasa kurang kapabel apabila dilibatkan untuk membimbing perekonomian umat. Jadi mereka hanya memiliki ilmu dakwah saja, kurang bekal pengetahuan untuk memberdayakan umat. Ditambah pula, mereka masih terbatas pengetahuan dan pemahaman tentang nilai-nilai sosial

rapan, sehingga sistem penanganannya terhadap masyarakat terasing terkesan diseragamkan. Lagi pula, dakwah mereka belum dikoordinasikan dengan penanganan masyarakat terasing oleh Ormas Islam lainnya atau dengan instansi sektoral lainnya.

3.1).m. Lembaga Keadilan Hukum (LKH)

Sampai saat ini kegiatan Direksi Lembaga Keadilan Hukum (LKH) masih terbatas pada perencanaan dan penyelesaian perkara-perkara yang diterima dari Pimpinan Pusat Muhammadiyah saja. Anggota Direksi yang aktif sampai sekarang hanya 3 orang.

Adapun perkara-perkara yang diterima dari PP Muhammadiyah antara lain:

- (1) Masalah tanah Muhammadiyah di Desa Curung Kulon, Kecamatan Curung. Tanah ini telah diselesaikan.
- (2) Perkara tanah Muhammadiyah Bogor, di tingkat Kasasi menunggu putusan Mahkamah Agung RI.
- (3) Masalah tanah Muhammadiyah di Desa Bedahan, Sawahan Bogor, sedang dalam proses perundingan.
- (4) Ikut hadir dalam penyelesaian masalah Islamic Centre Futuhiyyah Cipanas, Cianjur.
- (5) Perkaran di Pimpinan Daerah Muhammadiyah menunggu putusan Kasasi Mahkamah Agung RI.
- (6) Perkara bangunan dan tanah TK ABA 63, 'Aisyiyah Cabang Pasar Rumpit, disarankan mengajukannya ke Pengadilan.
- (7) Memberi advis secara tertulis kepada Pimpinan Wilayah mengenai bantuan hukum untuk menda-

(8) Masalah Wisma Sierad (Kantor Perwakilan PP 'Aisyiyah Jakarta) berikut dengan penghuninya.

Kendala-kendala yang dihadapi oleh lembaga ini antara lain ialah: (1) kurang lancarnya hubungan antara Direksi dan Pengurus. Sampai sekarang belum ada pertemuan lengkap antara Direksi dan Pengurus; (2) Dukungan dana belum memadai, terutama untuk menunjang kegiatan sekretariat; (3) dari anggota Direksi belum semua bisa aktif.

Hingga akhir tahun 1996, lembaga ini telah melakukan kegiatan-kegiatan praktis berupa bantuan hukum dalam beberapa kasus, khususnya yang menyangkut person atau lembaga-lembaga dalam organisasi Muhammadiyah, seperti misalnya kasus tanah dan Pesantren Muhammadiyah di Pacet, Cianjur, Jawa Barat, tenaha Muhammadiyah di Sawangan yang gdiserobot oleh PT PATRILAND, dan sebagainya.

Di samping itu, lembaga ini telah mengadakan beberapa kali SEMILOKA, menghimbau seluruh Pimpinan Wilayah Muhammadiyah dan Pimpinan Perguruan Tinggi Muhammadiyah di seluruh Indonesia untuk mempersiapkan pembentukan LKH di bawah Fakultas Hukum.

B.3.1).n. Lembaga Pengkajian dan Pengembangan

Sampai saat ini kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan antara lain meliputi:

(1) Pengajian

- a. Pengajian Ramadhan
- b. Pengajian Bulanan

Kegiatan pengajian bulanan yang diikuti oleh anggota PP Muhammadiyah, Majelis, Lembaga, Badan, Ortom tingkat Pusat dan Wilayah, Daerah, Cabang serta warga Muhammadiyah se-DKI Jakarta dan sekitarnya yang dilaksanakan setiap bulan pada hari Ahad minggu ke-3. Pengajian bulanan dilaksanakan di Gedung Pusat Dakwah Muhammadiyah, Jl. Menteng Raya No.62 Jakarta Pusat, pk.08.00-10.00 wib.

(2) Seminar

Kegiatan seminar yang telah diadakan adalah mengenai MASYARAKAT UTAMA. Seminar ini berlangsung tanggal 21-22 Desember 1991, bertempat di Universitas Muhammadiyah Malang. Dari seminar ini telah terkumpul sejumlah pemikiran mengenai Masyarakat Utama dalam Islam, dan Insya Allah dalam waktu dekat hasil-hasil seminar tersebut akan menjadi sebuah buku tentang Masyarakat Utama.

(3) Bidang Penelitian

Penelitian yang dilaksanakan, khususnya oleh pengurus Lembaga Pengkajian dan Pengembangan yang berdomisili di Yogyakarta adalah tentang PETA DAKWAH MUHAMMADIYAH, yang mencakup mengenai kegiatan para muballigh yang dipunyai oleh Muhammadiyah. Maksudnya agar secara jelas diketahui sasaran dakwah Muhammadiyah dan kemampuan para muballigh sebagai penyampai pesan dakwah tersebut.

(4) Diskusi

Sejauh ini kegiatan-kegiatan diskusi yang diadakan masih bersifat internal, yakni melibatkan anggota dan pengurus Lembaga Pengkajian dan Pengembangannya saja dan belum melibatkan pihak luar. Masalah-masalah yang telah didiskusikan antar sesama pengurus tersebut meliputi: masalah keagamaan, seperti antusiasme keberagaman di kalangan mahasiswa di kampus-kampus; spiritualisme, dan pembaharuan pemikiran keagamaan di kalangan umat Islam, masalah hak asasi manusia dalam Islam, serta masalah politik kontemporer seperti susunan kabinet, dan lain-lain.

Adapun permasalahan yang masih menghinggapi lembaga ini

kegiatan dengan proposal pada prinsipnya PP Muhammadiyah menyetujui, namun tidak ada *follow-up*-nya atau tindak lanjut dalam bentuk dukungan dana; (2) serangkaian kegiatan yang sudah dirancang ketika akan dilaksanakan, PP Muhammadiyah sulit untuk mengeluarkan pembiayaan guna kegiatan tersebut.

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh pada bulan Juli 1995, lembaga ini berubah nama menjadi Badan Pengkajian dan Pengembangan PP Muhammadiyah. Dalam periode 1995-2000, Badan ini memiliki program umum dan program khusus. Program khusus dibagi menjadi tiga, yakni: (1) bidang organisasi, yang mengurus rapat dan masalah intern lainnya, serta mengurus jaringan komunikasi dan masalah ekstern lainnya; (2) bidang pengkajian, yang mengurus kajian isu-isu strategis dan mengembangkan kerjasama dengan berbagai pihak; dan (3) bidang pengembangan, yang akan membuat perencanaan strategis bagi organisasi Muhammadiyah.

Sedangkan kegiatan yang telah dilakukan hingga akhir 1996 antara lain sebagai berikut:

- (1) Membangun unit penunjang perangkat keras (perkantoran).
- (2) Rapat rutin organisasi dwimingguan.
- (3) Pengkajian pakar dan isu strategis (2 kali).
- (4) Membangun data base SDM Muhammadiyah.
- (5) Penelitian Situs Demak bekerjasama dengan Depak RI.
- (6) Penyusunan konsep perencanaan strategis.

Badan ini masih menghadapi masalah/hambatan antara lain ialah: (1) keterbatasan resources atau SDM yang dimiliki; dan (2) keterbatasan sarana penunjang fisik

B.3.1).o. Lembaga Pengembangan Masyarakat dan Sumberdaya Manusia (LPMSDM)

Kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan oleh lembaga ini antara lain ialah:

A. Program Pemantapan

1. Menyusun Qaidah LPMSDM sebagai gerakan dakwah.
2. Menyempurnakan dan membakukan struktur organisasi LPMSDM.
3. Merumuskan piranti lunak struktur organisasi rintisan amal usaha. Setelah mengamati perkembangan proyek percontohan dalam penumbuhan LKM (menjadikan LKM sebagai rintisan amal usaha Muhammadiyah), maka dalam tahap II telah dirumuskan pedoman tentang konsep dan arah pengembangan.

B. Program Umum

1. Perintisan percontohan gerakan pengembangan masyarakat Muhammadiyah tahap I. Dalam mewujudkan fungsi dan peran kelembagaan, LPMSDM telah menyelenggarakan pilot proyek pengembangan masyarakat dengan *entry-point* penumbuhan Lembaga Keuangan Masyarakat (LKM) yang berfungsi sebagai usaha rintisan dalam pengembangan ekonomi golongan bawah (*dhu'afa*). Usaha ini direalisasikan dalam bentuk program Pilot Proyek Tahap I (Januari 1990 s/d Januari 1993) yang diselenggarakan di 13 daerah meliputi 3 propinsi (Jateng, Jatim, dan DIY), yaitu Tegal, Kendal, Pematang, Purbalingga, Sleman, Gunung Kidul, Jepara, Blitar, Kediri, Malang, Lamongan, Banyuwangi, dan Surabaya. Pilot Proyek Tahap I merupakan proyek kerjasama Muhammadiyah dengan SDC. Adapun target dari pilot proyek tahap I selama dua tahun adalah:

- a. Tersedia tenaga penggerak masyarakat yang terdiri dari 28 orang pembina, 98 motivator untuk 14 daerah, dan 3 orang koordinator untuk tiga propinsi.
- b. Terbentuk 30 s/d 40 kelompok swadaya (LKM).
- c. Terpenuhi kebutuhan modal dari 600 orang peserta proyek.

Untuk mencapai target tersedianya sumberdaya dalam

pilot proyek I telah dilaksanakan kegiatan-kegiatan:

- a. Lokakarya Pembangunan Masyarakat Muhammadiyah.
- b. Pelatihan Pembina Motivator (wakil dari 14 PDM dan 3 PWM) diselenggarakan di Jakarta.
- c. Pelatihan Motivator (96 orang) yang diselenggarakan di Pemalang (Jawa Tengah), Yogyakarta, Sidoarjo (Jawa Timur).
- d. Pelatihan untuk pelatih (TOT) di Jakarta.
- e. Pelatihan Manajemen dan Perencanaan Proyek Pengembangan Masyarakat (Pelatihan konselor) diselenggarakan di Jakarta.

Selama pilot proyek I berjalan tersedia 14 pembina dan 49 motivator aktif yang mendampingi golongan bawah dalam melakukan inisiasi dan mengembangkan LKM sebagai sarana untuk meningkatkan kehidupan ekonomi kaum bawah..

Dengan semangat voluntarisme dan dukungan dari PDM, para penggerak telah membentuk 7 LKM sekunder dan 59 LKM primer yang mengorganisasi 2.337 kepala keluarga. Sementara itu rangsangan modal (RF) sebesar Rp.273.225.000,- (dua ratus tujuh puluh tiga ribu dua ratus dua puluh lima rupiah) telah disalurkan LPMSDM dan memberikan manfaat (pemuahan kebutuhan modal) kepada 2.035 kepala keluarga yang terdiri dari petani kecil, peternak, tukang besak, tukang andong, pedagang kecil yang dikenal dalam istilah lokal dengan merancangan/buku mbelinjo/entek pengrajin makanan dan konveksi. Guliran RF di sisi lain telah menstimulasi pertumbuhan dana swadaya yang berasal dari anggota dan masyarakat.

Semenjak RF digulirkan pada bulan September 1992 hingga Juli 1993 (8 bulan) telah dapat digalang dana swadaya sebesar Rp.67.318.495,- yang terdiri dari:

- penyertaan anggota: Rp.21.187.200,-
- tabungan anggota dan masyarakat: Rp.31.543.150,-
- infaq dan sodaqoh: Rp.18.028.195,-
- zakat: Rp.62.000,-

Selama pilot proyek tahap I telah disalurkan RF sekitar Rp.280.000.000,-/ ke 13 daerah.

Dana RF diprioritaskan untuk menunjang dalam mengembangkan usaha-usaha yang dilakukan oleh golongan miskin yang potensial. Masyarakat yang memperoleh fasilitas kredit adalah petani, pedagang kecil (mbelienjo/enteh/bakul), peternak, tukang becak dan andong, bahkan pegawai untuk kegiatan usaha tambahan. Anggota peternak mendapatkan kredit minimal Rp.150.000,- (kambinga) dan Rp.500.000,-. Sedangkan besar kredit untuk pedagang kecil berkisar dari

oleh masyarakat. Selain itu ditemukan jaringan yang ada dalam mengembangkan usaha sehingga golongan bawah dapat eksis dalam tatanan ekonomi masyarakat.

Pada tahap II pilot proyek, akan dilaksanakan sarasehan/lokakarya Pengembangan Masyarakat Muhammadiyah melalui penumbuhan LKM di Yogyakarta (3 -5 Desember 1993) yang akan dihadiri oleh 19 PDM se-Jawa dan utusan-utusan LKM perintisan sebagai awal kegiatan pilot proyek tahap I.

Setelah Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh Juli 1995, lembaga ini kemudian berganti nama menjadi Lembaga Pengembangan Sumberdaya Manusia dan Pendidikan Khusus (LPSDM & PK) PP Muhammadiyah. Lembaga ini menfokuskan diri pada kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan tenaga kerja dan pendidikan nonformal guna meningkatkan kemampuan dan penguasaan manajemen, teknologi, dan ketrampilan tertentu warga Persyarikatan yang diarahkan dengan kompetensi iman dan takwa (imtak).

Untuk periode 1995-2000, lembaga ini mencanangkan program yang dibagi ke dalam 4 bidang, yakni: (1) bidang pendidikan dan pelatihan; (2) bidang penelitian dan pengembangan; (3) bidang pendidikan khusus; dan (4) bidang kerjasama dan hubungan masyarakat.

Realisasi program kerja hingga akhir 1996, antara lain telah melakukan konsolidasi organisasi; sosialisasi dan kerjasama lintas Majelis/Badan/Lembaga/Ortom/Amal Usaha; dialog "ideopolitor" (ideologi, politik, dan organisasi).

Menurut laporan yang dikemukakan untuk Sidang Tanwir Muhammadiyah 1996, lembaga ini menghadapi problematika

perjalanan awal baru merampungkan rumusan posisi LPSDM & PK yang tepat dalam kerangka sistem Persyarikatan. Hal ini terutama disebabkan oleh karena keinginan yang kuat dari para pengurus guna mencegah terjadinya tumpang tindih program antara LPSDM & PK dengan Majelis/Badan/Lembaga lain dalam lingkup Pimpinan Pusat Muhammadiyah.

Selain itu, tersebarnya pengurus lembaga ini di berbagai kota menjadi kekuatan sekaligus kelemahan kepengurusan LPSDM & PK. Ia menjadi kekuatan, karena dengan begitu aktivitas LPSDM & PK dapat diintegrasikan ke dalam amal usaha di mana para pengurus mengabdikan dirinya. Sehingga dengan kerjasama yang baik, amal usaha tersebut dapat dijadikan sentra pengembangan kualitas SDM Persyarikatan. Hal ini ditunjang oleh sebagian besar pengurus lembaga ini berasal dari Perguruan Tinggi Muhammadiyah (PTM).

Tetapi, sebagaimana disebutkan di atas, kenyataan ini sekaligus merupakan kelemahan kepengurusan LPSDM & PK. Sebab tersebarnya pengurus di berbagai kota menyebabkan konsolidasi internal pengurus LPSDM & PK menjadi agak sulit.

Di samping kekuatan dan kelemahan yang bersifat internal, dapat juga dilihat adanya peluang eksternal yang cukup memadai, yaitu terbukanya kesempatan yang luas untuk melakukan kerjasama dengan berbagai instansi pemerintah maupun lembaga swasta lainnya.

B.3.1).p. Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri

Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri sampai tahun 1995 telah dapat melakukan beberapa aktivitas, antara lain, ikut aktif dalam kegiatan RISSEAP (Regional Islamic Dakwah Council of South East Asia and Pacific). Telah banyak mengadakan kontak kerjasama dengan Kedutaan-kedutaan Asing di Jakarta, seperti Kedutaan-kedutaan Negara Islam dan Kedutaan-kedutaan lain seperti Amerika Serikat, Australia, Jepang, China dan lain-lain.

Di samping itu Badan Hubungan dan Kerjasama Luar Negeri telah menerima tamu-tamu dari luar negeri seperti Malaysia, Sabah, Arab Saudi, Irak, Iran, Kuwait, Pakistan, Emirat Arab, China dan lain-lain.

Secara kelembagaan, badan ini perlu pengembangan lebih lanjut, terutama yang menyangkut personalia. Belum semua anggota ini dapat aktif mengembangkan hubungan dan kerjasama luar negeri.

Menjelang Muklasat Muhammadiyah ke-30 pada 10 April 1995, lembaga ini telah menyelenggarakan seminar yaitu: Seminar Kepesertaan Muhammadiyah Berbangsa dan Bernegara XXI dan 999 yang bertajuk "Muhammadiyah Berbangsa dan Bernegara" bertempat di Gedung Muhammadiyah Menteng Jakarta pada tanggal 10-11 April 1995.

B.3.1).q. Lembaga Hikmah dan Studi Kenasyarakatan

Pelaksanaan program lembaga ini yang dapat dilaporkan hingga tahun 1995 ialah sebagai berikut. Untuk meningkatkan peran dan partisipasi politik Muhammadiyah dalam kerangka dinamika kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara melalui berbagai saluran yang dipandang efektif dan strate-

gis, sesuai dengan kepribadian dan khittah Muhammadiyah, maka dalam hal ini lembaga Hikmah dan Studi Kemasyarakatan berusaha untuk memberikan informasi tentang perkembangan sosial politik yang setelah dikaji dan dianalisa sesuai dengan khittah dan kepribadian Muhammadiyah dalam rangka Amar Ma'ruf dan Nahi Munkar.

Pada tanggal 13 Agustus 1991 yang lalu lembaga ini telah mengadakan Diskusi Panel yang bertema: Agama dan Politik dalam Islam: Kasus Indonesia Orde Baru.

Lembaga ini bertugas memberi masukan kepada warga Muhammadiyah dalam meningkatkan kesadaran, wawasan dan partisipasi warga Muhammadiyah khususnya, umat dan warga masyarakat umumnya dalam dinamika kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara menuju kehidupan yang demokratis.

Menjelang Muktamar Muhammadiyah ke-43, tepatnya 22 April 1995, lembaga ini kembali mengadakan sebuah acara, yaitu: Seminar Kepemimpinan Muhammadiyah Menyongsong Abad XXI dan PJP II yang berlangsung di Gedung Pusat Dakwah Muhammadiyah Menteng. Telah berbicara dalam seminar itu antara lain : Dr. A. Syafi'i Ma'arif, anggota PP Muhammadiyah, Drs. A. Malik Fadjar, Rektor UMM, Dr. Yunan Yusuf, Ketua Lembaga Pengkajian dan Pengembangan PP Muhammadiyah, dan Prof. Dawam Rahardjo, Ketua LPMSDM PP Muhammadiyah.

Hingga akhir tahun 1996, badan ini telah melakukan kegiatan-kegiatan berupa mendatangi acara-acara yang diadakan oleh kedutaan-kedutaan asing di Jakarta, berkunjung, ataupun mengirim ucapan selamat pada hari-hari

nasional/kemerdekaan negara-negara asing tersebut. Di samping itu, badan ini mengembangkan komunikasi dan kerjasama dengan lembaga-lembaga dakwah dan organisasi Islam internasional, serta berdialog dengan tokoh-tokoh Islam di kawasan Asia Tenggara untuk mengembangkan Muhammadiyah di kawasan ini.

Ada beberapa kendala yang dihadapi oleh badan ini: (1) pengurus yang belum semuanya mampu bekerja secara optimal; (2) masalah-masalah internasional belum mendapat perhatian yang memadai oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah; (3) Minimnya sarana yang ada dan belum adanya karyawan yang ditugaskan pada Badan Kerjasama dan Hubungan Luar Negeri; (4) belum adanya kaidah yang mengatur secara rinci sejauhmana kewenangan Badan Kerjasama dan Hubungan Luar Negeri dalam melakukan aktifitas; sehingga dalam melangkah selalu diselimuti oleh keragu-raguan.

B.3.1).r. Lembaga Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Sebagai lembaga baru, lembaga ini pada awal masa tugasnya terlebih dahulu melakukan serangkaian pertemuan untuk mengidentifikasi dan menyamakan persepsi tentang tugas dan fungsi dirinya. Pada dasarnya ada beberapa butir tugas yang diemban Lembaga Ilmu Pengetahuan dan Teknologi ini,

yakni:

1. Meningkatkan pemahaman dan wawasan warga dan Pimpinan Persyarikatan tentang peran Iptek dalam berbagai aspek kehidupan.
2. Mengembangkan pemikiran tentang paradigma keilmuan yang Islami, termasuk etika pengembangan dan penerapan Iptek, serta pemasyarakatannya.
3. Mengembangkan model-model penerapan teknologi bagi upaya peningkatan kegiatan Muhammadiyah maupun amal usahanya.
4. Membantu peningkatan kualitas pendidikan Iptek pada amal usaha pendidikan Muhammadiyah.

Lembaga Iptek melakukan kajian rutin bulanan dalam rangka penjabaran dan pengembangan tugas tersebut, yang pada awalnya, diambil tema-tema kajian Islam dan Teknologi. Salah satu kegiatan nyata dalam rangka pelaksanaan tugas butir di atas ialah dilakukannya Pesantren Teknologi di Jakarta pada tanggal 31 Desember 1991 s/d 4 Januari 1992, yang diikuti sekitar 100 utusan dari Wilayah-wilayah.

B.3.1).s. Badan Pengurus Yayasan Baitul Maal

Pelaksanaan kerja dan hasil-hasil yang diperoleh oleh badan ini ialah sebagai berikut:

- (1) Memasyarakatkan Baitul Maal kepada PCM/warga Muhammadiyah. Program ini dilakukan oleh Pengurus periode kedua, karena hampir seluruh PCM tidak mengetahui keberadaan Baitul Maal Muhammadiyah walaupun telah diben-

tuk 8 Perwakilan Tingkat Wilayah, dan 26 Perwakilan Tingkat Kabupaten. Perwakilan tersebut dicoba dihubungi via surat, namun tak ada jawaban. Kemudian cara menghubungi PWM, PDM dan PCM dirubah dengan melakukan:

- a. Membuat pengumuman melalui Majalah Panji Masyarakat, yang isinya: "Jika anda butuh dana hubungi kami." (Panjimas terbitan tanggal 7-16 Ramadhan 1413 H/ 1-10 Maret 1993 No.748).
- b. Menyurati ke beberapa PWM, PDM dan PCM yang isinya: "Jika PCM memerlukan dana untuk mengentaskan kaum dhu'afa, dan atau dana untuk pembiayaan bangunan, hubungi BP YBMM Jakarta."

Walaupun Baitul Maal Muhammadiyah belum dapat berfungsi sebagaimana cita-cita Mukhtar ke-40 di Surabaya, namun dengan memberikan bantuan pinjaman bergulir tanpa bunga kepada PCM untuk melaksanakan amal usaha tersebut di atas telah membuat Yayasan Baitul Maal mulai dicari dan dikenal di samping telah merangsang PCM untuk melakukan kegiatan yang dimaksud.

- (2) Memilih PCM sebagai Perpanjangan Tangan BP YBMM Jakarta. Hal ini dengan maksud untuk mempercepat penyaluran dana. Selain itu kenyataannya amal usaha Muhammadiyah banyak terkonsentrasi di Cabang. Dengan memilih PCM sebagai perpanjangan tangan BP YBMM di daerah, diharapkan bisa dijadikan ujung tombak oleh Baitul Maal dalam pemungutan ZIS secara menyeluruh di masa yang akan datang.

- (3) Bekerjasama dengan berbagai pihak dalam mencari dana.

3.1. Intern Persyarikatan.

Lokakarya Sumber Pendapatan dan Peranan YBMM (SPPM dan YBMM) pada tanggal 30-31 Juli 1994 yang lalu di Asrama Haji Pondok Gede Jakarta.

Untuk pelaksanaan Lokakarya telah dihabiskan biaya sebesar Rp.20.100.000,- Maksud dan tujuan diadakan lokakarya adalah: (1) membahas sumber-sumber dan jenis-jenis pendapatan Persyarikatan Muhammadiyah sebagai usulan kepada PP untuk dibakukan; (2) membahas dan memantapkan peran Yayasan Baitul Maal dalam Persyarikatan. Peserta yang diundang adalah seluruh Bendahara PWM, beberapa pimpinan PTM, dan beberapa pimpinan RSM.

Pemikiran yang dilahirkan peserta lokarya:

1. Tentang sumber dana Persyarikatan:

a. Perlu disusun program gerakan ZIS dan warga Muhammadiyah yang diberi nama Gerakan ZIS Muhammadiyah yang dipengut dari:

- 1) Anggota-anggota Muhammadiyah
- 2) Amal usaha Persyarikatan
- 3) Mereka yang menerima rezeki melalui Persyarikatan dan amal usahanya (guru, pegawai dan dosen, karyawan, dsb.)
- 4) Mereka yang punya kepentingan dengan Persyarikatan (murid, siswa, mahasiswa)
- 5) Masyarakat/simpatian.

b. Perlu dikembangkan usaha-usaha lain yang menghasilkan dana, seperti: mendirikan BPRS, dengan Baitul Maal Wattamwil (BTM), atau badan usaha lainnya.

c. Perlu keterlibatan Majelis Tabligh dan tarjih untuk menyadarkan warga Muhammadiyah dan masyarakat untuk membayar ZIS ke Muhammadiyah. Begitu juga dukungan majelis ter-
sekitar terkait lainnya.

d. Perlu diatur pembagian dana yang dihimpun, sehingga dirasakan adil dan merata serta dapat menimbulkan gairah setiap eselon Persyarikatan untuk berpartisipasi dan perlu

2. Tentang Baitul Maal Muhammadiyah

- a. Perlu penegasan tentang status dan fungsi Baitul Maal Muhamadiyah sebagai Badan PP Muhammadiyah dalam bidang pendanaan dan hendaknya dapat berfungsi sebagai departemen keuangan dalam Persyarikatan Muhammadiyah.
- b. Segera membentuk perwakilan Baitul Maal Muhammadiyah di Daerah-daerah sampai ke tingkat Cabang.
- c. kata "Yayasan" pada Baitul Maal Muhammadiyah hendaknya ditiadakan, karena hal tersebut tidak sesuai dengan keputusan Muktamar sebelumnya.

Hasil pemikiran lokakarya ini telah diterima oleh Sidang tanwir di Surakarta tanggal 29 s/d 31 Desember 1994 yang lalu dan telah ditanfidzkan dalam Surat Keputusan PP No.11/SK-PP/I.a-1995 tanggal 1 Ramadhan 1415/ 1 Februari 1995, di mana dalam hal bidang program dan peningkatan Dana di lingkungan Peryarikatan Muhammadiyah harus mengacu pada SK PP No.40 dan 41 tahun 1991 dan hasil lokakarya tanggal 30-31 Juli 1994.

(4) Kerjasama dengan pihak luar dalam mencari dana

4.1. Dengan swasta memperoleh dana dalam bentuk pinjaman kebijakan atau "Qordul Hassan".

a. Dompot Dhu'afa Republika = Rp.22.650.000,-

b. PT Bank Muammalat Indonesia = Rp.9.200.000,-

4.2. Dengan instansi Pemerintah, dalam hal ini BUMN.

Dana dari BUMN ini berupa pinjaman dengan bunga 6% per tahun dan berjangka waktu 5 tahun, serta tenggang waktu bebas bunga dan cicilan 6 bulan.

BP-YBMM berani menoleh ke dana ini karena berdasarkan pengalaman membantu PCM melaksanakan kaum dhu'afa bisa diperoleh infaq 6-11 % per tahun, maka diusahakan untuk memanfaatkan.

Ada beberapa BUMN yang dihubungi, akan tetapi yang telah berhasil adalah dari PT. ASEI sebesar Rp.20.000.000,- (dua puluh juta rupiah), untuk membantu 9 PCM di Jawa Tengah dan 1 PCM di Jawa Timur, pada tanggal 28 Desember 1994 yang lalu. Tahun 1995 telah ada 2 (dua) BUMN yang telah mengontak BP YBMM untuk memberikan dana yang serupa.

4.3. Usaha lain yang sedang dirintis:

a. Sesuai dengan hasil lokakarya 30-31 Juli 1994 yang lalu agar dikembangkan usaha-usaha lain yang bisa menghasilkan dana.

Usaha lain yang digarap oleh BP YBMM saat ini adalah mendirikan Baitul Maal Wattamwil (BMT).

b. Hubungan Baitul Maal Muhammadiyah dengan Baitut Tamwil.

Baitul Maal Muhamadiyah adalah pendiri Baitut -Tamwil bersama PCM setempat.

4.4. Kekayaan BP YBMM per 31 Maret 1995.

Total kekayaan BP YBMM per 31 Maret 1995 adalah

Rp.112.609.607,-

Kekayaan sendiri	Rp.60.484.607
- Pinjaman Qordul Hassan Republika	Rp.22.625.000
- Pinjaman Qurdul Hassan BMI	Rp. 9.200.000
- Pinjaman Bagi Hasil PT ASEI	Rp.20.000.000
- Titipan Panji Santosa	Rp. 300.000

Dari laporan itu disimpulkan sebagai berikut:

- (1) Selama kurang lebih lima tahun dan sampai akhir Maret 1995 baru dapat dibantu 56 PCM yang terbesar pada 15 Propinsi di 35 Kabupaten dengan total bantuan dana pinjaman bergulir Rp.95.353.850,-
- (2) Dengan metode memberikan sesuatu kepada PCM untuk melaksanakan kegiatan, telah berhasil dijalin kerjasama dengan 56 PCM dan 102 PCM lainnya telah mengontak BP. YBMM Jakarta. Bahkan telah banyak yang mendatangi kantor BP YBMM di Jakarta.
- (3) Usaha mencari sumber dana ke dalam baru dalam taraf

menyamakan persepsi melalui pelaksanaan lokarya sumber pendapatan Persyarikatan serta peranan Baitul Maal Muhamamadiyah (SPMM dan YBMM).

- (4) Sedang dirintis badan usaha mencari dana melalui pembentukan Baitul Maal Mattamwil (BMT) bekerjasama dengan PCM setempat.
- (5) Telah dilakukan mencari sumber dana lain dalam bentuk memperoleh pinjaman Gordul Hassan dan juga pinjaman lunak dari BUMN untuk membantu kelancaran kegiatan PCM di daerah.
- (6) Total asset BP YBMM per 31 Maret 1995 adalah sebesar Rp.112.609.607,-
- (7) Hasil-hasil yang telah dicapai di atas masih jauh dari harapan semula tentang maksud dan tujuan pembentukan Yayasan baitul Maal Muhammadiyah sebagaimana amanat Muktamar ke-40 di Surabaya tahun 1978.

Hingga akhir tahun 1996, telah diterbitkan 2 SK pembentukan perwakilan Baitul Maal tingkat Wilayah dan 21 SK tingkat Cabang, dari keseluruhan Wilayah dan Cabang di Indonesia yang dihimbau untuk mendirikan Yayasan semacam ini.

BP YBMM ini juga telah mengadakan Pelatihan-pelatihan Dasar Manajemen, khususnya diikuti oleh para peserta dari PDM/PCM di Indonesia. Pelatihan di Klaten misalnya pelatihan itu diikuti oleh 40 orang dari PDM/PCM Kab. Klaten, PDM/PCM Kab. Purworejo, PDM/PCM Kab. Wonogiri, PDM/PCM Kab. Blora, dan PDM/PCM Kab. Magelang, yang menghabiskan dana sekitar Rp. 13.000.000,- yang dibantu oleh Bank Exim Cabang Solo.

BP YBMM juga telah meminjamkan dana ke PCM/PAC berupa:

- (1) pinjaman modal usaha 2.860 orang kaum dhu'afa yang dikelola oleh 102 PCM;
- (2) pinjaman untuk menyelesaikan bangunan TK Aisyiyah di 8 PAC;
- (3) pinjaman modal awal pendirian BUMM/Baitut Tamwil Muhammadiyah pada 8 PCM.

Semua-nya ini menghabiskan dana sebesar Rp.131.340.444,-

BP YBMM juga telah berhasil merintis kerja sama dengan

beberapa BUMM untuk memperoleh dana dari basis Pertamina Pusat sebesar Rp.23.000.000,- serta kerjasama dengan beberapa lembaga lainnya yang dalam proses perintisan.

Hambatan utama yang dihadapi oleh badan ini adalah:

- (1) belum adanya kesatuan bahasa dari PP yang sekarang ini tentang perlunya memantapkan kelembagaan Baitul Maal sebagai satu badan yang menggali, mengelola dan mengembangkan dana;
- (2) belum ditetapkannya Baitul Maal sebagai BAZIS-nya warga Muhammadiyah. Sampai hari ini masih belum dicabut SK PP Muhammadiyah yang menugaskan Majelis Wakaf dan Kehartabendaan sebagai badan yang berhak mengumpulkan ZIS di kalangan warga Muhammadiyah;
- (3) BP YBMM belum memiliki sumber dana yang tetap yang merupakan hasil suatu badan usaha yang didirikan oleh BP YBMM sendiri.

B.3.1).t. Pimpinan Pusat 'Aisyiyah

Hasil kerja Pimpinan Pusat 'Aisyiyah dapat dilihat sebagai berikut:

- (1) Pembinaan organisasi terhadap empat Wilayah, yakni Wilayah Bali, Sulawesi Tenggara, Nusa Tenggara Timur, dan Bali. Pimpinan Pusat 'Aisyiyah juga telah memberikan Penataran Pimpinan dan Penataran Mubalighat terhadap keempat Wilayah tersebut. Kemudian Pimpinan Pusat 'Aisyiyah menyerahkan pembinaan kepada Pimpinan Wilayah 'Aisyiyah yang letaknya berdekatan, yaitu:
 - PWA Bali diserahkan kepada PWA Jawa Timur
 - PWA Sulawesi Tenggara kepada PWA Sulawesi Selatan
 - PWA Maluku diserahkan kepada PWA Sulawesi Selatan

- (2) Pembangunan gedung kantor Suara 'Aisyiyah di atas tanah wakaf dari Ibu Hj. St. Wasilah Barozie yang telah menghabiskan dana lebih dari Rp.30.000.000,-
- (3) Menerima kunjungan Menteri.
- (4) Silaturahmi dengan Menteri.
- (5) Ceramah Dirjen Kesehatan RI dalam Tanwir I mengenai penanggulangan penyakit Aids; kemudian PP 'Aisyiyah Bagian PKU telah membuat *leaflet* tentang penanggulangan Aids, dan menerbitkan buku Narkotika dan Aids.
- (6) Kerjasama dengan Pimpinan Pusat Muhammadiyah, Pusat Pendidikan dan Pengembangan Tenaga Kesehatan Muhammadiyah - 'Aisyiyah (P3TKMA); kerjasama dengan RS. PKU Muhammadiyah Yogyakarta tentang praktek bagi mahasiswa Akper dan penempatan tenaga lulus Akper.
- (7) Menjadi Anggota Tanwir Muhammadiyah; mengikuti sidang bersama yang diadakan oleh Pimpinan Pusat Muhammadiyah.
- (8) 'Aisyiyah telah menjadi anggota KOWANI, BMOIWI, KNKWI.
- (9) Kerjasama dan berpartisipasi dalam program-program instansi-instansi Pemerintah: bidang kesehatan seperti BKKBN dalam bentuk PKSA, Rumah Bersalin, BKIA, dan klinik; bidang sosial seperti anak asuh, santunan keluarga, santunan lanjut usia; bidang hukum seperti penataran P4 bagi Pimpinan dan anggota, pelatihan Kadar-kum; bidang ekonomi seperti pengentasan kaum dhu'afa melalui goryah thoyibah; serta bidang keluarga sejahtera dengan membuat buku Tuntunan Menuju Keluarga Sakinah.
- (10) Hubungan luar negeri; dengan cara memberi kesempatan kepada beberapa rombongan mahasiswa, guru-guru wanita, dan organisasi Islam dari berbagai negara untuk mengadakan berbagai peninjauan atau studi banding pada amal usaha 'Aisyiyah (Land's University Swedia, Mahasiswa Uganda yang sedang studi di UGM, 7 orang Kepala Sekolah Dasar dari Pakistan, Universitas Mahadol, Thailand, Staf Kedubes Amerika di Jakarta); mengirim wakil 'Aisyiyah pada berbagai seminar atau pertemuan-pertemuan internasional; serta kerjasama dengan UNICEF untuk program KIKHA dan WHO untuk program PKSA.
- (11) Pembinaan terhadap Angkatan Muda Muhammadiyah (AMM) Puteri.
- (12) Pembangunan gedung 'Aisyiyah di Jakarta; telah dikeluarkan instruksi tentang pengumpulan dana yang telah mendapat tanggapan positif, sehingga beberapa Wilayah, Daerah, dan Cabang telah mengirimkan bantuannya, meskipun jumlahnya masih jauh dari yang diperlukan. Sampai tahun 1995, Pimpinan Pusat 'Aisyiyah dalam taraf menyelesaikan

status tanah tempat akan dibangunnya gedung tersebut. Berbagai usaha telah dilakukan tetapi sampai sekarang masih belum tuntas penyelesaiannya.

- (13) Bantuan untuk korban bencana alam nasional (NTT, Banyuwangi, dan Yogyakarta).
- (14) Peningkatan Sekolah Perawat Kesehatan (SPK) menjadi Akademi Perawatan (Akper).
- (15) Telah menerbitkan Buku 'Aisyiyah; Buku Kepribadian 'Aisyiyah.
- (16) Memberikan bantuan beasiswa kepada salah seorang mahasiswa dari Irian Jaya yang studi di UMS.
- (17) memebentuk Lembaga Konsultasi Keluarga dan Remaja.
- (18) Seminar Budaya Islami.

Dalam laporannya, PP 'Aisyiyah periode 1990-1995 mengakui bahwa telah terjadi beberapa penyimpangan terhadap pengelolaan amal usaha 'Aisyiyah di beberapa daerah, yakni (1) Asrama 'Aisyiyah di Lampung; (2) Rumah Bersalin di Malang; (3) Rumah Sakit 'Aisyiyah di Malang; dan (4) TK 'Aisyiyah Bustanul Athfal di Cabang Cobleng.

B.3.1).u. Pimpinan Pusat Nasyyiatul 'Aisyiyah

Pelaksanaan program dan masalah-masalah yang dihadapi PP Nasyyiatul 'Aisyiyah dapat dilihat berikut ini:

- (1) Konsolidasi organisasi dan kaderisasi
Konsolidasi organisasi dapat dilaksanakan pada acara Temu Regional maupun acara Musywil yang dihadiri oleh PPNA sebagai gambaran dai laporan masing-masing wilayah permasalahan yang berkembang di wilayah antara lain:
 - a. Adanya kekosongan personalia pimpinan
 - b. Rekrutmen yang tidak melalui jenjang perkaderan secara formal
 - c. Pelaksanaan administrasi yang belum seluruhnya mengacu pada Tuntunan Administrasi NA
 - d. Mekanisme kerja yang belum teratur.Untuk bidang kaderisasi, PPNA telah menerbitkan tuntunan Penataran Pimpinan serta mengadakan Sarasehan Kader.
- (2) Penerbitan administrasi organisasi; dalam hal ini PP membuat peta organisasi, untuk melihat kelemahan yang dimiliki oleh NA secara kelembagaan.
 - a. Pembinaan organisasi dan administrasi
 - b. Penertiban organisasi
 - c. Administrasi organisasi
- (3) Program bidang dakwah kemasyarakatan dilakukan melalui Program Dakwah Terpadu dengan diawali dengan LIMMNA oleh PPNA sebagai peserta dengan pemandu dari BPK PP Muhammadiyah dan sumber terkait antara lain Yasanti, LP3M UMY dan lain-lain. Hasil dari kritik tersebut PPNA telah membuat buku Petunjuk Dakwah Terpadu sebagai pedoman untuk pelaksanaan program di tingkat bawah. PPNA telah menetapkan 2 wilayah sebagai Pilot Proyek Dakwah Terpadu, yaitu di Kec. Minggir, Kab. Sleman dan wilayah Jawa Timur di daerah Sri Gading Pasuruhan. Pelaksanaan LIMMNA di tingkat wilayah diadakan bersama dengan Acara Temu Regional. Setiap wilayah telah memiliki Tim Instruktur untuk tingkat wilayah sampai daerah. Dari laporan yang masuk ke Pimpinan Pusat Nasyyiatul 'Aisyiyah hampir seluruh wilayah telah melaksanakan bahkan beberapa wilayah telah memiliki Desa Binaan antara lain: Jawa Barat, Sumatera Barat, Jawa Timur dan Sulawesi Tengah.
- (4) PPNA telah melaksanakan beberapa kali kajian keagamaan dan kewanitaan bekerjasama dengan PDNA Kodya Yogyakarta.

Dalam laporannya, PP mengakui bahwa permasalahan

kepemimpinan masih menjadi perhatian; perlunya keterpaduan program antara NA dengan unit-unit organisasi Muhammadiyah lainnya; masalah pembinaan anggota dan ranting maupun cabang belum mendapat porsi yang memadai. Di samping itu, ada catatan pula bahwa komunikasi antar Ortom dengan Ortom lainnya maupun dengan Muhammadiyah sebagai induk organisasi, masih dianggap menjadi masalah. Padahal komunikasi itu penting untuk menciptakan kesatupaduan gerak dan langkah dalam mewujudkan cita-cita organisasi Muhammadiyah.

**B.3.1).v. Pimpinan Pusat Pemuda Muhammadiyah dan Pimpinan
Pusat Ikatan Remaja Muhammadiyah**

Pimpinan Pusat Pemuda Muhammadiyah Periode 1993 - 1997 telah melaksanakan berbagai kegiatan antara lain sebagai berikut:

- (1) Konsolidasi organisasi dan konsolidasi pimpinan dengan cara antara lain serah terima jabatan PP Pemuda Muhammadiyah periode 1989-1993 kepada periode 1993-1997; ta'aruf atau perkenalan; Masyawarah Wilayah; silaturahmi dan audiensi dengan tokoh-tokoh pemerintah maupun tokoh masyarakat;
- (2) Syi'ar dan publikasi; kerjasama internasional melalui kunjungan beberapa aktivis ke luar negeri; dan menerima tamu dari luar negeri, terutama dari negara-negara tetangga dan negara-negara Islam; mengikuti berbagai training yang diadakan oleh instansi-instansi pemerintah, seperti Kantor Menpora;
- (3) Bidang ekonomi dan wiraswasta: Rakernas yang diikuti Wilayah-wilayah Pemuda Muhammadiyah seluruh Indonesia,

20-23 Oktober 1994 di Gedung Pusat Dakwah Muhammadiyah, dengan penceramah antara lain Depnaker, Bank Indonesia, Bank Bumi Daya, PT Humpus.

- (4) Forum Komunikasi Pengusaha Muda Muhammadiyah, yang dimaksudkan sebagai "action" bisnis, yang merupakan himpunan para pengusaha muda potensial di Muhammadiyah. Usaha-usaha yang telah dirintis antara lain: a) mengutus H. Nuzli Arismal (bendahara Forum) didampingi Ir. Muhammad Najib, M.Sc. (Sekjen PP Pemuda Muhammadiyah) untuk melakukan perjalanan bisnis dan berpartisipasi dalam pameran Bisnis Internasional ke Singapura, Malaysia, Thailand dan Bangladesh; b) menghimpun dan membina l.b. 200 orang pengusaha Garmen dan Tekstil yang sebagian besar mengembangkan usahanya di Pasar Tanah Abang. Untuk ini sedang diusahakan mencari kredit dari Bank Bumi Daya; c) mengadakan Dialog Bisnis IV dengan melibatkan utusan dari Wilayah-wilayah Pemuda Muhammadiyah seluruh Indonesia; d) mengikuti berbagai aktivitas bisnis di Jakarta, seperti pameran atau dialog bisnis yang dilaksanakan oleh Kantor Menpora, ICMI atau lembaga-lembaga lain;

Pada sekitar tahun 1995, PP Pemuda Muhammadiyah ini secara berterus-terang melaporkan adanya kesalahan manajemen pada panitia Muktamar X Pemuda Muhammadiyah yang mengakibatkan kerugian yang sangat besar, mencapai jumlah lebih dari Rp.170 juta. Sementara upaya untuk mencari jalan ke luar antara Panitia, Pimpinan Wilayah Pemuda Muhammadiyah Jawa Barat dan PP Pemuda Muhammadiyah ternyata tidak pernah terwujud. Bahkan persoalan hutang piutang sudah merebak sampai ke meja pemerintah seperti Kantor Menpora, Kantor Mendagri, dan lain-lain. Hal ini jelas mencemarkan nama baik Pemuda Muhammadiyah.

PP Pemuda Muhammadiyah selama ini masih menghadapi tiga kendala utama di dalam usaha memajukan organisasinya. Pertama, kendala kultural yang terutama menyangkut faktor sumberdaya manusia pimpinan organisasi. Bahwa sebagian besar personalia pimpinan yang terpilih dalam Muktamar

Bandung sebagian besar berdomisili jauh di luar Jakarta, sehingga menyulitkan dalam berkomunikasi dan melakukan aktivitas-aktivitas organisasi. Di samping itu, mereka yang tinggal di Jakarta juga nampaknya masih enggan untuk turut aktif dalam mengelola organisasi. Kendala kultural ini terlihat juga ketika diteliti bahwa ternyata tidak ada seorang anggota pimpinanpun yang memiliki pengetahuan cukup tentang Islam (pemikir Islam). Hal ini dipandang sangat ironis mengingat Pemuda Muhammadiyah adalah putra syah gerakan pembaharuan di negeri ini.

Kedua, kendala struktural yang berkaitan dengan kelemahan sumberdaya manusia (pimpinan) adalah kurang tepatnya penempatan personalia dalam struktur organisasi sesuai dan sepadan dengan kemampuan dan minatnya. Hal ini tentu saja membawa dampak dan implikasi yang cukup serius bagi perjalanan organisasi.

Ketiga, kendala keuangan atau dana. Panitia Muktamar ke X di Bandung kemarin saja telah defisit Rp.170 juta. Dalam hal ini memang telah dibentuk Tim Verifikasi, tapi hasilnya tidak kelihatan. Masalah ini kemudian dintervensi oleh PP Muhammadiyah dengan membentuk Tim Penyelesaian, namun ternyata juga belum menunjukkan kegiatannya. Di samping itu, PP Pemuda Muhammadiyah tidak memiliki sumber-sumber dana yang jelas. Selama ini PP Muhammadiyah hanya memberi subsidi kepada PP Pemuda Muhammadiyah sebesar Rp. 150.000,- yang secara rutin digunakan untuk menggaji *full timer* tiap

portasi dengan bus kota saja. Selama ini PP Pemuda Muhammadiyah hanya mengandalkan belas kasih Pemerintah ketika mengadakan kegiatan-kegiatannya.

Sementara itu Pimpinan Pusat Ikatan Remaja Muhammadiyah, yang semula bernama Ikatan Pelajar Muhammadiyah, sebagai organisasi otonom dalam Persyarikatan Muhammadiyah, yang berperan aktif sebagai kader, selama ini telah melakukan kegiatan-kegiatan rutin, seperti konsolidasi organisasi, pimpinan dan anggota; seminar, pelatihan, lokakarya, dan sebagainya. Namun demikian, organisasi ini masih menghadapi masalah-masalah, seperti misalnya belum adanya media komunikasi yang efektif yang dapat digunakan untuk mengkomunikasikan kebijakan dan ide di tingkat Pusat, masih lemahnya pembinaan yang dilakukan oleh Pimpinan Pusat IRM pada pimpinan di bawahnya, masih lemahnya hubungan dengan Muhammadiyah dan Pemerintah di semua tingkat Pimpinan, belum optimalnya pembinaan anggota terutama yang berada di sekolah-sekolah Muhammadiyah yang antara lain disebabkan faktor kebijakan kepala sekolah yang tidak mendukung sepenuhnya terhadap

B.3.2). Dilema yang Dihadapi Organisasi Muhammadiyah

Dari hasil wawancara dan penelusuran tulisan serta komentar berbagai pihak mengenai organisasi Muhammadiyah, di mana hal ini dapat melengkapi data dokumentasi di atas, dapatlah disimpulkan dalam beberapa isu yang menonjol yang berkaitan dengan berbagai permasalahan di dalam organisasi Muhammadiyah yang kesemuanya ini merupakan dilema yang dihadapi oleh organisasi Muhammadiyah. Beberapa isu yang menonjol itu adalah sebagai berikut.

B.3.2).a. Antara Nilai Keikhlasan dan Profesionalisme

Seorang Rektor di sebuah Universitas Muhammadiyah dalam pidatonya menyambut hari kelahiran Muhammadiyah mengatakan sebagai berikut (18 Januari 1998):

"... Saudara-saudara para dosen dan karyawan yang dirahmati Allah SWT, dalam kesempatan ini saya menghimbau kepada Saudara semuanya agar Saudara dapat bekerja keras di Universitas ini dengan niatan yang tulus ikhlas mengabdikan kepada Universitas dengan harapan akan mendapat imbalan pahala yang setimpal dari Allah SWT...."

Beberapa karyawan dari Rumah Sakit PKU Muhammadiyah ketika diwawancarai mengatakan hal yang hampir mirip satu sama lain bahwa mereka diindoktrinasi untuk bekerja keras di tempat kerja dengan hanya mengharap ridlo dari Allah SWT saja. Namun demikian beberapa karyawan yang lain kadang-kadang mengeluh bahwa di satu pihak mereka harus bekerja secara ikhlas, akan tetapi di lain pihak mereka juga membutuhkan dana untuk menghidupi keluarga secara layak. Sehingga dalam hati mereka terasa ada dua nilai yang saling tarik-

kebutuhan riil sebagai kontra prestasi dari hasil penerapan keahlian mereka di dalam organisasi Muhammadiyah (April 1988).

Mengapa bisa terjadi tarik-menarik nilai tersebut, sesungguhnya bisa kita telusuri dari pesan-pesan normatif dalam doktrin Muhammadiyah. Pendiri Muhammadiyah K.H. Ahmad Dahlan meninggalkan "wasiat" yang sangat populer di kalangan warga Muhammadiyah:

"Hidup-hidupilah Muhammadiyah, jangan mencari hidup dalam Muhammadiyah"

Maka menurut penafsiran sebagian orang dalam Muhammadiyah bahwa doktrin Muhammadiyah adalah keikhlasan beramal dengan fikiran dan harta, dan menerima gaji dari organisasi adalah "tabu".

Ungkapan mengenai kecenderungan untuk tidak ikhlas dalam berorganisasi - dan karenanya organisasi menjadi rusak; oleh karena itu perlu keikhlasan dalam berorganisasi dalam Muhammadiyah - dikemukakan pula oleh Umar Hasyim sebagai berikut (1990:68-9):

"Terkadang di Ranting dan Cabang atau daerah memang telah ada amal usaha Muhammadiyah, bahkan ramai sekali amal usahanya, tetapi tak lebih daripada *"tempat sekumpulan orang-orang yang mencari makan"* saja, atau kalau boleh dikatakan, hanyalah sekedar *"lahan untuk mencari pekerjaan"*. Ada sekolah-sekolah Muhammadiyah, SMP dan SMA nya, tetapi kesannya hanyalah seperti *"perusahaan atau PT"*, karena tanpa ruh Muhammadiyah, sudah lepas dari tujuan didirikannya sekolah tersebut oleh Persyarikatan..... Bahkan banyaknya jumlah anggota tetapi tanpa vitalitas, seolah mempunyai penyakit badan besar tenaga kurang. Para Pimpinan dan Pengurus Muhammadiyah memang alhamdulillah, selalu ada dan selalu sesuai dengan keperluan. Namun mencari *tenaga penggerak Muhammadiyah* yang penuh dedikasi dan ikhlas berjuang, sungguh sulitnya bukan main. Kalau ada biasanya tumbuh sendiri secara alamiah. Dan para pionir serta penggerak yang muncul karena *"kebetulan"*

itu vitalitasnya tidak seragam. Hal ini menyebabkan pertumbuhan dan perkembangannya Daerah dan Cabang-cabang tidak sama cepatnya. Padahal para pemimpin itu merupakan *policy maker* dan sekaligus sebagai *komando* dan *contoh teladan*, sebagai panutan. Sedangkan anggota adalah *ujung tombak*, yakni sebagai *pelaksana* dari *semua keputusan-keputusan dan instruksi*, mulai dari Pusat sampai tingkat Ranting."

Oleh karena itu cara membangkitkan Muhammadiyah dari kelesuan selama ini menurut Umar Hasyim (1990:156) adalah dengan kembali kepada pola perjuangan seperti pada masa K.H. Ahmad Dahlan, menekuni Muhammadiyah dengan serius bagaikan merawat dirinya sendiri, salah satu prinsipnya, yakni dengan cara "menghidupsuburkan jiwa dan semangat IKHLAS berkorban. Agar sikap dan amal perbuatannya dalam dan untuk Muhammadiyah tetap dilaksanakan dengan tulus ikhlas sebagai ibadah yang hanya mengharap ridha Allah semata tanpa dicampuri ambisi, kepentingan dan pamrih pribadi dalam bentuk apapun."

Pidato Ketua PP Muhammadiyah Periode 1971-1990, K.H. A.R. Fakhruddin, ketika membuka Seminar Sehari Manajemen Persyarikatan Muhammadiyah pada tanggal 5 Desember 1987, mengemukakan secara tersirat mengenai dilema antara nilai keikhlasan dengan nilai profesionalisme sebagai berikut (*Suara Muhammadiyah*, No.4, 1988:9; Hasyim, 1990:ix):

"Saya berani mengatakan bahwa Muhammadiyah itu manajemennya masih brengsek. Maka Muhammadiyah masa datang perlu diprofesionalkan. Profesional itu harus dilambiri niat beribadah dan dijiwai keikhlasan karena Allah. Karena itu bila dikelola dengan manajemen yang sungguh-sungguh, Insya Allah Muhammadiyah akan menjadi Persyarikatan yang lebih tertib, teratur, kuat dan pesat kemajuannya, karena Muhammadiyah mempunyai potensi yang sangat besar dan meyakinkan"

Ketika muktamar di Yogyakarta pada 1990 lalu, sebagaimana banyak diberitakan oleh berbagai media massa, problem-

... menjadi masalah itu diangkat ke permukaan

dan sempat menimbulkan konflik yang bahkan memunculkan dua kubu, yakni kubu "progresif" dan kubu "konservatif". Kubu yang pertama hendak melakukan pembaharuan-pembaharuan organisasi dengan cara menerapkan manajemen organisasi modern yang dilatarbelakangi nilai-nilai profesionalisme - dengan salah satu dimensi pentingnya yang berkonotasi pada pemberian *material rewards* secara "layak" kepada setiap orang yang bekerja di semua unit organisasi Muhammadiyah sebagai imbalan atas penerapan keahlian dan spesialisasi mereka, karena ketiadaan faktor inilah yang sering dikeluhkan tidak memberi semangat atau bahkan dapat menghambat kerja seseorang dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Sementara kubu yang kedua ingin tetap mempertahankan nilai-nilai "idealisme" untuk memelihara cara kerja voluntir dalam organisasi. Jadi menurut pandangan kubu yang terakhir itu *spiritual rewards* lebih penting.

Kekurangprofesionalan dalam pengelolaan organisasi Muhammadiyah juga ditunjukkan dari indikator waktu dan energi yang dicurahkan oleh para pengurus dan pemimpinnya selama ini. Menurut Munzir Hitami (1986:28-9), masalah waktu dan energi ini merupakan salah satu sumber masalah dalam Muhammadiyah. Bahwa rata-rata para pimpinan Muhammadiyah termasuk para karyawannya hanya menggunakan waktu dan tenaga sisa untuk mengurus organisasi. Akibatnya para pimpinan Muhammadiyah tidak bisa secara "full" memikirkan dan memotori gerak Muhammadiyah karena terpaksa menjalankan kewajiban sebagai penanggung jawab keluarga masing-masing. Oleh karena itu, cukup beralasan kalau ada kebijaksanaan baru dalam menafsirkan wasiat tersebut, sehingga para pemimpin tidak tabu lagi menerima imbalan dari segenap tenaga dan fikiran yang dicurahkan untuk Muhammadiyah. Idealnya Muhammadiyah

membutuhkan personal, figur, atau tokoh yang bisa bergerak secara "full" untuk Muhammadiyah, terlepas dari apakah ia ulama plus, intelektual plus, teknokrat dan lain sebutan lagi.

Beberapa pengurus dalam unit organisasi pembantu Pimpinan Pusat Muhammadiyah ketika diwawancarai menjelaskan bahwa mengelola Muhammadiyah adalah pekerjaan "samben", ketika urusan pribadi di kantor sudah selesai. Jadi tidak ada kedisiplinan dan profesionalisme. Bagi mereka yang penting adalah bekerja secara ikhlas (12 Maret 1998).

Efek samping dari pola bekerja seperti itu, misalnya kurang ada perencanaan yang matang mengenai program-program yang disusunnya. Contoh riil permasalahan dalam perencanaan dan manajemen pada umumnya, sebagaimana ditunjukkan oleh seorang pengamat, misalnya peristiwa yang terjadi di beberapa unit amal usaha Muhammadiyah di mana tidak ada perencanaan yang matang dalam organisasi dan tidak ada mekanisme yang baik dalam manajemen organisasi hingga menyebabkan munculnya persaingan dan konflik yang tidak sehat antar pengurus unit amal usaha tersebut yang berujung pada motif perebutan aspek material semata (Karim, 1985:79). Jelas sekali bahwa hal ini menyangkut problem tanggung jawab, yakni tanggung jawab para pengelola organisasi akan tugas-tugasnya agar dapat dilaksanakan dengan sebaik-baiknya.

Menurut Munzir Hitami (1986:26), Muhammadiyah seharusnya menempuh setidaknya dua jalan: (1) penyusunan Rencana Induk Pengembangan (RIP) yang betul-betul strategis dan dapat memenuhi kebutuhan dan tuntutan masa sekarang dan mendatang. Dengan demikian kesan acak-acakan ataupun juga rutinitas yang sering dilontarkan orang seperti di bidang kaderisasi, pendidikan, dan lain-lainnya, sehingga terjadi

berbagai krisis itu, semuanya menggambarkan bagaimana mendesaknya suatu perencanaan yang matang dan terpadu. Berbagai bidang pengembangan seperti pengembangan kaderisasi, pendidikan, amal-amal sosial (kesejahteraan sosial), dakwah dan lain sebagainya dituntut untuk lebih diorganisir dengan manajemen modern yang dikelola secara profesional; (2) melalui implementasi dan aplikasi yang dinamis dari rencana-rencana yang telah digariskan yang tentunya melalui tangan-tangan yang ahli dalam bidangnya masing-masing. Oleh sebab itu wajar pula kalau ada orang yang mempersoalkan bagaimana kriteria pimpinan yang akan mengemban tugas yang amat berat itu. Hal itu menggambarkan pula betapa pentingnya manajemen personalia yang mencakup antara lain: komunikasi, hubungan sosial, kesejahteraan, efisiensi kerja, *job description*, *job evaluation*, dan lain sebagainya.

Berkaitan dengan soal kerja *full time* dalam Muhammadiyah, Rifyal Ka'bah (1986:296-7) memberikan komentar bahwa untuk mengurus berbagai usaha Muhammadiyah diperlukan keseriusan hati bahwa yang bersangkutan bekerja karena Allah untuk mensukseskan cita-cita organisasi dan sekaligus juga cita-cita pribadi bagi kesejahteraan lahir dan batin. Bagaimanapun, para pekerja Muhammadiyah (Muhammadiyyin) yang sekarang ini pada umumnya hanya memberikan tenaga kelebihan, juga bekerja di tempat usaha masing-masing untuk memenuhi kebutuhan hidup dan ambisi pribadinya. Kenapa tidak mungkin bahwa usaha itu dibulatkan untuk Muhammadiyah melalui usaha atau bisnis yang sama tapi di dalam lingkungan usaha Muhammadiyah sendiri? Kenapa, umpamanya, seorang dosen, seorang insinyur, seorang kyai, atau seorang dokter yang mencari hidup di tempat usaha masing-masing tidak dapat hidup dalam

simpatisan Muhammadiyah serius dengan amal/usaha organisasi ini secara mati-matian untuk dapat hidup normal di luar Muhammadiyah, tentu saja tidak mustahil dapat dilakukan hal yang sama dalam Muhammadiyah sendiri. Rifyal Ka'bah juga mengharapkan adanya manajemen modern yang berjalan menurut Islam dapat diterapkan di dalam organisasi Muhammadiyah, termasuk dalam mengatur sistem perbankan, jaminan hari tua berupa uang pensiun, sistem asuransi kesehatan, fund zakat, dan sebagainya.

Lukman Harun (*Republika*, 8 dan 9 Juni 1995:6) mengemukakan bahwa Pimpinan Muhammadiyah di setiap eselon dari Pimpinan Pusat sampai Pimpinan Ranting adalah tenaga-tenaga sukarela (*volunteer*). Semua Pimpinan Muhammadiyah mengurus Muhammadiyah dengan penuh pengabdian, tanpa digaji oleh Muhammadiyah. Dedikasi dan semangat beramal disertai keikhlasan yang mendorong para pimpinan Muhammadiyah tersebut mengabdikan melalui Muhammadiyah. Pimpinan Muhammadiyah bersifat kolektif dan setiap keputusan yang penting harus diputuskan melalui musyawarah. Pimpinan Pusat Muhammadiyah tidak mempunyai Ketua Umum dan Sekjen, yang ada hanya Ketua dan para Wakil Ketua, serta Sekretaris dan para Wakil Sekretaris. Semangat kolektif dan kebersamaan yang merupakan daya gerak dan daya tahan Muhammadiyah selama ini. Tetapi tenaga yang *full time* dan tenaga yang profesional di segala bidang, Muhammadiyah seharusnya mempunyai tenaga eksekutif yang profesional yang mendapat gaji sebagaimana layaknya. Dengan adanya tenaga eksekutif yang profesional di berbagai eselon pimpinan diharapkan roda organisasi akan berjalan lebih lancar.

Namun demikian, Lukman Harun juga berpendapat bahwa

... organisasi Muhammadiyah secara

keseluruhan dapat berjalan dengan semestinya. Pertama, ada tuntunan untuk memelihara harta benda atau kekayaan Muhammadiyah dengan sebaik-baiknya. Karena Muhammadiyah berpendapat bahwa setiap uang dan barang organisasi adalah suatu amanah yang kelak akan dipertanggungjawabkan di hadapan Allah SWT. Setiap pemimpin Muhammadiyah harus mengelola keuangan dan harta benda Muhammadiyah dengan penuh kejujuran dan amanah. Karena kejujuran dan amanah inilah yang telah menyelamatkan kekayaan dan harta benda Muhammadiyah selama ini. Kedua, kontrol sosial juga memegang peranan penting. Kalau seorang pimpinan Muhammadiyah menyelewengkan keuangan Muhammadiyah, maka keluarga besar Muhammadiyah akan memberikan sanksi sosial berupa pengucilan dan lain-lain kepada orang yang bersangkutan. Dengan demikian setiap orang Muhammadiyah akan malu menyelewengkan uang atau kekayaan Muhammadiyah. Malu itu sebagian dari iman, menurut ajaran Islam.

Jadi nilai keikhlasan dan profesionalisme ini, di organisasi Muhammadiyah, nampaknya belum mendapatkan suatu interpretasi yang pas yang dapat menempatkan keduanya dalam posisi yang sejajar. Memang keduanya menjadi nilai yang sama-sama penting, dan memiliki andil dalam organisasi, namun keduanya sering dipertentangkan.

B.3.2).b. Antara Rutinitas dan Reformasi

Seorang aktivis Muhammadiyah yang diwawancarai mengatakannya sebagai berikut (28 Januari 1999):

"... Pokoknya kita mengerjakan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawab kita. Jangan banyak bicara, yang penting banyak bekerja. Bekerjalah dengan sungguh-sungguh dengan niatan untuk beramal. *Insyallah* akan diterima oleh Allah SWT.... Saudara-saudara kita banyak yang butuh bantuan. Kita bantu mereka dengan tenaga dan harta kita. Kita dirikan sekolah untuk mereka, kita dirikan rumah sakit untuk menolong mereka, kita dirikan rumah yatim piatu untuk merawat mereka...."

Ungkapan aktivis organisasi Muhammadiyah itu menggambarkan dan mewakili sebaagian besar orang Muhammadiyah dewasa ini. Mereka rajin bekerja. Menekuni apa yang selama ini telah dirintis dan dikerjakan oleh para pemimpin dan pendahulu mereka.

Namun demikian sebagian intelektual, baik orang dalam maupun orang luar organisasi Muhammadiyah, banyak melontarkan kritik terhadap apa yang secara rutin dikerjakan oleh para aktivis Muhammadiyah itu. Kritik yang hampir tiap hari selalu muncul di media massa dilontarkan oleh banyak kalangan yang menyatakan bahwa Muhammadiyah saat ini telah terjebak dalam "rutinitas" kegiatan sosial dan bahkan bisnis dan justru telah meninggalkan niat semula sebagai organisasi *tajdid*, pembaharu dalam bidang keagamaan, gerakan pemurnian agama.

Tidak sedikit pengamat menilai watak *tajdid* pada Muhammadiyah sudah mulai meluntur, lesu, bahkan ada yang berpendapat telah *mandeg*. Mereka menilai bahwa Muhammadiyah sekarang mengalami kemunduran serius, *tajdidnya* menuju proses berhenti, bahkan ada yang menilai telah lama berhen-

ti, apakah karena usia yang telah sekian puluh tahun itu menyebabkan Muhammadiyah nyaris kehilangan dinamikanya, sehingga hal-hal yang dilakukannya cenderung ke "rutinisme" saja? ("Laporan Utama" *Panji Masyarakat*, No.415, 1 Desember 1983:14,16; Hasyim, 1990:10).

Contoh riil sebagaimana telah banyak dilontarkan oleh para pengamat sebagai suatu kritik adalah bahwa Muhammadiyah hingga dasawarsa ini belum berhasil merumuskan secara jelas hubungan antara konsep-konsep dalam Al-Qur'an, seperti *tauhid*, dengan konsep-konsep yang dikembangkan di dalam literatur ilmu pengetahuan modern yang berpijak pada realitas empirik di dalam masyarakat, seperti misalnya konsep keadilan sosial-ekonomi (Maarif, 1985:72). Dalam hal ini, bila dilihat lebih jauh permasalahannya maka dapat ditemukan bahwa lembaga-lembaga di lingkungan organisasi Muhammadiyah, misalnya Majelis Tarjih ternyata belum berfungsi sebagaimana mestinya. Dalam lima tahun terakhir Majelis ini hanya melakukan kegiatan dua kali saja (Karim, 1985:79). Jadi dalam hal ini orang akan mempermasalahkan aspek akuntabilitas karena terjadi kesenjangan antara tindakan apa yang dilakukan oleh para pengelola organisasi dengan apa yang telah ditetapkan sebagai misi dan tujuan organisasi sebelumnya.

Dr. Taufik Abdullah, peneliti senior LIPI, mengatakan bahwa sifat inspiratif Muhammadiyah kini sudah merosot, ketika ide-ide yang dilontarkan pada masyarakat mendapat rangsangan. Tanpa kesadaran ini agama akan dirasakan sebagai hal yang rutin, sedang agama yang rutin adalah agama yang "mati", ia akan selalu relevan apabila selalu dipersoalkan. Oleh karena itu sekurang-kurangnya ada tiga faktor yang harus dijalankan kembali kepada fitrah Muhammadiyah dalam melihat dan menuju masa depannya. Pertama, membangun dan

menciptakan masyarakat yang baik. Kedua, melakukan pembena-
han ke dalam. Dan ketiga, memberi kemungkinan bagi anggota-
anggotanya untuk melansir ide-ide dan mempermasalahkan hal-
hal kemasyarakatan, kemanusiaan dan keagamaan (*Panji Masya-
rakat*, 1 Desember 1983:21; Hasyim, 1990:11).

Menurut Dr. M. Saleh Muntasir (1986:9), Muhammadiyah
sebagai organisasi pembaharu seharusnya mencari "titik
kompromi yang sah" antara keinginan manusia untuk bebas
bertindak dalam mengarungi hidup ini sesuai dengan kemauan-
nya, dengan kehendak Tuhan untuk menyelamatkan si manusia
itu sesuai dengan kebijaksanaannya. Wujud dari pencarian
kompromi yang sah itu akan tampak pada berbagai kasus masa
kini, dari masalah perkawinan antar pemuda-pemudi yang
berlainan agama, yang di masyarakat Pancasila makin menjadi
kasus yang cukup serius, hak waris pada wanita yang sering
dianggap berat sebelah, jilbab, sampai dengan masalah bank,
pembangunan dengan ekstra sistem komisi, vasectomi, tubecto-
mi, bayi tabung, astronot, dan terorisme dalam politik.

Dr. Din Syamsudin, mantan Ketua PP Pemuda Muhammadiyah
(*Republika*, 17 Novemver, 1997:17), menyatakan bahwa ada
kecenderungan bagi Muhammadiyah untuk meninggalkan traktat
ide atau pemikiran. Muhammadiyah bergeser dari gerakan
praksis menjadi praksisisme. Yakni menekankan amal usaha
tanpa mempertimbangkan implikasi amal usaha itu bagi suatu
perubahan sosial yang lebih jauh.

Semestinya, menurut Din Syamsudin, sebagai suatu
gerakan besar Muhammadiyah harus mempunyai *blue print* ten-
tang masyarakat ideal. Sekarang muncul konsep *civil society*,
masyarakat madani, yang tidak terlalu berbeda dengan konsep
masyarakat utama Muhammadiyah. Ini memerlukan deskripsi yang

gerakan aksi itu akan sporadis, kurang terarah.

Ideologi Muhammadiyah, menurut Din Syamsudin, disusun relevan dengan masanya. Sekarang seharusnya direformulasikan sesuai dinamika zaman. Contoh soal teologi, teologi awal Muhammadiyah adalah teologi ganda. Berada antara dua posisi: sangat puritan dalam bidang akidah dan ibadah *mahdlah*, tapi sangat modern dalam *muamalah*. Jadi modernisme berdasarkan rasionalitas terbuka. Apabila ini tak dipahami akan terjadi pergeseran. Umpamanya kecenderungan ortodoksi. Puritanisme yang seharusnya masuk wilayah ibadah *mahdlah*, malah memasuki wilayah *muamalah*. Kongkretnya, Muhammadiyah memerlukan pemikir, konseptor, ideolog, yang visioner ke depan dan mampu melihat realitas kehidupan tidak hanya secara organisasi tapi secara lebih luas yang diletakkan dalam suatu peta lingkungan strategis nasional dan global. Memang banyak praktisi dan pemikir. Tapi pemikiran mereka masih *ad hoc* dan parsial. Artinya menjadikan dirinya bukan organisasinya - bagaikan peluru tak terkendali.

Prof. Dawam Rahardjo (*Republika*, 14 Februari 1995) mengkritik Muhammadiyah bahwa warganya belum memiliki etos ilmiah. Bahkan sebagai organisasi yang di dalamnya banyak beranggotakan kalangan pakar, Muhammadiyah belum mampu menghasilkan karya-karya ilmiah yang mampu menunjukkan keberadaan dirinya sebagai suatu organisasi pergerakan intelektual. Hal ini berdampak pada berbagai konsep pemikiran Islam yang mestinya berguna untuk mengangkat harkat hidup manusia, menjadi tertinggal sama sekali. Contohnya, mengenai konsep ekonomi Islam yang sebenarnya bisa disumbangkan oleh para pemikir Muhammadiyah. Padahal bila konsep ekonomi Islam ini dikembangkan, maka kalangan dunia usaha yang berusaha mengembangkan cirinya sebagai gerakan ekonomi

Islam, akan makin mudah mengembangkan dirinya.

Prof. Malik Fajar dalam acara pengajian Ramadhan di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta (*Republika*, 15 Februari 1995) menyatakan bahwa organisasi Muhammadiyah belakangan ini mengalami stagnasi, atau paling tidak amat lamban. Pergerakan yang kemudian berkembang menjadi semakin besar dalam kuantitas ini, ternyata telah membuat organisasi tersebut sarat dengan aturan-aturan birokrasi (organisasi). Dampaknya, organisasi ini menjadi kurang mampu menjawab tuntutan maupun tantangan jaman, termasuk berbagai persoalan kontemporer seperti persoalan ilmu pengetahuan dan teknologi (iptek), sumberdaya manusia (SDM), hak asasi manusia (HAM), perburuhan, pertanahan, dan demokrasi.

Dalam masalah kemandekan berfikir ini, satu unit organisasi yang banyak mendapat sorotan adalah Majelis Tarjih, karena unit organisasi ini seharusnya berfungsi sebagai lokomotif pemikiran dan ide-ide baru dalam merespon perkembangan sosial kemasyarakatan. Sorotan terhadap Majelis Tarjih tampak banyak dialamatkan oleh berbagai pihak. Memang pendidikan yang diselenggarakan oleh Muhammadiyah mampu meramu nilai keagamaan dan pengetahuan umum, amalan sosial dan ibadah lainnya menunjuk pada harkat manusia muslim dengan panggilan ijtihad. Tetapi darma bakti di bidang intelektual perlu dibenahi. Kemandekan intelektual, ketidaktepatan Majelis ini terhadap perkembangan masyarakat, dan tiadanya pengkaderan ulama Tarjih (Patmono Sk, 1986:51; Agus Purwito, 1986:75).

Menurut Prof. Mukti Ali (1986:244-5), ada setidaknya tiga alasan mengapa panggilan ijtihad di kalangan Muhammadiyah tidak bisa menimbulkan sintesa dalam pemikiran: (1) selama ini cara kerja Majelis tarjih hanya menggarap perta-

nyaan-pertanyaan yang diajukan. Majelis Tarjih tidak pernah umpamanya menggali soal-soal yang mungkin dihadapi oleh Muhammadiyah dan umat Islam di Indonesia ini. Akibatnya putusan Majelis Tarjih memberikan kesan *konformatif* terhadap keadaan yang sudah berjalan di masyarakat. Posisi pimpinan lepas dari tangan Muhammadiyah. Muhammadiyah sudah terlalu sibuk dengan masalah-masalah praktis dan rutin. Muhammadiyah tidak berkesempatan untuk berinovasi dan bertajdid; (2) kelalaian Muhammadiyah selama ini dalam menyiapkan kader-kader tarjih yang sanggup dan bersedia menilai tingkah laku manusia Indonesia dari segi agama. Ini tidak berarti bahwa Muhammadiyah tidak mempunyai ulama dan ahli agama. Banyak ulama di kalangan Muhammadiyah tetapi mereka bukan produk Muhammadiyah. Rasanya waktu sudah terlalu siang bagi Muhammadiyah untuk menyiapkan kader-kader tarjih yang selain dibekali dengan pelbagai macam pengetahuan agama juga berbagai macam ilmu sosial; (3) Muhammadiyah hingga sekarang ini tidak menyediakan wadah untuk menghimpun intelektual-intelektual muslim untuk bermusyawarah dan berembuk tentang hal-hal yang berhubungan dengan agama dan masyarakat. Para kelompok intelektual muslim itu hendaknya dilepaskan dari pekerjaan-pekerjaan rutin, supaya mereka dapat menekuni masalah-masalah ide dan pemikiran yang sedang timbul dan mungkin timbul di kalangan masyarakat Indonesia.

Sebagai gerakan tajdid atau reformasi, seperti dikatakan oleh Prof. Mukti Ali, bahwa selama ini kerja Majelis Tarjih hanya menunggu kiriman masalah yang diajukan dan kurang inisiatif merumuskan dan memecahkan masalah-masalah yang berhubungan dengan kenegaraan, kemasyarakatan, dan agama. Kajian mendasar yang menyangkut kehidupan umat dan bangsa kurang mendapatkan antisipasi dan konsepsi yang

terutama para pemikirnya, untuk mendeskripsikan masa depan itu dengan sejelas-jelasnya, dan membuat konseptualisasi lalu *programming*. Jika hal ini tidak dilakukan, maka Muhammadiyah bisa menjadi anakronisme dalam sejarah, karena di mana orang telah berbicara tentang masalah-masalah yang riil dihadapi pada 20 tahun sejak sekarang, Muhammadiyah masih saja berbicara tentang masalah-masalah yang dekat dengan kekinian atau bahkan mungkin kekemarinan. Dengan demikian, dalam konteks ini diperlukan adanya suatu reorientasi (Rais, 1993:4).

Sedangkan menurut M.M. Billah kelemahan pokok yang ada pada Muhammadiyah dewasa ini terletak pada pengambilan strategi dasarnya. Selama ini Muhammadiyah tetap menempuh paradigma modernisasi sebagai landasan gerakan organisasi dan dakwahnya. Padahal selama ini, di dalam pengalaman pembangunan nasional negara-negara berkembang pada umumnya dan di Indonesia pada khususnya, paradigma seperti itu sudah terbukti secara spesifik hanya menguntungkan kaum pengusaha besar, birokrat pemerintah dan kaum profesional, sedangkan lapisan bawah dari masyarakat yang notabene mayoritas umat Islam tidak banyak diuntungkan. Maka jalan keluarnya adalah Muhammadiyah harus keluar dari paradigma modernisasi itu dan merumuskan paradigma alternatif yang memihak lapisan masyarakat bawah (Billah, 1993).

Jadi dapat disimpulkan di sini bahwa Muhammadiyah nampaknya selama ini hanya menekuni pekerjaan-pekerjaan rutin, kurang lagi menjadi organisasi pembaharu Islam seba-

B.3.2).c. Antara Kuantitas dan Kualitas

Amien Rais (*Republika*, 17 November 1997:16) menyatakan bahwa amal usaha Muhammadiyah - di bawah kepemimpinannya - grafik pertumbuhannya naik secara tajam. Ini terlihat dari pembangunan rumah-rumah sakit maupun sekolah-sekolah. Kala banyak PTS menurun, justru Muhammadiyah sering menolak mahasiswa. Amien juga menyatakan bahwa intelektual Muhammadiyah sangat banyak. Dosen-dosen terkemuka di berbagai kampus, umumnya berafiliasi ke Muhammadiyah. Ketika PP membentuk Majelis Tabligh, Litbang, Dikti dengan mudah sekali bisa merekrut berpuluh doktor dari perguruan tinggi terkemuka.

Namun demikian, Amien Rais, Ketua Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1995-2000, dalam satu kesempatan pidato di forum generasi muda Muhammadiyah baru-baru ini berteriak lantang, sembari mengkritik dan memprihatinkan kelangkaan perkembangan olah pemikiran di kalangan generasi muda Muhammadiyah. Amien sangat khawatir akan tidak munculnya generasi-generasi pengganti yang penuh idealisme yang betul-betul cakap memikirkan kondisi umat manusia di masa datang. Amien sangat prihatin dengan kelangkaan generasi muda intelek di lingkungan Muhammadiyah. Kelangkaan calon-calon pemimpin yang berkualitas tersebut pada gilirannya akan berdampak pada penurunan *performance* organisasi secara keseluruhan (Susilo, 1997).

Organisasi Muhammadiyah memang dikenal memiliki kekuatan dan kelebihan dalam potensi sumberdaya manusia, baik para pengelola, anggota, maupun simpatisan, potensi amal usahanya, terutama dengan jumlah ratusan perguruan tinggi dan ribuan sekolah, serta puluhan rumah sakit, akan tetapi

masih diakui pula bahwa organisasi ini miskin dalam kualitas.

Dalam dunia pendidikan yang selama ini telah digeluti Muhammadiyah, misalnya, dirasakan oleh banyak kalangan bahwa organisasi ini agaknya hanya terlalu mementingkan segi kuantitas dalam penyelenggaraan pendidikan, namun tidak diimbangi dengan peningkatan kualitas siswa/mahasiswa, guru/dosen, dan sistem administrasi pelayanan, serta hubungan dan mekanisme antar lembaga pendidikan dalam Muhammadiyah sendiri (Muhaimin, 1994; Sukanto, 1994; Kantao, 1994; Sumiyanto, 1994). Dalam hal ini Muhammadiyah menghadapi problem kualitas dalam pengelolaan pendidikan.

Dalam dunia pendidikan ini sesungguhnya terdapat dilema yang belum terpecahkan. Sementara kalangan mencoba mencentangperenangkan kualitas pendidikan Muhammadiyah, sedangkan yang lain mengatakan bahwa keberhasilan sosialisasi nilai-nilai dan ajaran-ajaran Islam ke seluruh jenjang pendidikannya masih perlu dipertanyakan. Yang lain berucap, gerakan itu telah terperosok masuk ke lingkaran "jeratan elitisme" dalam menggarap pendidikannya. Ada pula yang mengajukan soal, seberapa bagus kualitas tamatan pendidikannya jika dibandingkan dengan lulusan pendidikan hasil godokan institusi lain, atau lebih ke akarnya: mengapa sekarang ini kita menemui kesulitan membedakan antara kedua tamatan sistem pendidikan tersebut. Jadi di balik semua itu ada pertanyaan kecil, ke manakah sebenarnya kiblat pendidikan Muhammadiyah diarahkan? (Shodiq T. Sutaikrama, 1986:166).

Dalam dunia amal usaha, organisasi Muhammadiyah juga menghadapi problem kualitas. Jika dilihat dari segi "dinamika kuantitas" Muhammadiyah terus berkembang dengan semakin bertambahnya cabang-cabang dan amal usaha, tetapi "dinamika

kuantitas" tersebut kurang diimbangi oleh "dinamika kualitas"; perkembangan jumlah amal usaha yang kurangdibarengi dengan perkembangan pengelolaan, terutama terlihat pada tingkat Pimpinan Pusat Muhammadiyah (Nurhadiantomo, 1986:133).

Demikian juga halnya dengan sosialisasi nilai-nilai keagamaan kepada generasi muda. Dalam hal ini kegiatan telah banyak dilakukan, akan tetapi intensitas peresapan nilai keIslaman nampaknya belum berkualitas. Misalnya masalah kualitas pengkaderan terhadap generasi muda Muhammadiyah mendapat soroton yang tajam dari berbagai pihak. Hasyim (1990:91) mengungkapkan bahwa pembinaan terhadap Angkatan Muda Muhammadiyah (AMM) terasa sangat kurang. Pengkaderan terhadap mereka (Pemuda Muhammadiyah, NA, IMM, IPM dan Tapak Suci) belum memadai dan belum intensif. Paling-paling hanya menghasilkan target menjadikan mereka sadar berorganisasi saja. Soal pemahaman dan pendalaman ajaran Islam masih jauh, apalagi untuk mengaji ajaran Islam dari Al-Qur'an dan Hadist, masih jauh lagi.

Hal yang hampir sama dikemukakan oleh Buya Zaenal Abidin Syu'eb (alm.), mantan ketua PWM Sumatera Barat yang mengatakan sebagai berikut (Hasyim, 1990:7-8):

"Ternyata menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam itu tidak atau belum tercermin dalam kehidupan orang Muhammadiyah. Tidak atau belum dalam kehidupan pribadinya, aqidahnya, ibadahnya, apalagi masyarakatnya.... Memandang dari jurusan ini ternyata lemahlah rohanisasi Muhammadiyah. Adapun satu-satunya alat bagi Muhammadiyah untuk bersama-sama menegakkan dan menjunjung tinggi Agama Islam adalah organisasi Muhammadiyah. Tetapi Muhammadiyah kini bentuknya bertambah besar, tetapi tenaganya lemah, tak ada dayanya untuk bertindak tegas kepada para anggotanya yang ternyata menyeleweng dari hukum Islam (Rohanisasi) atau hukum masyarakat (Organisasi).

maupun horisontal, kurang berdaya untuk lebih memperteguh gerakan besar ini, karena aparatnya dalam seluruh eselon mengalami "kepungung", sehingga jangkauan tangan Pimpinan Pusat tak kunjung sampai ke Ranting yang jauh, yang berpencaran dari Sabang sampai ke Irian Jaya."

.... Apabila ke dalam demikian lemahnya, apakah akan dayanya menghadap ke luar? Laksana gajah sakit. Tubuhnya besar, kulitnya kebal, tapi dirundung reumatik menahun dan akut. Janganlah akan memikul beban berat, sedangkan untuk menghalau seekor lalat yang hinggap di pelupuk matanya saja tidak berdaya. Kuantitas menahjak, tetapi kualitas merosot dan menyedihkan."

Kondisi yang sama dapat dilihat dari kerja Majelis/Badan/Lembaga yang ada di PP Muhammadiyah. Mereka membuat rencana-rencana kegiatan demikian banyaknya, akan tetapi dalam pelaksanaannya relatif hanya sedikit yang tercapai sesuai dengan rencana tersebut. Program yang terlaksana inipun juga bukan baru sifatnya.

Jadi secara keseluruhan, organisasi Muhammadiyah besar dalam kuantitas, tetapi masih perlu banyak perbaikan dalam kualitas.

B.3.2).d. Antara Partisipasi dan Fungsionalisasi

Seorang pengurus unit organisasi PP Muhammadiyah ketika diwawancarai mengatakan sebagai berikut (7 April 1998):

.... Kini organisasi Muhammadiyah memiliki unit-unit organisasi berupa majelis, lembaga, badan, bagian, amal-amal usaha, dan lain-lain dalam jumlah yang sangat banyak. Ini mungkin sesuatu yang harus dilakukan untuk menampung banyaknya warga masyarakat, tokoh, intelektual, sarjana, bisnismen, dan lain sebagainya yang ingin bergabung menjadi anggota Muhammadiyah dalam rangka mencari pekerjaan, menyalurkan bakat, kemampuan dan keahlian formalnya, sampai dengan mereka

merupakan sosok yang terpandang, terhormat, dan disegani oleh lingkungannya logisnya bila mereka - yang secara individual memiliki kemampuan dan intelektualitas di atas rata-rata - berhimpun dalam organisasi yang dimenej dengan baik, maka dipastikan organisasi tersebut akan berkembang pesat dan memiliki pengaruh yang besar. Tetapi, kenyataan di lingkungan Muhammadiyah, mereka yang secara individual sangat 'moncer', ketika masuk dalam birokrasi Muhammadiyah - justru 'berubah' menjadi sosok yang lain, sosok yang 'tidak berdaya'. Sepertinya, atmosfer Muhammadiyah kurang kondusif untuk aktualisasi dan optimalisasi kemampuan mereka."

Jadi potensi kekuatan yang besar dari SDM Muhammadiyah itu nampaknya belum "disambut" oleh organisasinya. Belum ada pola manajemen organisasi Muhammadiyah yang sanggup merespon, mengartikulasi dan mengagregasi potensi-potensi SDMnya sedemikian rupa sehingga mampu mendorong mereka untuk menyalurkan segenap kemampuannya dalam rangka mencapai tujuan akhir yakni meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi.

Satu kritikan lain datang dari seorang pakar ekonomi, yang juga aktivis Muhammadiyah, Dr. Sudibyo Markus, MBA sebagai berikut (*Suara Muhammadiyah*, 1997:38-40):

"... Mungkin untuk menjawab berbagai tantangan baru yang harus dihadapi, dewasa ini Muhammadiyah, sesuai dengan prinsip '*scientific management*' - nya Henry Fayol dkk cenderung memperluas organisasi dengan memekarkan Majelis-majelisnya, di samping masih harus membentuk lembaga-lembaga yang justru dalam banyak hal lebih bersifat *ad hoc* dan *overlap* dengan fungsi Majelis yang ada. Kesemuanya dengan koordinasi dan tingkat permeabilitas yang lemah, sehingga organisasi persyarikatan yang besar dalam jenjang vertikal dan horizontal tersebut justru kurang mampu mengembangkan kinerjanya secara optimal, bahkan sebaliknya cenderung *counter productive*."

Semestinya, menurut Markus, Persyarikatan Muhammadiyah menata kembali organisasinya dengan mencari pendekatan baru, metode baru, dan teknik baru agar dapat menyelesaikan peker-

baru yang dimaksud oleh Markus adalah kecepatan, fleksibilitas, integrasi, dan inovasi di dalam melakukan kegiatan-kegiatan organisasi. Cara baru tersebut adalah menggunakan prinsip *sekat* atau *membran yang permeable* yang menghasilkan kebebasan gerak untuk mempermudah proses lalu lintas ide, informasi, bakat, *rewards*, dan berbagai kegiatan prioritas; yang kesemuanya itu akan menggantikan pola lama yang menggunakan sekat antara jenjang dan fungsi yang memisahkan manusia, tugas, proses, dan tempat.

Oleh karena itu menurut Prof. A. Malik Fadjar, karena amal usaha Muhammadiyah yang kini semakin berkembang secara kuantitatif lebih cepat daripada aspek kualitasnya, padahal birokrasi dan mekanisme organisasi kayaknya kewalahan menghadapi permasalahan yang semakin kompleks, untuk itu dirasa perlu mengadakan restrukturisasi organisasi, baik pada unit-unit struktural, pembenahan mekanisme dan manajemen, maupun penambahan dan pengembangan kelembagaan. Jadi selain restrukturisasi, tetapi juga perlu refungsionalisasi. Maka hal ini akan bisa menjamin terjadinya gerak sentripetal (tidak berkeping-keping) dan tidak mengarah ke gerak sentrifugal (menjauh dari porosnya) yang bisa menggoyahkan formatnya. Untuk ini semua organ dan "komponen" yang bernaung di bawah Persyarikatan harus mau berfikir secara jernih dan rasional, patuh dan ikhlas di bawah satu atap; dan bila perlu "rela" diintegrasikan ke dalam organ-organ yang lain. Setelah itu tidak akan terjadi lagi ada Pimpinan amal usaha yang "merasa" lebih "berkuasa dan lebih tinggi" daripada Pimpinan

Persyarikatan karena dialah yang lebih berjasa dalam menumbuhkan dan mengembangkan amal usaha tersebut (Hasyin, 1990:14).

Salah satu contohnya adalah banyaknya majelis-majelis yang tidak dapat bekerja secara fungsional, khususnya pada tingkat Pimpinan Pusat, terutama karena belum ada tenaga-tangguh yang dapat bekerja secara penuh waktu, serta belum adanya penyesuaian majelis-majelis itu dengan prinsip *efektivitas* dan *kapasitas* yang ada (Nurhadiantomo, 1986:134).

Dalam skala yang lebih luas lagi, Muhammadiyah kini malah tumbuh menjadi organisasi yang nampaknya menjadi "manara gading", sulit dijangkau oleh massanya. Muhammadiyah sebagai organisasi yang bergerak pada *sirkuit modern* yang terwujud dalam amal usahanya, khususnya pada penyelenggaraan pendidikan, di samping rumah-rumah sakit, seringkali "terjebak" pada strategi gerakannya sendiri. A. Syafii Maarif misalnya memberikan contoh adanya suatu rumah sakit PKU Muhammadiyah yang hanya dapat dinikmati oleh mereka yang mampu membayar sesuai dengan tarif yang berlaku; hal yang hampir sama juga terjadi pada beberapa sekolah Muhammadiyah yang favorit. Jika dikelola secara serius dan efektif telah banyak amal usaha Muhammadiyah terutama di bidang pendidikan yang cukup terpendang dalam masyarakat, namun karena prinsip "pasar bebas" dan "untung rugi" seringkali menipiskan komitmen beberapa amal usaha Muhammadiyah terhadap kemanusiaan, kemiskinan, dan keterbelakangan; kecenderungan yang demikian bertentangan dengan prinsip pendirinya, K.H. A. Dahlan yang

memang begitu besar komitmennya terhadap pembelaan pada fakir miskin dan yatim piatu (Nurhadiantomo, 1986:134).

Dari segi organisasi, keberadaan organisasi Muhammadiyah yang ketangguhannya makin menurun karena percepatan perubahan masyarakat yang memperbesar "ladang garapan" Muhammadiyah, sementara kapasitas kurang berkembang dan kerutinan terus membelenggu, pada gilirannya kreativitas dan inovasi juga terhambat tumbuh dan kerbembangnya (Nurhadiantomo:1986:135).

Di dalam masyarakat yang bersifat teknokratik seperti sekarang ini, gejala intimasi "hubungan" proyek-proyek kemanusiaan Muhammadiyah dengan prinsip-prinsip teknokrasi, dapat dikenali dari saling munculnya arus-arus baru dalam bentuk tarikan hidup materialisme, individualisme kehidupan, dan birokrasi organisasi, diatur menurut kaidah "berbelit" (mirip birokrasi dalam infrastruktur pemerintah). Birokrasi itu kemudian dirasakan oleh sementara massa pengguna jasa layanan sebagai suatu tatanan sistem yang "sulit dijangkau" dan karenanya menjadi tontonan unik di tengah derap ingin mengabdikan kepada kemanusiaan (Shodiq T. Sutaikrama, 1986:163).

Komentar Mitsuo Nakamura (*Republika*, 10 Juli 1995:10), peneliti organisasi Muhammadiyah dari Jepang, ketika ber-langsung Muktamar Muhammadiyah ke-43 di Banda Aceh, menguatkan kecenderungan ini. Ia berkomentar bahwa organisasi Muhammadiyah sampai saat ini sangat kuat, bahkan tidak dapat dijadikan sebagai alat politik kekuasaan. Muhammadiyah juga

telah berhasil membuktikan diri sebagai penggerak perubahan sosial melalui berbagai kegiatan amal usahanya. Namun demikian, Muhammadiyah sampai sekarang belum memiliki perencanaan amal usaha dan dakwah yang ditargetkan secara kongkrit.

Menurut Deliar Noer (*Republika*, 10 Juli 1995:10) Muhammadiyah seharusnya mengatasi kelamahan-kelamahannya, termasuk organisasi dan manajemen. Dalam rangka ini Muhammadiyah perlu menegaskan pembagian tugas: ada pihak *decision making* (pengambil keputusan, dan ini umumnya mereka yang dipilih oleh Muktamar, konperensi wilayah, rapat cabang); ada yang aktif bekerja sebagai pelaksana, mereka digaji.

Sebenarnya bukan hanya persoalan hubungan antar unit organisasi dan manajemen saja, akan tetapi hubungan dengan luarpun juga perlu mendapat perhatian. Dalam hal ini, misalnya Mohammad Sobary (*Republika*, 10 Juli 1995:9), peneliti masalah-masalah Islam LIPI ini, menyarankan agar organisasi Muhammadiyah perlu membangun kebersamaan. Perlu kerjasama dengan berbagai lapisan sosial, ekonomi, politik, dan keagamaan lainnya. Tak terkecuali dengan mereka yang di luar Islam. Pentingnya *ukhuwwah Islamiyah*, *ukhuwwah basyariyah*, dan *ukhuwwah wathaniyah*.

Jadi dari berbagai komentar itu dapat disimpulkan bahwa organisasi Muhammadiyah perlu merumuskan lagi fungsi-fungsi manajemen organisasinya agar dapat mencapai kualitas dan kinerja yang tinggi.

B.4. Kekuatan dan Kelemahan Organisasi Muhammadiyah

Berdasarkan analisis internal mengenai beberapa isu yang ada dalam organisasi Muhammadiyah, yang mencakup pembahasan mengenai aspek-aspek organisasional, sumberdaya manusia, kekayaan dan keuangan, kebijakan dan program, serta aspek kinerja, maka di bawah ini dapat disimpulkan kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan organisasi Muhammadiyah itu sebagai berikut:

K E K U A T A N :

- (1) Landasan keagamaan Islam yang diyakini kebenarannya secara mutlak oleh seluruh anggota organisasi yang dijadikan sebagai acuan gerak langkah perjuangan menegakkan dakwah *amar ma'ruf nahi munkar* telah terbukti mampu memberikan obor semangat kepada para pengelola organisasi Muhammadiyah sepanjang sejarahnya;
- (2) Nilai keikhlasan, kejujuran, dan hanya harapan pahala dari Allah yang dimiliki oleh hampir semua pengurus dan anggota organisasi Muhammadiyah yang telah terbukti mampu menjaga amanah dan eksistensi organisasi;
- (3) Jumlah unit-unit organisasi Muhammadiyah - Wilayah, Daerah, Cabang, dan Ranting - demikian banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, bahkan sudah mulai berkembang ke luar negeri, telah membuat organisasi Muhammadiyah menjadi organisasi Islam yang terbesar di Indonesia bahkan di dunia;
- (4) Jumlah amal usaha di bidang pendidikan, pelayanan kesehatan, pelayanan sosial, maupun bentuk amal usaha lain-

nya yang sudah berkembang sedemikian rupa sehingga membentuk kekuatan berupa asset dalam berbagai bentuk yang menjadi modal yang sangat bermakna untuk melancarkan misi organisasi Muhammadiyah;

- (5) Harta benda dan kekayaan lainnya - gedung, peralatan transportasi, dan lain-lain - yang dimiliki oleh organisasi Muhammadiyah yang tersebar di seluruh Indonesia demikian banyak sehingga dapat dijadikan alat dan media untuk memperlancar segala kegiatan organisasi;
- (6) Sumberdaya manusia yang demikian besar, baik dari segi kuantitatif berupa jumlah anggota organisasi Muhammadiyah yang telah mencapai puluhan juta, maupun dari segi kualitatif dengan bergabungnya para intelektual dan ilmuwan dari berbagai kampus, para ulama atau ahli agama, para pejabat birokrasi pemerintahan, dan para wiraswastawan ke dalam organisasi Muhammadiyah, yang telah siap untuk berpartisipasi dalam berbagai kesempatan, yang kesemuanya ini secara potensial menjadi kekuatan yang sangat tangguh bagi organisasi Muhammadiyah;
- (7) Hubungan dan kerjasama antara organisasi Muhammadiyah dengan organisasi-organisasi lainnya - berbagai instansi pemerintah, organisasi-organisasi swasta baik bisnis maupun sosial, Islam maupun non-Islam, serta organisasi-organisasi luar negeri - yang telah terjalin demikian erat memberikan keuntungan besar baik material maupun nonmaterial bagi organisasi Muhammadiyah;
- (8) Alumni berbagai perguruan tinggi dan sekolah Muhammadiyah yang telah tersebar di berbagai pelosok Indonesia dan luar negeri yang telah bekerja di berbagai bidang kehidupan yang siap membantu pergerakan dan kegiatan organisasi Muhammadiyah dalam bidang sosial, politik, ekonomi, dan lain-lain;
- (9) Berkembangnya kepemimpinan kolegal, otonomi dan desentralisasi yang relatif besar bagi unit-unit organisasi Muhammadiyah, serta perencanaan kerja yang bersifat

- (6) Fungsi-fungsi manajemen organisasi yang masih dirasakan sangat lemah, termasuk di dalamnya perencanaan organisasi yang kurang matang, implimentasi dan evaluasi yang kurang akurat, koordinasi dan komunikasi antar unit organisasi yang dirasakan masih lemah, dan penggunaan *scientific method* yang masih sangat kurang dalam berbagai hal;
- (7) Terjadinya pergeseran peran organisasi Muhammadiyah dari niatan semula sebagai organisasi pembaharu yang membawa ide-ide reformasi yang harus didesakkan terhadap kondisi sosial kemasyarakatan kini menjadi organisasi yang memiliki rutinitas dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan dan amal usaha;
- (8) Sumber dana yang masih dirasakan sangat lemah dengan hanya menggantungkan pada iuran, sumbangan-sumbangan, infak dan shadaqoh yang tidak teratur sifatnya dan belum dikelola secara profesional serta belum meratanya kekayaan dan keuangan yang dimiliki antar unit organisasi dalam Muhammadiyah. Kondisi ini mengakibatkan sebagian program yang direncanakan belum dapat dilakukan dengan baik serta mengakibatkan adanya unit organisasi yang gemuk di satu pihak sementara ada unit organisasi yang kurus.
- (9) Kualitas dan kinerja unit-unit organisasi Muhamamdiyah yang masih tergolong rendah yang terbukti antara lain dari pelaksanaan program yang relatif kurang berhasil jika dibandingkan dengan program-program yang telah disusun atau direncanakan.

B A B VI

ISU-ISU STRATEGIS DAN ALTERNATIF STRATEGI ORGANISASI MUHAMMADIYAH

A. Isu-isu Strategis dalam Organisasi Muhammadiyah

Tahapan ini disebut *identifying the strategic issues facing an organization*, mengidentifikasi atau menyeleksi *issues* dari hasil analisis sebelumnya. Pekerjaan menyeleksi atau menyaring dari seluruh *issues* menjadi beberapa *issues* yang terpenting dilakukan dengan dasar diskusi tim atau dengan menggunakan kriteria tertentu.

Menurut Bryson (1988:56), untuk mengetahui isu-isu strategis, seluruh isu yang telah diidentifikasi harus dikaitkan dengan beberapa masalah, yakni *ends (what)*, *means (how)*, *philosophy (why)*, *location (where)*, *timing (when)*, and *the groups that might be advantaged or disadvantaged by different ways of resolving the issue (who)*.

Dengan demikian, untuk menentukan isu-isu strategis, maka berbagai isu itu harus dikaitkan dengan mandat, misi, nilai, atau kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan tantangan eksternal yang membuat isu itu menjadi strategis. Faktor-faktor ini sangat berguna ketika akan mengembangkan strategi pada tahap berikutnya. Setiap strategi yang efektif hanya dapat dibangun di atas kekuatan yang dimiliki organisasi dan dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada, di sisi lain strategi itu berarti harus mampu meminima-

pembuatan kerangka isu-isu-isu strategis ini sangat penting karena ia berisi dasar bagi pemecahan masalah-masalah itu.

Di samping itu, isu-isu itu harus dikaitkan pula dengan konsekuensi jika kita gagal menangani isu-isu strategis. Jika misalnya suatu isu tidak ada konsekuensi yang berarti, maka isu itu bukanlah isu strategis. Namun jika misalnya suatu organisasi menjadi rusak dengan kegagalan kita dalam menangani suatu isu, maka berarti isu itu sangatlah strategis dan perlu segera mendapat perhatian kita. Oleh karena itu, tahap identifikasi isu strategis bertujuan memfokuskan perhatian organisasi pada apa yang sesungguhnya amat penting untuk mempertahankan hidup, meningkatkan kesejahteraan dan efektivitas organisasi.

Dari teori itu kini dapat diterapkan untuk menyeleksi berbagai isu yang ada dalam organisasi Muhammadiyah menjadi isu-isu strategis. Untuk mempermudah proses penseleksian ini, maka dipandang perlu untuk mengkaitkan dengan beberapa

Isu-isu dalam Organisasi Muhammadiyah (Tantangan dan Peluang):

- (1) Kebangkitan kembali gerakan demokrasi di tingkat nasional dan internasional yang membawa dan memperjuangkan nilai-nilai kebebasan, persamaan, hak-hak individual, seleksi dan kompetisi secara fair, jaminan pemberlakuan hukum secara adil, penghargaan atas kreativitas dan inovasi, otonomi, pemberdayaan, dan partisipasi, serta kontrol individu terhadap organisasi;
- (2) Memudarnya kepercayaan publik terhadap pengelolaan organisasi secara umum karena tingkat kualitas dan kinerja organisasi yang kurang meyakinkan;
- (3) Tuntutan akan perlunya reformasi terhadap pengelolaan organisasi sedemikian rupa sehingga organisasi mampu menampung dan menyalurkan segala kemampuan sumberdaya manusia di dalamnya, responsif terhadap kebutuhan publik, serta adaptif dan antisipatif terhadap perubahan di masa kini dan mendatang;
- (4) Perubahan dunia kerja di dalam organisasi, yang ditandai antara lain oleh pergeseran dari pola kerja fisik ke pemikiran, dari pekerjaan rutin ke pekerjaan inovatif, dari kerja individual ke kerja tim, dari pekerjaan secara fungsional ke pekerjaan yang didasarkan pada model proyek, dari satu keahlian ke beragam keahlian, dari kekuasaan pada atasan ke kekuasaan pada pelanggan, dari koordinasi dari atas menjadi koordinasi di antara teman sejawat, dan adanya kompleksitas masalah, serta komunikasi antar unit organisasi yang intensif dan koordinasi antar teman sejawat secara berkelanjutan.
- (5) Pergeseran pola manajemen di dalam organisasi, dari anggapan semula bahwa orang tidak menyukai pekerjaan menjadi anggapan bahwa orang ingin memberikan kontribusi di dalam pekerjaan; dari kebijakan pengawasan ketat yang

harus dilakukan oleh pimpinan menjadi kebijakan penciptaan lingkungan yang kondusif oleh pimpinan agar bawahan dapat berpartisipasi dan berinovasi dalam pekerjaan; dari harapan bahwa efisiensi dapat dicapai bila penghargaan diberikan kepada pekerja dalam bentuk material menjadi harapan bahwa efisiensi dan efektivitas dapat dicapai dengan penghargaan kepada pekerja dalam bentuk material dan immaterial;

(6) Perubahan struktur, kultur dan sistem organisasi di masa revolusi informasi yang ditandai antara lain oleh kecenderungan ke arah organisasi *network-organik* yang pipih dan ramping dengan struktur yang partisipatif, menekankan kerjasama lintas fungsional; menekankan saling ketergantungan sistemik, hubungan atasan-bawahan tidak dilembagakan, hanya sementara dalam proses belajar untuk meningkatkan ketrampilan dan peran; melibatkan semua orang, *top-down* dan *bottom-up*, terbuka dan transparan, setiap orang terlibat dalam memahami semua aktivitas organisasi dan mengetahui apa yang seharusnya dilakukan; partisipasi mendorong keluasan dan kedalaman pengetahuan, ketrampilan, wawasan, dan nalar untuk mengikis perilaku otoriter; kultur partisipatif menekankan hubungan yang baik dengan semua *stakeholders*, membagi wewenang dan tanggung jawab bersama; sistem nilai, sasaran dan indikator kinerja dimufakati bersama, dan pentingnya *self-control*;

(7) Berlangsungnya proses perubahan pasar di tingkat nasional dan internasional yang dipengaruhi oleh pergeseran dari era revolusi industri menuju era revolusi informasi, yang ditandai antara lain oleh makin dominannya *market mechanism*, melemahnya *administrative hierarchy*, konsumen yang makin "cerewet", persaingan masa kini dan depan dalam skala global;

(8) Proses menuju liberalisasi perdagangan internasional, globalisasi informasi, dan gerakan privatisasi atau restrukturisasi yang telah dan sedang berlangsung di banyak

- (9) Pergeseran situasi sosial budaya dari masyarakat modernis menuju masyarakat posmodernis, yang berdampak pada tumbuhnya pluralisme budaya, kebebasan makna, serta demokratisasi dan populisme politik;
- (10) Kecenderungan baru di dalam alur pemikiran keagamaan, khususnya dalam dunia Islam, dari yang bersifat "ideologis-politis" menjadi "etis-filosofis", dengan *mainstream* pemikiran yang menekankan tema-tema mengenai perlunya melakukan desakralisasi, pribumisasi, dan reaktualisasi ajaran-ajaran keagamaan, serta tantangan dan problem kemanusiaan universal;
- (11) Munculnya konvergensi sosial di mana ada kecenderungan penentangan struktur sosial secara hirarkis, mudarnya nilai-nilai kelompok yang bersifat ideologis, dan menyatunya seluruh lapisan masyarakat secara kultural dan intelektual;
- (12) Terdapat kecenderungan interpretasi baru dari umat Islam bahwa Islam, yang merupakan kodifikasi nilai-nilai universal, mengajarkan prinsip kesdilan dan persamaan dalam tata hubungan kemasyarakatan, sehingga dapat beradaptasi dengan berbagai bentuk dan jenis situasi kemasyarakatan, yang lebih jauh memiliki implikasi bahwa Islam tidak secara serentak menggantikan seluruh tatanan nilai yang telah berkembang (baku) di dalam kehidupan suatu masyarakat;
- (13) Perkembangan baru umat Islam di Indonesia secara sosial ekonomi sebagai dampak dari modernisasi dan pembangunan selama pemerintahan Orde Baru, yakni dari suatu masyarakat yang semula relatif miskin, bodoh, dan terbelakang menuju suatu masyarakat yang relatif kaya, pandai, dan modern;
- (14) Kecenderungan baru umat Islam di Indonesia secara sosial politik akibat dari relatif berhasilnya pendidi-

ialah di satu pihak memperpendek jarak perbedaan pemahaman terhadap norma agama dan konsep politik serta menipiskan konflik kepentingan pragmatik antar segmen muslim, dan di lain pihak mengintegrasikan hampir semua unsur umat Islam ke dalam sistem nasional dan politik kebangsaan, di mana mereka cenderung saling berusaha menyesuaikan diri dalam usaha memenuhi berbagai kepentingan sosial yang bersifat pragmatik, rasional dan fungsional;

(15) Akibat lebih jauh dari proses integrasi kultural dan lintas aliran umat Islam tersebut ialah di satu pihak berkembangnya ketidakpedulian pada hal-hal yang bersifat sektarian, tidak peduli dari golongan sosial mana dan dari latar belakang keislaman apa seseorang berasal, dan di lain pihak berkembangnya kepedulian pada hal-hal yang bersifat universal, pada makna-makna apa yang dikandung oleh gagasan-gagasan yang dikemukakan oleh seseorang dan tindakan-tindakan yang dilakukannya untuk umat Islam dan manusia seluruhnya;

(16) Kecenderungan baru di dalam hubungan antar kelompok dan organisasi keagamaan di Indonesia, baik di kalangan muslim sendiri maupun dengan non-muslim dan pemerintah, yakni di satu pihak mulai terciptanya banyak pemahaman melalui berbagai macam dialog mengenai eksistensi masing-masing, kerjasama dalam memecahkan banyak persoalan kemanusiaan secara universal, dan proses saling belajar mengenai cara-cara pengelolaan organisasi dalam rangka melakukan pengembangan dan pemberdayaan masyarakat, dan di lain pihak mulai berkurangnya persaingan secara negatif antar mereka dengan cara mengesampingkan perbe-

Analisis Isu-isu Strategis (Tantangan dan Peluang):

ISU-ISU (No.)	KRITERIA					
	What	How	Why	Where	When	Who
(1)	Konsekuensi akhir berupa tuntutan terhadap organisasi	Belum nampak kesiapan dan daya tanggap organisasi	Berkaitan dengan misi peberdayaan manusia yang dilakukan	Keseluruhan tempat dan tingkatan organisasi	Dalam waktu dekat	Apabila organisasi memiliki daya tanggap, maka organisasi akan untung
(2)	Konsekuensi akhir berupa tuntutan terhadap organisasi	Belum nampak kesiapan dan daya tanggap organisasi	Berkaitan dengan misi peberdayaan manusia yang dilakukan	Keseluruhan tempat dan tingkatan organisasi	Dalam waktu dekat	Apabila organisasi memiliki daya tanggap, maka organisasi akan untung
(3)	Konsekuensi akhir berupa perubahan paradigma dan manajemen organisasi	Membutuhkan ilmu pengetahuan ilmiah baru	Perlu redefinisi nilai, antara keikhlasan dan profesionalisme	-	-	Keuntungan bagi organisasi bila diterapkan manajemen baru
(4)	Konsekuensi akhir berupa tercapainya efektivitas dan efisiensi	Membutuhkan perangkat dan aturan baru	Perlu introduksi nilai baru	-	-	Keuntungan bagi organisasi dan sda
(5)	Konsekuensi akhir peningkatan kualitas dan kinerja organisasi	Membutuhkan cara pandang baru	Perlu filosofi kerja yang dapat mendorong peberdayaan	-	-	Keuntungan bagi organisasi dan sda
(6)	Konsekuensi akhir berupa perubahan desain organisasi	Membutuhkan pemikiran baru	Perlu filosofi kerja yang dapat mendorong peberdayaan	-	-	Keuntungan bagi organisasi
(7)	Konsekuensi akhir berupa adaptasi organisasi ter-	Membutuhkan sikap responsif	Memperkuat filosofi pelayanan secara volunter kepa-	-	-	Keuntungan bagi organisasi dan pihak luar

	hadap lingkungan baru		da klien			
(8)	Konsekuensi akhir berupa adaptasi organisasi terhadap lingkungan baru	Membutuhkan sikap responsif	Perlu memperkuat filosofi kerja keras sebagaimana diperintahkan agama	-	-	Keuntungan bagi organisasi dan pihak luar
(9)	Konsekuensi akhir berupa adaptasi organisasi terhadap lingkungan baru	Membutuhkan sikap responsif	Perlu redefinisi makna kebebasan hidup	-	-	Keuntungan bagi organisasi dan pihak luar
(10)	Konsekuensi akhir berupa perubahan nilai-nilai dalam organisasi	Perlu pemikiran baru	Perlu redefinisi interpretasi ajaran agama	-	-	Keuntungan bagi organisasi
(11)	Konsekuensi akhir berupa perubahan nilai dalam organisasi	Perlu pemikiran baru	Perlu redefinisi makna kebebasan	-	-	Keuntungan bagi organisasi
(12)	Konsekuensi akhir berupa perubahan nilai dalam organisasi	Perlu pemikiran baru	Perlu redefinisi interpretasi ajaran agama	-	-	Keuntungan bagi organisasi
(13)	Konsekuensi akhir berupa bertambahnya potensi dukungan publik	Perlu sarana dan prasarana baru untuk mengeksplorasi dukungan	Perlu memperkuat nilai keikhlasan	Dampak yang luas di semua tempat	-	Keuntungan bagi organisasi
(14)	Konsekuensi akhir berupa bertambahnya potensi dukungan publik	Perlu sarana dan prasarana baru untuk mengeksplorasi dukungan	Perlu mendorong umat untuk mengabdikan	Dampak yang luas di semua tempat	-	Keuntungan bagi organisasi
(15)	Konsekuensi akhir berupa peningkatan integrasi segala potensi	Perlu cara pandang baru	Perlu reinterpretasi ajaran keagamaan	-	-	Keuntungan bagi organisasi

(16)	Konsekuensi akhir berupa pemecahan masalah masyarakat	Perlu peningkatan komunikasi dan kerjasama antar organisasi	idea	Bisa dilakukan di semua tempat kegiatan organisasi	Bisa dilakukan secara kontinu	Keuntungan bagi organisasi dan pihak-pihak lain
------	---	---	------	--	-------------------------------	---

Penjelasan Kriteria:

- What : Prospek atau konsekuensi akhir dari suatu isu terhadap organisasi.
- How : Metode, cara, sarana dan prasarana dalam organisasi.
- Why : Filosofi, mandat, misi, dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi.
- Where : Lokasi, tempat, atau jangkauan kegiatan organisasi.
- When : Waktu, masa, atau proses.
- Who : Pihak-pihak yang terkait (keuntungan dan kerugian) oleh adanya suatu isu.

Di samping isu-isu organisasi yang tergolong sebagai tantangan dan peluang tersebut, di bawah ini juga akan dianalisis mengenai isu-isu yang tergolong sebagai kekuatan dan kelemahan organisasi Muhammadiyah. Analisis isu-isu tersebut adalah sebagai berikut:

Isu-isu dalam Organisasi Muhammadiyah (Kekuatan dan Kelemahan):

- (1) Landasan keagamaan Islam yang diyakini kebenarannya secara mutlak oleh seluruh anggota organisasi yang dijadikan sebagai acuan gerak langkah perjuangan menegakkan dakwah *amar ma'ruf nahi munkar* telah terbukti mampu memberikan obor semangat kepada para pengelola organisasi Muhammadiyah sepanjang sejarahnya;
- (2) Nilai keikhlasan, kejujuran, dan hanya harapan pahala dari Allah yang dimiliki oleh hampir semua pengurus dan anggota organisasi Muhammadiyah yang telah terbukti mampu menjaga amanah dan eksistensi organisasi;
- (3) Jumlah unit-unit organisasi Muhammadiyah - Wilayah, Daerah, Cabang, dan Ranting - demikian banyak dan tersebar di seluruh Indonesia, bahkan sudah mulai berkembang ke luar negeri, telah membuat organisasi Muhammadiyah menjadi organisasi Islam yang terbesar di Indonesia bahkan di dunia;
- (4) Jumlah amal usaha di bidang pendidikan, pelayanan kesehatan, pelayanan sosial, maupun bentuk amal usaha lainnya yang sudah berkembang sedemikian rupa sehingga membentuk kekuatan berupa asset dalam berbagai bentuk yang menjadi modal yang sangat bermakna untuk melancarkan misi organisasi Muhammadiyah;
- (5) Harta benda dan kekayaan lainnya - gedung, peralatan transportasi, dan lain-lain - yang dimiliki oleh organisasi Muhammadiyah yang tersebar di seluruh Indonesia demikian banyak sehingga dapat dijadikan alat dan media untuk memperlancar segala kegiatan organisasi;
- (6) Sumberdaya manusia yang demikian besar, baik dari segi kuantitatif berupa jumlah anggota organisasi Muhammadiyah

kualitatif dengan bergabungnya para intelektual dan ilmuwan dari berbagai kampus, para ulama atau ahli agama, para pejabat birokrasi pemerintahan, dan para wiraswastawan ke dalam organisasi Muhammadiyah, yang telah siap untuk berpartisipasi dalam berbagai kesempatan, yang kesemuanya ini secara potensial menjadi kekuatan yang sangat tangguh bagi organisasi Muhammadiyah;

(7) Hubungan dan kerjasama antara organisasi Muhammadiyah dengan organisasi-organisasi lainnya - berbagai instansi pemerintah, organisasi-organisasi swasta baik bisnis maupun sosial, Islam maupun non-Islam, serta organisasi-organisasi luar negeri - yang telah terjalin demikian erat memberikan keuntungan besar baik material maupun nonmaterial bagi organisasi Muhammadiyah;

(8) Alumni berbagai perguruan tinggi dan sekolah Muhammadiyah yang telah tersebar di berbagai pelosok Indonesia dan luar negeri yang telah bekerja di berbagai bidang kehidupan yang siap membantu pergerakan dan kegiatan organisasi Muhammadiyah dalam bidang sosial, politik, ekonomi, dan lain-lain;

(9) Berkembangnya kepemimpinan kolegal, otonomi dan desentralisasi yang relatif besar bagi unit-unit organisasi Muhammadiyah, serta perencanaan kerja yang bersifat *bottom up* di lingkungan organisasi Muhammadiyah telah memberikan ruang keleluasaan bagi para pengurus di semua tingkatan dan dalam kurun waktu yang panjang dapat menjadi energi penggerak yang sangat dasyat bagi terciptanya ekstensifikasi unit-unit organisasi dan intensifikasi kegiatan-kegiatan organisasi Muhammadiyah di berbagai penjuru tanah air.

(10) Komitmen yang menipis pada sebagian para pengelola organisasi untuk tetap berpegang pada nilai ke-Islaman sebagai dasar dari idealisme gerak perjuangan organisasi Muhammadiyah, sehingga sering muncul fenomena ketidakaktifan para pengelola;

- (11) Curahan perhatian yang tidak sepenuhnya bagi organisasi Muhammadiyah karena hampir semua aktivisnya memiliki kesibukan pada pekerjaan pokok/rutin di luar organisasi Muhammadiyah;
- (12) Persaudaraan (*ukhuwwah*) antar aktivis organisasi dirasakan masih sangat lemah, sehingga mengurangi kekompakan dalam melakukan gerak langkah bersama dalam memajukan organisasi Muhammadiyah;
- (13) Profesionalisme, dalam arti penggunaan keahlian dan spesialisasi dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu, masih dirasakan sangat kurang;
- (14) Struktur organisasi Muhammadiyah, termasuk unit-unit organisasinya, semakin dirasakan oleh banyak kalangan menjadi terlalu birokratis, karena organisasi Muhammadiyah sudah demikian besar dan luas, yang mengakibatkan berkurangnya ruang partisipasi mandiri dan keterlibatan dari anggota organisasi, sehingga aspek pemberdayaan anggota organisasi masih belum nampak;
- (15) Fungsi-fungsi manajemen organisasi yang masih dirasakan sangat lemah, termasuk di dalamnya perencanaan organisasi yang kurang matang, implementasi dan evaluasi yang kurang akurat, koordinasi dan komunikasi antar unit organisasi yang dirasakan masih lemah, dan penggunaan *scientific method* yang masih sangat kurang dalam berbagai hal;
- (16) Terjadinya pergeseran peran organisasi Muhammadiyah dari niatan semula sebagai organisasi pembaharu yang membawa ide-ide reformasi yang harus didesakkan terhadap kondisi sosial kemasyarakatan kini menjadi organisasi yang memiliki rutinitas dalam pengelolaan kegiatan-kegiatan dan amal usaha;
- (17) Sumber dana yang masih dirasakan sangat lemah dengan hanya menggantungkan pada iuran, sumbangan-sumbangan, infak dan shadaqoh yang tidak teratur sifatnya dan belum

dikelola secara profesional serta belum meratanya kekayaan dan keuangan yang dimiliki antar unit organisasi dalam Muhammadiyah. Kondisi ini mengakibatkan sebagian program yang direncanakan belum dapat dilakukan dengan baik serta mengakibatkan adanya unit organisasi yang gemuk di satu pihak sementara ada unit organisasi yang kurus.

- (18) Kualitas dan kinerja unit-unit organisasi Muhammadiyah yang masih tergolong rendah yang terbukti antara lain dari pelaksanaan program yang relatif kurang berhasil jika dibandingkan dengan program-program yang telah disusun atau direncanakan.

Analisis Isu-isu Strategis (Kekuatan dan Kelemahan):

ISU-ISU (No.)	KRITERIA					
	What	How	Why	Where	When	Who
(1)		-	Berkaitan dengan mandat dan misi dalam organisasi	-	-	Bila semua memiliki nilai ini, organisasi akan memperoleh keuntungan
(2)	Konsekuensi akhir berupa terjaganya kekayaan organisasi		Berkaitan dengan filosofi dan nilai kejujuran dan amanah	-	-	Organisasi dan stakeholders akan memperoleh manfaat
(3)	Konsekuensi akhir berupa bertambah besarnya struktur dan fungsi organisasi	Membutuhkan koordinasi dan kontrol yang lebih besar	Terpenuhinya sebagian misi organisasi	Memperluas lokasi gerakan dakwah	-	Keuntungan bagi publik untuk terlibat dan berpartisipasi dalam organisasi
(4)	Konsekuensi akhir berupa bertambah besarnya asset	Membutuhkan sarana dan prasarana serta metode	Terpenuhinya sebagian misi organisasi	Memperluas lokasi gerakan dakwah	-	Keuntungan bagi publik dalam memperoleh pelayanan

	organisasi	ilmiah dalam mengelola amal usaha				
(5)	Konsekuensi akhir memperlancar kegiatan organisasi	Membutuhkan cara perawatan yang baik	-	Membutuhkan persebaran yang merata	-	Keuntungan bagi organisasi
(6)	Konsekuensi akhir berupa dukungan sda yang kuat bagi organisasi	Membutuhkan peningkatan kualitas dan keaktifan	-	Pemerataan di semua daerah	-	Organisasi akan untung
(7)	Konsekuensi akhir berupa hubungan dan kerjasama yang baik	Membutuhkan sarana komunikasi	-	Seluruh lokasi di mana organisasi melakukan kegiatan-kegiatannya	-	Keuntungan bagi organisasi dan pihak luar
(8)	Konsekuensi akhir berupa dukungan sda yang kuat bagi organisasi	Membutuhkan sarana komunikasi	-	Seluruh lokasi di mana organisasi berada	-	Keuntungan berbagai sumberdaya bagi organisasi
(9)	Setiap keputusan relatif dapat diterima oleh semua pihak		-		Membutuhkan waktu yang relatif lama	Melibatkan sebagian besar anggota organisasi
(10)	Konsekuensi akhir berupa terbengkelainya pekerjaan organisasi	Perlu fasilitas dan kontrapresi yang lebih memadai	Berkaitan dengan kurangnya sosialisasi nilai-nilai organisasi			Kerugian bagi organisasi, yakni menghambat kemajuan organisasi
(11)	Konsekuensi akhir berupa terbengkelainya pekerjaan organisasi	Perlu fasilitas dan kontrapresi yang lebih memadai	Berkaitan dengan kurangnya sosialisasi nilai-nilai organisasi			Kerugian bagi organisasi
(12)	Konsekuensi akhir berupa kurangnya komunikasi dan kerjasama	Perlu sarana komunikasi	Berkaitan dengan kurangnya sosialisasi nilai-nilai organisasi			Kerugian bagi sumberdaya manusia dalam organisasi

	akhir berupa hasil pekerjaan kurang sempurna	peningkatan kualitas sda			secara kontinyu untuk melakukan proses saling belajar	organisasi dan sda
(14)	Konsekuensi akhir berupa kurangnya inovasi dan kreativitas sda dalam organisasi	Perlu metode ilmiah untuk memecahkan permasalahan dalam organisasi	Kurangnya komitmen untuk menciptakan struktur organisasi yang partisipatif	-	-	Kerugian bagi sda berupa kurang keterlibatan dan pemberdayaan dalam proses organisasi
(15)	Konsekuensi akhir berupa hasil pekerjaan kurang efektif	Perlu penerapan metode ilmiah dalam manajemen organisasi		-	-	Kerugian bagi organisasi, sda dan masyarakat
(16)	Konsekuensi akhir berupa kurangnya inovasi dan pebaharuan yang dilakukan oleh organisasi			-	-	Kerugian bagi organisasi
(17)	Konsekuensi akhir berupa terbengkelainya rencana dan program organisasi	Perlu penciptaan metode baru dalam penggalan dan pengelolaan dana		Sumber-sumber alternatif dana dari tempat lain, misalnya luar negeri	-	Kerugian bagi organisasi dan sda
(18)	Konsekuensi akhir berupa hasil kerja yang kurang memuaskan	Perlu pentaan manajemen			-	Kerugian bagi organisasi

Penjelasan Kriteria:

What : Prospek atau konsekuensi akhir dari suatu isu terhadap organisasi.

How : Metode, cara, sarana dan prasarana dalam organisasi.

1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960

1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970

1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980

1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990

1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000

2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010

1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960

1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970

1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980

1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000

2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010

1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960

1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970

1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980

1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990

1991
1992
1993
1994
1995
1996
1997
1998
1999
2000

2001
2002
2003
2004
2005
2006
2007
2008
2009
2010

1950
1951
1952
1953
1954
1955
1956
1957
1958
1959
1960

1961
1962
1963
1964
1965
1966
1967
1968
1969
1970

1971
1972
1973
1974
1975
1976
1977
1978
1979
1980

1981
1982
1983
1984
1985
1986
1987
1988
1989
1990

- Where : Lokasi, tempat, atau jangkauan kegiatan organisasi.
- When : Waktu, masa, atau proses.
- Who : Pihak-pihak yang terkait (keuntungan dan kerugian) oleh adanya suatu isu.

Dari keseluruhan analisis kualitatif dengan cara menerapkan kriteria untuk menyeleksi beragam isu menjadi isu-isu strategis tersebut di atas, maka dapat dilihat kaitan antara suatu isu dengan beberapa hal: konsekuensi akhir dari suatu isu terhadap organisasi; metode, cara, sarana dan prasarana yang harus diterapkan; filosofi, misi, mandat dan nilai-nilai yang berkembang dalam organisasi; tempat dan lokasi kegiatan organisasi; waktu yang dibutuhkan; serta pihak-pihak yang mendapat keuntungan dari pengaruh isu tersebut.

Dari analisis itu kemudian dihasilkan isu-isu strategis sebagai berikut:

- (1) Daya responsibilitas dan adaptabilitas organisasi Muhammadiyah yang relatif rendah terhadap berbagai perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi dalam skala lokal, nasional dan global guna mempertahankan eksistensinya di masa kini dan masa mendatang;
- (2) Fungsi-fungsi manajemen organisasi yang antara lain meliputi aspek-aspek perencanaan, koordinasi, implementasi, dan evaluasi relatif belum dilaksanakan sesuai dengan asa-asa manajemen ilmiah;
- (3) Dana yang dimiliki organisasi Muhammadiyah untuk membiayai pelaksanaan berbagai kegiatan relatif masih kecil, dana tersebut kurang merata di antara unit-unit organisasi, dan secara umum pengelolaan dana masih belum profesional;
- (4) Keaktifan, komitmen, dan profesionalisme sumberdaya manusia dalam organisasi Muhammadiyah dirasakan masih relatif rendah yang mengakibatkan terhambatnya pelaksanaan organisasi

Bila isu-isu strategis di dalam organisasi Muhammadiyah ini dirujuk pada literatur, maka didapat suatu kesamaan antara isu-isu strategis itu dengan karakteristik yang khas dari organisasi nonprofit di manapun. Secara umum organisasi sosial atau organisasi non-profit (*not-for profit*) memiliki ciri-ciri, antara lain, tujuan yang beragam, struktur dan fungsi organisasi yang kurang tegas, serta perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi program yang kurang rapi. Mengapa hal ini bisa terjadi, kita dapat merujuk pada pendapat Wheleen & Hunger (1990:357) bahwa kunci untuk memahami manajemen organisasi *not-for-profit* adalah para resipien yang mendapat pelayanan dari organisasi itu hanya membayar jauh lebih sedikit daripada total ongkos pelayanan itu. Maka pihak manajemen organisasi itu mampu memenuhi kepuasan atas kebutuhan dan keinginan para resipien hanya jika ada para donor atau sponsor yang dengan sukarela menyumbangkan sejumlah dana untuk membiayai kegiatan-kegiatan organisasi tersebut. Organisasi nonprofit memiliki karakteristik yang dapat menjadi kendala bagi organisasi itu sendiri. Karakteristik yang dimaksud adalah sebagai berikut (Wheelen dan Hunger 1990: 358-59):

- (1) perencanaan organisasi yang rasional sulit tercipta karena tujuan-tujuan organisasi yang harus dicapai tidak memiliki kriteria yang tegas - bandingkan dengan organisasi bisnis yang memiliki kriteria tujuan yang tegas, yakni profit oriented;

naan yang terintegrasi dari hasil kepada sumber;

- (3) target-target operasional yang tidak tegas akan membuat kesempatan munculnya permainan kekuasaan secara internal dan penyalahgunaan tujuan-tujuan organisasi; dan
- (4) nilai-nilai dan tradisi-tradisi yang mapan dalam organisasi justru menyebabkan kesulitan para profesionalis yang ada di dalamnya untuk mengubah pola perilaku organisasi dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan agar dapat melakukan misi pelayanan kepada masyarakat dengan baik dengan menyesuaikan pada kebutuhan-kebutuhan sosial yang terus berubah.

Karakteristik organisasi nonprofit itu sering berdampak pada pelaksanaan program-program yang telah dibuat oleh organisasi untuk diterapkan di lapangan. Dampak itu antara lain adalah sebagai berikut (Wheelen dan Hunger, 1990:359-60):

- (1) para manajer ataupun pelaksana tingkat lokal bisa jadi akan kesulitan membuat keputusan sendiri, karena harus menunggu keputusan-keputusan yang dibuat secara sentralistis;
- (2) oleh karena ketergantungan yang amat sangat kepada para donatur, maka hubungan antara kelompok di dalam organisasi dengan kelompok-kelompok di luar organisasi demikian erat;
- (3) profesionalisme, dalam artian pola tugas pekerjaan dan tanggung jawab yang jelas dan rasional, jika dikembangkan bisa jadi akan membatasi kesempatan yang luas bagi massa untuk ikut serta di dalam proses organisasi.

Karakteristik organisasi dapat berdampak pula pada tahap evaluasi dan kontrol. Dampak itu adalah sebagai berikut (Wheelen dan Hunger, 1990:360):

- (1) penghargaan atau hukuman bagi para anggota organisasi menjadi kurang tegas jika dihubungkan dengan prestasi kerja anggotanya;
- (2) kontrol organisasi akan lebih diarahkan kepada sumber-

B. Alternatif Strategi Organisasi Muhammadiyah

Tahapan ini disebut *formulating strategies to manage the issues*, merumuskan strategi-strategi yang merupakan pola dari tujuan, kebijakan, program, tindakan, keputusan, atau alokasi resorsis yang mendefinisikan mengenai jati diri organisasi, apa yang dilakukannya, dan mengapa melakukannya (Bryson, 1988:58).

Strategi organisasi merupakan pilihan keputusan yang dibuat oleh para petinggi organisasi dalam rangka merespon lingkungannya dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi di masa kini dan masa depan (Miles and Snow, 1978:7).

Alternatif-alternatif strategi yang dapat diambil oleh organisasi Muhammadiyah dalam rangka menangani isu-isu strategis tadi adalah sebagai berikut:

I. Strategi-strategi untuk menangani isu pertama

Sebagaimana telah diketahui di atas bahwa daya responsibilitas dan adaptabilitas organisasi Muhammadiyah relatif rendah terhadap berbagai perubahan sosial, politik, ekonomi, dan teknologi dalam skala lokal, nasional dan global guna mempertahankan eksistensinya di masa kini dan masa depan.

Untuk mengatasi hal ini organisasi Muhammadiyah perlu mengambil beberapa strategi berikut:

- (1) Secara kontinyu mencari alternatif dan peluang baru yang dapat dikerjakan oleh organisasi itu. Di samping itu mereka secara teratur melakukan eksperimen dengan re-

pon-respon yang potensial untuk menanggapi kecenderungan-kecenderungan yang terjadi di lingkungannya. Maka organisasi yang demikian dapat menjadi pencipta perubahan dan kompetitor yang tangguh;

- (2) Melakukan operasi secara khusus dan efisien dalam bidang yang dikuasainya dengan melalui proses dan struktur formal yang telah ada. Di samping itu, perlu melakukan eksperimen dengan perubahan-perubahan yang terjadi dengan menghadirkan ide-ide baru untuk merespon perubahan itu secara tepat;
- (3) Menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang selama ini betul-betul dikuasai (*a single line of business*), sambil mengembangkan dan mencari dengan sungguh-sungguh potensi di luar (*diversities*);
- (4) Memperkuat bidang-bidang yang telah ditekuni (*stability strategy*), sambil berusaha menangkap dan mengolah peluang-peluang baru (*growth strategies* - dengan memilih cara *diversification*);
- (5) Memfungsikan dan mendayagunakan basis penelitian dan pengembangan dengan spesialisasi pada penemuan atau inovasi produk baru (*research and development strategy*).

II. Strategi-strategi untuk menangani isu kedua

Sebagaimana telah diketahui di atas bahwa organisasi Muhammadiyah memiliki karakter organisasi dengan fungsi-fungsi manajemen organisasi - yang antara lain meliputi aspek-aspek perencanaan, koordinasi, implementasi, dan

manajemen ilmiah.

Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi Muhammadiyah perlu mengambil strategi-strategi sebagai berikut:

- (1) Memilih pemimpin yang dinamis dan kuat yang harus menduduki puncak pimpinan organisasi untuk membuat berbagai keputusan penting;
- (2) Mengembangkan nilai ideal yang menjadi keyakinan dan pegangan bersama ("*mystique*);
- (3) Membuat prosedur dan aturan yang masih umum sifatnya, sehingga para manajer di level menengah dan para pelaksana di level bawah masih memiliki kesempatan untuk membuat interpretasi dan improvisasi dalam melaksanakan program;
- (4) Memperkuat kantor pusat, khususnya badan pemeriksa keuangannya, untuk mengontrol keluar masuknya sumber dana;
- (5) Memperkuat "*interorganizational linking*". Organisasi perlu mempererat hubungan dan koordinasi antar unit organisasi serta kalau perlu mengajak organisasi-organisasi atau lembaga-lembaga lain untuk bekerja sama dalam melakukan kegiatan pelayanan pada para klien;
- (6) Memperjelas dan mempertegas tujuan dan target yang akan dicapai oleh organisasi; memperjelas ukuran dan kriteria pemberian pelayanan yang baik;
- (7) Mengembangkan struktur organisasi yang organis dan adaptif yang memiliki karakteristik terdesentralisasi, otoritas pengambilan keputusan tersebar di semua ruang dan level organisasi, serta pelibatan anggota dalam

perencanaan dan pengambilan keputusan. Namun demikian secara keseluruhan pengembangan organisasi Muhammadiyah yang demikian itu tetap memperhatikan penerapan prinsip-prinsip manajemen ilmiah, dengan titik tekan pada efektivitas dan efisiensi organisasi, yang mencakup perencanaan, koordinasi, implementasi dan evaluasi program-program secara akurat.

III. Strategi-strategi untuk menangani isu ketiga

Sebagaimana telah dikatakan di atas bahwa dana yang dimiliki organisasi Muhammadiyah untuk membiayai pelaksanaan berbagai kegiatan relatif masih kecil, kurang merata di antara unit-unit organisasinya, serta pengelolaannya yang dinilai masih belum profesional.

Untuk menangani kondisi keuangan yang demikian kiranya organisasi Muhammadiyah perlu mengambil strategi-strategi sebagai berikut:

- (1) Mengembangkan kegiatan-kegiatan baru yang diarahkan untuk menarik dana dari luar organisasi -biasanya kegiatan-kegiatan pelayanan- guna menyeimbangkan antara pendapatan dan pengeluaran;
- (2) Merealisir program/proyek *profit-centers* untuk memperoleh dana, misalnya dengan merealisasikan pendirian BUMM (Badan Usaha Milik Muhammadiyah);
- (3) Mengembangkan pengelolaan keuangan organisasi secara profesional dengan sistem keuangan yang baku, dengan mengaitkan antara uang dan program. Tujuan, target, dan program dirumuskan secara jelas, dapat dikuantifikasi;

mengukur dan menganalisa hasil-hasil yang aktual; mengukur *costs* dari setiap program; menganalisis alternatif-alternatif dan membuat keputusan untuk memilih salah satu alternatif program yang paling efisien untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi; mengontrol implementasi program; dan memantapkan proses itu dalam suatu cara yang sistematis sehingga sistem dapat berjalan secara berkelanjutan.

IV. Strategi-strategi untuk menangani isu keempat

Sebagaimana telah dikemukakan di atas bahwa keaktifan, komitmen, dan profesionalisme sumberdaya manusia dalam organisasi Muhammadiyah dirasakan masih relatif rendah, sehingga banyak rencana dan program organisasi yang relatif terbengkelai.

Untuk mengatasi hal ini organisasi Muhammadiyah perlu mengambil beberapa strategi berikut:

- (1) Mengembangkan komitmen terutama dari puncak pimpinan organisasi. Dalam hal ini pimpinan harus memberi contoh dan partisipasi untuk melakukan usaha-usaha perbaikan dan peningkatan kualitas organisasi. Komitmen ini jelas sangat diharapkan oleh semua anggota organisasi. Komitmen pimpinan merupakan dorongan moral bagi para bawahan untuk melakukan usaha perbaikan dan peningkatan kualitas organisasi;
- (2) Mengembangkan metode ilmu pengetahuan ilmiah dalam pekerjaan pegawai dalam organisasi, sehingga pegawai dapat mengenali masalah-masalah dalam lingkup tugas-tugasnya dan mampu memegang tanggung jawab untuk meningkatkan kualitas hasil-hasil pekerjaannya. Dalam kondisi

yang baik itu, fleksibilitas dan adaptabilitas pegawai menjadi suatu pandangan hidup. Output yang berkualitas akan dipandang sebagai penghargaan yang diharapkan ketimbang kewajiban yang dipaksakan. Kepuasan kerja, yang sangat berharga dalam pekerjaan seseorang, kemudian menjadi salah satu konsekuensinya; sedangkan lainnya adalah keberlangsungan kehidupan organisasi.

- (3) Meningkatkan profesionalisme sumberdaya manusia dalam organisasi dengan cara memperjelas *Organizational design* (perencanaan sumberdaya manusia, analisis jabatan, restrukturisasi organisasi, pola pekerjaan, komputerisasi, dan sistem mesin-kerja); *staffing* (rekrutmen, orientasi pekerja, seleksi personil, promosi, mengeluarkan pekerja dari organisasi); *Reward systems, benefit, and compliance* (kompensasi kerja, penghargaan atas prestasi yang diraih, bagi hasil organisasi, perawatan kesehatan, program-program hari tua, liburan, dan pensiun. Di samping itu juga mencakup mengenai jaminan keamanan kerja dan jaminan akan mendapatkan pekerjaan); *employee and organizational development* (pelatihan, perencanaan pengembangan karir, dan program retirement); *communications and public relations* (pemanfaatan informasi untuk seluruh pegawai, manajemen, pelanggan, dan warga masyarakat pada umumnya. Dalam hal ini berarti mencakup sistem informasi, penelitian personil, survai sikap, dan publikasi organisasi).

Dari semua strategi tersebut pada dasarnya menuju pada satu kebijakan dasar, yakni kebijakan peningkatan kualitas organisasi Muhammadiyah. Kebijakan ini perlu diputuskan oleh para petinggi organisasi Muhammadiyah agar di masa-masa

B A B VII

P E N U T U P

A. Temuan-temuan Baru

Organisasi Muhammadiyah lahir di Yogyakarta pada awal abad ke-20. Organisasi ini memiliki visi Islam modern, dengan misi menjadi masyarakat Indonesia sebagai masyarakat utama (Islami). Organisasi ini memiliki pusat perhatian pada pelayanan dan pembinaan individu dan masyarakat, pembinaan organisasi, dan hubungan dengan pihak lain.

Organisasi Muhammadiyah belakangan ini menghadapi tantangan-tantangan antara lain sebagai berikut:

- (1) Arus demokratisasi dalam bidang politik yang terjadi di tingkat nasional dan global yang berpengaruh terhadap lingkungan kehidupan organisasi Muhammadiyah berupa munculnya berbagai aspirasi anggota dan simpatisan organisasi Muhammadiyah untuk memperjelas proses pengambilan keputusan di dalam organisasi, aspirasi perencanaan dari bawah dan bahkan otonomi unit-unit organisasi, serta partisipasi dan keterlibatan warga dalam berbagai proses kehidupan organisasi Muhammadiyah;
- (2) Liberalisasi dan privatisasi dalam bidang ekonomi di tingkat nasional dan global yang berpengaruh terhadap lingkungan kehidupan organisasi Muhammadiyah berupa munculnya aspirasi profesionalisme dalam pekerjaan organisasi, pandangan bahwa efektifitas dan efisiensi organisasi mulai dianggap penting, pandangan bahwa pemberian pelayanan terhadap klien yang seharusnya diperbaiki; dan pandangan bahwa kerjasama dengan semua pihak perlu ditingkatkan demi tercapainya tujuan-tujuan yang telah ditetapkan;

(3) Perubahan sosial budaya di tingkat nasional dan global yang berpengaruh terhadap lingkungan kehidupan organisasi Muhammadiyah berupa munculnya pemikiran baru untuk meningkatkan kualitas pengelolaan sumberdaya manusia, perlunya redefinisi terhadap konsep-konsep dan nilai-nilai organisasi serta reinterpretasi terhadap ajaran-ajaran dalam kerangka kehidupan modern, serta pemikiran akan perlunya meningkatkan kualitas dan kinerja organisasi.

Dalam konteks perubahan itu, organisasi Muhammadiyah memiliki peluang-peluang antara lain sebagai berikut:

- (1) Kecenderungan baru dalam alur pemikiran keagamaan yang memunculkan diskursus di kalangan umat mengenai tema-tema reaktualisasi dan kontekstualisasi ajaran Islam serta memunculkan konvergensi sosial yang berdampak pada pengurangan potensi konflik;
- (2) Perkembangan dan kemajuan yang luar biasa umat Islam di Indonesia dari segi sosial ekonomi dari semula miskin, bodoh dan terbelakang pada beberapa dasawarsa yang lalu menjadi kaya, pandai dan modern pada masa belakangan yang memiliki dampak berupa naiknya status sosial ekonomi umat;
- (3) Kecenderungan sosial politik yang mengintegrasikan umat ke dalam alur kebangsaan, nonsektarian, rasional dan fungsional, serta memungkinkan adanya dialog dan kerjasama lintas lembaga dalam kerangka pemberdayaan umat.

Di samping itu, organisasi Muhammadiyah sejauh ini telah memiliki kekuatan-kekuatan antara lain adalah sebagai berikut:

- (1) Landasan keagamaan Islam yang diyakini kebenarannya dan nilai keikhlasan yang menjiwai para pengelola organisasi telah terbukti menjadi obor semangat dalam menjaga amanah dan eksistensi organisasi;
- (2) Jumlah unit organisasi Muhammadiyah, termasuk jumlah amal usahanya, yang demikian banyak dan tersebar di seluruh wilayah Indonesia dan bahkan luar negeri telah terbukti menjadi aset yang sangat besar dalam mendorong roda organisasi dalam mencapai misinya;
- (3) Harta benda dan sumberdaya manusia yang mencakup anggota dan simpatisan yang demikian banyaknya telah terbukti mampu melancarkan kegiatan-kegiatan organisasi;
- (4) Hubungan dan kerjasama dengan organisasi-organisasi lain yang telah berjalan erat telah memberikan keuntungan besar bagi organisasi Muhammadiyah;
- (5) Berkembangnya kepemimpinan kolegal terutama di tingkat Pimpinan Pusat terbukti dapat memperteguh pimpinan organisasi dalam menghasilkan keputusan-keputusan yang dapat diterima semua pihak dalam rangka mencapai cita-cita bersama.

Namun demikian, organisasi Muhammadiyah masih dihindangi oleh beberapa kelemahan dalam kinerja organisasi antara lain sebagai berikut:

- (1) Aspek produktivitas, dengan kata lain aspek hasil-hasil atau keluaran jika dibandingkan dengan rencana-rencana semula atau masukan, organisasi relatif kurang maksimal. Hal ini diindikasikan antara lain dari hasil-hasil kerja majelis-majelis, badan-badan, dan lembaga-lembaga

yang ada di lingkungan Pimpinan Pusat organisasi Muhammadiyah yang pada umumnya relatif kurang maksimal jika dibandingkan dengan rencana-rencana atau program-program yang telah dibuat sebelumnya;

(2) Aspek kualitas layanan yang diberikan oleh organisasi kepada klien dan anggota organisasi sendiri relatif kurang memuaskan. Hal ini tercermin dari berbagai macam komplain yang datang baik dari para "pengguna jasa" dan "pemanfaat layanan" di luar organisasi maupun "para pekerja" di dalam organisasi Muhammadiyah sendiri. Di samping itu, kurangnya kualitas itu juga bisa dilihat dari proses dan hasil pendidikan di lingkungan organisasi Muhammadiyah sebagai satu bidang yang sangat ditekuni organisasi ini;

(3) Aspek responsivitas atau daya tanggap organisasi terhadap berbagai kebutuhan individu dan masyarakat yang menjadi kelompok sasaran serta daya tanggap terhadap berbagai macam perubahan dalam lingkup yang sempit maupun luas relatif kurang peka. Hal ini diindikasikan misalnya dengan hasil-hasil yang diperoleh Majelis Tarjih dan Pengembangan Pemikiran Islam yang dinilai oleh banyak pihak kurang berhasil menanggapi isu-isu kontemporer;

(4) Aspek tanggung jawab atau kondisi administrasi dan manajemen organisasi Muhammadiyah relatif belum bagus. Hal ini diindikasikan antara lain dari kondisi majelis-majelis, badan-badan, dan lembaga-lembaga yang belum memiliki perencanaan, pola pengambilan keputusan dan kebijakan, serta implementasi dan evaluasi program-program organisasi yang rapih. Di samping itu, profesionalisme para pengelola organisasi di tingkat menengah ke bawah relatif masih rendah, sementara para pengelola

berbagai macam kegiatan organisasi.

Sementara itu, masalah-masalah atau isu-isu strategis yang ada di dalam organisasi Muhammadiyah adalah sebagai berikut:

- (1) Daya responsibilitas dan adaptabilitas organisasi Muhammadiyah relatif kurang besar terhadap berbagai perubahan - sosial, politik, ekonomi, dan teknologi dalam skala lokal, nasional dan global - guna mempertahankan eksistensinya di masa kini dan masa depan yang diindikasikan dari rutinitas kegiatan yang sejauh ini ditekuni dan langkanya ide-ide dan inovasi baru;
- (2) Organisasi Muhammadiyah memiliki karakter organisasi dengan fungsi-fungsi manajemen organisasi - yang antara lain meliputi aspek-aspek perencanaan, koordinasi, implementasi, dan evaluasi - relatif kurang dilaksanakan secara maksimal sesuai dengan asas-asas manajemen ilmiah yang kemudian antara lain mengakibatkan inefektivitas program di beberapa unitnya;
- (3) Dana yang dimiliki organisasi Muhammadiyah untuk membiayai pelaksanaan berbagai kegiatan relatif masih kecil, kurang merata di antara unit-unit organisasinya, serta pengelolaannya yang dinilai masih kurang profesional yang kemudian antara lain mengakibatkan inefisiensi di beberapa unitnya;
- (4) Keaktifan, komitmen, dan profesionalisme sumberdaya manusia dalam organisasi Muhammadiyah dirasakan masih relatif perlu ditingkatkan, sehingga banyak rencana dan

B. Rekomendasi Kebijakan

Melihat isu-isu strategis atau permasalahan yang ada dalam organisasi Muhammadiyah, maka rekomendasi yang perlu disarankan adalah perlunya *kebijakan peningkatan kualitas di semua lini organisasi*.

Adapun strategi-strategi yang dapat diambil dalam rangka merealisasikan kebijakan peningkatan kualitas organisasi itu ialah sebagai berikut:

- (1) Untuk menangani isu strategis yang pertama, Organisasi Muhammadiyah perlu memilih strategi-strategi berupa intensifikasi penelitian dan pengembangan agar mampu menganalisa dan merespon kecenderungan dan perubahan baru; dan memperkuat dan menyempurnakan kegiatan-kegiatan yang selama ini ditekuni serta mengolah dan memanfaatkan peluang-peluang baru dan kekuatan-kekuatan yang dimiliki;
- (2) Untuk menangani isu strategis yang kedua, organisasi Muhammadiyah perlu mengambil strategi-strategi berupa memilih pemimpin yang dinamis; mempertahankan nilai organisasi yang positif; memberikan delegasi dan otonomi kepada unit-unit organisasi yang telah mampu; mempererat hubungan dengan organisasi-organisasi lain; memperjelas tujuan dan ukuran keberhasilan organisasi; serta mengembangkan struktur organisasi yang adaptif dan partisipatif;
- (3) Untuk menangani isu strategis yang ketiga, organisasi Muhammadiyah perlu menempuh strategi-strategi berupa menarik dana dari luar organisasi guna menyeimbangkan antara pendapatan dan pengeluaran; merealisasikan program pendirian *profit centers*; mengembangkan sistem pengelo-

laan keuangan organisasi secara profesional.

- (4) Untuk menangani isu strategis yang keempat, organisasi Muhammadiyah perlu menerapkan strategi-strategi berupa meneguhkan komitmen para pemimpin; menggunakan metode pengetahuan ilmiah dalam pekerjaan; serta mengembangkan manajemen sumberdaya manusia yang partisipatif dan berorientasi pada pemberdayaan.

Semua strategi ini perlu diambil dan diterapkan di dalam organisasi Muhammadiyah dengan tujuan akhir agar dapat meningkatkan kualitas dan kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Amien, 1993.
"Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama: Reorientasi Wawasan Pemikiran Keislaman, dalam Yunahar Ilyas dkk. (ed.), *Muhammadiyah dan NU Reorientasi Wawasan Keislaman*, Yogyakarta, LPPI UMY-LKPSM NU-PPAI-Muhsin, hal. 169-181.
- Achmad, Husein, 1994
"Profil Sarjana-Muslim Perguruan Tinggi Muhammadiyah", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal. 81-92.
- Alfian, 1989.
The Political Behavioral of a Muslim Modernist Organization under Dutch Colonialism, Yogyakarta, Gama Press.
- Ali, Mukti, 1984.
"K.H. Ahmad Dahlan dalam Perspektif Kebangkitan Islam", makalah dalam Pengajian Pimpinan Muhammadiyah di Yogyakarta, Juni.
- Ali, Mukti, 1986.
"Muhammadiyah dan Universitasnya Menjelang Abad XXI", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.237-251.
- Allen, Louis A., 1958.
Management and Organization, New York, McGraw-Hill Book Company, Inc.
- Amura, H., 1986.
"Muhammadiyah: Masa Lalu, Sekarang, dan Masa Datang", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.95-111.
- Anderson, Allan H. and Anna Kyprianou, 1994.
Effective Organizational Behaviour: A Skills and Activity-Based Approach, Massachusetts, Blackwell Business.
- Anderson, R.G., 1973.
Organization and Methods, London, McDonald & Evans, Ltd.
- Anshori, Ari, 1986.
"Api Pembaharuan dalam Muhammadiyah", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.44-47.

- Arifin, M.T., 1994.
"Wawasan Pendidikan dan Profil Lulusan: Analisis tentang Konsepsi, Pendekatan Sistem dan Model Pengu-payaan Profil Sarjana Muslim", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal. 97-105.
- Asrofie, M. Yusron, 1983.
KHA Dahlan, Pemikiran dan Kepemimpinannya, Yogyakarta, Yogya Offset.
- Azra, Azyumardi, 1990.
"Akar-akar Historis Pembaharuan Islam di Indonesia: Neo-Sufisme Abad ke 11-12H/17-18 M Predule bagi Gerakan Pembaharuan Muhammadiyah", dalam *Muhammadiyah Kini dan Esok*, Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 1-32.
- Badjuri, H. Zubaidi, 1994.
"Arah dan Kebijaksanaan Pendidikan Muhammadiyah: Suatu Penawaran Gagasan Wiweka sebagai Alternatif bagi Intensifikasi", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Pustaka SM, Yogyakarta, hal.25-33.
- Badruzzaman Hs, 1994.
"Pondok Pesantren Muhammadiyah: Sebuah Gagasan Penyempurnaan Sistem Pendidikan Muhammadiyah", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Pustaka SM, Yogyakarta, hal.59-69.
- Bahar, Muchtar, 1986.
"Muhammadiyah dan Pengembangan Masyarakat," dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor*, C.V. Rajawali, Jakarta; hal.221-231.
- Bakke, E. Wight, 1959.
Dalam Mason Haire (ed.), *Modern Organization Theory*, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Barnard, Chester I., 1968.
The Function of an Executive, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- Bell, Daniel, 1980.
"Beyond Modernism, Beyond Self", dalam *Sociological Journeys*, London, Heinemann; dikutip dari Mike Featherstone, "Modern dan Pascamodern: Tafsiran dan Teta-pan", *Prisma* 1, Januari 1993.
- Benda, Harry J., 1980.
Bulan Sabit dan Matahari Terbit, Islam di Indonesia pada Masa Pendudukan Jepang, Jakarta, Pustaka Jaya.
- Bennet, R., 1994.
Organizational Behaviour, 2nd ed., London, A Division

Berg, Bruce L., 1989.
Qualitative Research Methods for The Social Sciences,
Massachusetts, A Division of Simon & Schuster.

Berita Resmi Muhammadiyah, No.01 September 1995.

Berry, B.W., 1986.
Strategic Planning Workbook for Nonprofit Organizations,
St. Paul, Minn., Amherst H. Wilder Foundation.

Billah, M.M., 1993.
"Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama: Reorientasi Wawasan
Pergerakan (Sebuah Catatan Kecil)", dalam Yunahar
Ilyas dkk. (ed.), *Muhammadiyah dan NU Reorientasi
Wawasan Keislaman*, Yogyakarta, LPPI UMY-LKPSM NU-PPAI-
Muhsin, hal. 7-31.

Boland, B.J., 1985.
Pergumulan Islam di Indonesia, Jakarta, Grafiti Pers.

Bryson, John M., 1988.
Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations,
San Fransisco, CA., Jossey-Bass Inc. Publishers.

Bryson, J.M., Freeman, R.E., and Roering, W.D., 1986.
"Strategic Planning in the Public Sector: Approaches
and Directions", in B. Checkoway (ed.), *Strategic
Perspective on Planning Practice*, Lexington, Mass.,
Lexington Books.

Bryson, J.M., Van de Ven, A.H., and Roering, W.D., 1987.
"Strategic Planning and the Revitalization of the
Public Service," in R. Denhardt and E. Jennings
(eds.), *Towards a New Public Service*, Columbia, Mo.,
Extention Publications, University of Missouri.

Burgoyne, John G., 1994.
"Stakeholder Analysis" dalam Catherin Cassell and
Gillian Symon (eds.), *Qualitative Methods in Organiza-
tional Research: A Practical Guide*, London, Sage
Publication, hal. 187-207.

Cassell, Catherine and Gillian Symon, 1994.
"Qualitative Research in Work Contexts" dalam Catherin
Cassell and Gillian Symon (eds.), *Qualitative Methods
in Organizational Research: A Practical Guide*, London,
Sage Publication, hal.1-13.

Certo, Samuel C. and J. Paul Peter, 1990.
Strategic Management: A Focus on Process, New York,
McGraw-Hill International Editions.

Dale, Ernest, 1959.

Kini dan Esok, Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 229-259.

Featherstone, Mike, 1988.

"In Pursuit of the Postmodern: An Introduction", dalam *Theory, Culture and Society*, SAGE, London, Newbury Park, Beverly Hills and New Delhi, Sage Publications, Vol. 5, hal.195-215; "Modern dan Pascamodern: Tafsiran dan Tetapan", *Prisma* 1, Januari 1993, hal. 3-14.

Federspiel, Howard M., 1990.

"Studi tentang Muhammadiyah sebagai Gerakan Islam Ortodoks", dalam *Muhammadiyah Kini dan Esok*, Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 81-121.

Finer, Herman, 1941.

"Administrative REsponsibility in Democratic Government", *Public Administration Review*, 1, hal.335-50.

Foster, Nick, 1994.

"The Analysis of Company Documentation" dalam Catherin Cassell and Gillian Symon (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London, Sage Publication, hal. 147-166.

Friedrick, Carl J., 1940.

"Public Policy and the Nature of Administrative Responsibility," in C.J. Friedrick and E.S. Mason, eds., *Public Policy*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Gaffar, Afan, 1992.

"Politik Akomodasi: Islam dan Negara di Indonesia", dalam *Prospektif*, No.1.

Gaffar, Afan, 1993.

"Islam dan Politik dalam Era Orde Baru, Mencari Bentuk Artikulasi yang Tepat", dalam *Ulumul Qur'an* No.2, vol IV.

Gifford & Elizabeth Pinchot, 1993.

The End of the Bureaucracy and the Rise of the Intelligent Organization, San Fransisco, CA, Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Geertz, Clifford, 1989.

Abangan, Santri, Priyayi dalam Masyarakat Jawa, cet. ke-3, Jakarta, Pustaka Jaya.

Goetsch, David L. and Stanley Davis, 1995.

Implementing Total Quality, New jersey, Prentice-Hall International, Inc.

Haimann, Theo, 1962.

- Professional Management*, Boston, Houghton Mifflin Co.
- Hall, Richard H., 1991.
Organizations: Structures, Processes, and Outcomes, fifth ed., New York, Prentice-Hall International, Inc.
- Harimurti, Bambang, 1986.
"Sebuah Pembaharuan, Sebuah Tradisi", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.3-8.
- Harmon, Michael M. and Ricchard T. Mayer, 1986.
Organization Theory for Public Administration, Boston, Little, Brown and Company.
- Hartly, Jean F., 1994.
"Case Studies in Organizational Research" dalam Cath-
erine Cassell and Gillian Symon (eds.), *Qualitative
Methods in Organizational Research: A Practical Guide*,
London, Sage Publication, hal. 208-229.
- Hasyim, Umar, 1990.
*Muhammadiyah Jalan Lurus dalam Tajdid, Dakwah, Kader-
isasi dan Pendidikan: Kritik dan Terapinya*, PT Bina
Ilmu, Surabaya.
- Hatry, Harry P., 1990.
"Determining the Effectiveness of Government Servic-
es, dalam James L. Perry (ed.), *Handbook of Public
Administration*, Sanfransisco - Oxford, Jossey-Bass
Publishers, hal.469-482.
- Harun, Lukman, 1986.
Muhammadiyah dan Asas Tunggal, Jakarta, Pustaka Panji-
mas
- Harun, Lukman, 1995.
"Manajemen dalam Muhammadiyah", *Republika*, 8 dan 9
Juni-1995, hal.6.
- Hasan, Muhammad Tholhah, 1993.
"Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama: Reorientasi Wawasa
Pendidikan", dalam Yunahar Ilyas dkk. (ed.), *Muhamma-
diah dan NU Reorientasi Wawasan Keislaman*, Yogyakarta,
LPPI UMY-LKPSM NU-PPAI-Muhsin, hal. 49-56.
- Hersey, Paul, 1996.
*Management of Organizational Behavior: Utilizing Human
Resources*, seventh ed., USA, Prentice Hall Interna-
tional, Inc.
- Hitami, Munzir, 1986.
"Perlu Reinterpretasi Wasiat", dalam *Muhammadiyah
dalam Kritik dan Komentor*, C.V. Rajawali, Jakarta,
hal.26-30.

- Hodges, Henry G., 1956.
Management: Principles-Practice-Problems. Boston,
 Houghton Mifflin Company.
- Hollander, Edwin P., 1978.
*Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective
 Relationships,* New York, The Free Press A Division of
 Macmillan Publishing Co., Inc.
- Huntington, Samuel P., 1991.
The Third Wave, Democratization in Late Twentieth Century,
 Norma and London, University of Oklahoma Press.
- Ibrahim, Marwah Daud, 1990.
 "Muhammadiyah: Perjalanan Masih Panjang Pekerjaan
 Masih Banyak"; dalam *Muhammadiyah -Kini dan Esok,*
 Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 143-162.
- Jaenuri, Achmad, 1990.
 "Muhammadiyah Sebagai Gerakan Pembaharuan Islam",
 dalam *Muhammadiyah Kini dan Esok,* Pustaka Panjimas,
 Jakarta, hal. 33-55.
- Johnson, Richard A., Fremont E. Kast, and James E. Rosen-
 zweig, 1967, 1973.
The Theory and Management of System, New York, McGraw-
 Hill Book Company, 2nd ed. and 3th ed.
- Jones, Gareth R., 1995.
Organizational Theory: Text and Cases, New York,
 Addison-Wesley Publishing Company.
- Jucius, Michael J. and William E. Shlender, 1962.
Elements of Managerial Action, Tokyo, Modern Asia
 Edition, Charles E. Tuttle Company.
- Ka'bah, Rifyal, 1986.
 "Beberapa Catatan untuk Muhammadiyah", dalam *Muhamma-
 diyah dalam Kritik dan Komentor,* C.V. Rajawali, Jakar-
 ta, hal.294-298.
- Kamal, Mustafa, dkk., 1988.
Muhammadiyah sebagai Gerakan Islam, Yogyakarta, Per-
 sdayuan.
- Kantao, Djamaludin, 1994.
 "Muhammadiyah dan Pendidikan", dalam *Di Seputar Perca-
 kapan Pendidikan dalam Muhammadiyah,* Yogyakarta,
 Pustaka SM, hal. 45-58.
- Karim, M. Rusli, 1985.
*Dinamika Islam Di Indonesia: Suatu Tinjauan Sosial dan
 Politik,* Yogyakarta, Harindita.

- Karim, M. Rusli, 1986.
"Gagasan KHA Dahlan Banyak yang Belum Dioperasionalkan", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.14-20.
- Karim, M. Rusli, 1986.
"Modus Baru Partisipasi Muhammadiyah", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.272-280.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig, 1974.
Organization and Management a System Approach, Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha, Ltd., 2nd ed.
- Kegley Jr., Charles W., and Eugen R. Wittkopf, 1988.
The Global Agenda, 2nd ed., New York, Random House.
- King, Nigel, 1994.
"The Qualitative Research Interview" dalam Catherin Cassell and Gillian Symon (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London, Sage Publication, hal. 14-36.
- Kolb, Davud A., Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin, 1995.
Organization Behavior: An Experimental Approach, sixth ed., New Jersey, Prentice-Hall International, Inc.
- Korten, David C., 1990.
Getting to the 21st Century, Metro Manila: Bookmark.
- Kritik Dr. Azyumardi Azra terhadap Ulama Muhammadiyah, *Republika*, "Dialog Jumat", 7 Juli 1995, hal.7.
- Kuntowijoyo, 1982.
"Iman dan Kemajuan Muhammadiyah dalam Perspektif Sejarah", dalam *Akademika*, No.2, April, hal.28-34.
- Kuntowijoyo, 1991.
Paradigma Islam, Interpretasi untuk Aksi, Bandung, Mizan.
- Kusnadi, Amal, 1986.
"Muhammadiyah Ditantang untuk Menghadapi Zaman", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.261-265.
- Lane, Frederick S., 1986.
Current Issues in Public Administration, New York, St. Martin's Press.
- Laporan Pimpinan Pusat Muhammadiyah Periode 1990-1995 kepada Muktamar Muhammadiyah ke-43.
- Leemans, Arne F., (ed.), 1976.

The Management of Change in Government, Martinus Nijhoff, The Hague.

Levine, Charles H., B. Guy Peters, and Frank J. Thomson, 1990.

Public Administration: Challenges, Choices, and Consequences, Illinois, Scott, Foresman and Company.

Lichterman, Joan & Claudia Phillips (eds.), 1989.

Studies in Public Administration, Berkeley, Institute of Governmental Studies, University of California.

Limerick, David, and Bert Cunningham, 1993.

Managing The New Organization: A Blueprint for Networks and Strategic Alliances, Australia, Business & Professional Publishing.

Logothetis, N., 1992

Managing For Total Quality: From Deming to Taguchi and SPC, Prentice Hall International (UK) Ltd.

Luthans, Fred, 1992.

Organizational Behavior, Singapore, McGraw-Hill Book Co.

Maarif, Ahmad Syafi'i, 1983.

"Prospek Muhammadiyah di Masa Mendatang, Sebuah Catatan Singkat", dalam *Suara Muhammadiyah* No.10 Th.ke-63, Mei II.

Maarif, Ahmad Syafi'i, 1985.

Islam dan Masalah Kenegaraan, Studi tentang Percaturan Politik dalam Konstituante, Jakarta, LP3ES.

Maarif, Ahmad Syafi'i, 1993.

Peta Bumi Intelektualisme Islam di Indonesia, Bandung, Mizan.

Maarif, Ahmad Syafi'i, 1994.

"Pendidikan Tinggi Muhammadiyah dan Pembentukan Sarjana Muslim yang Berwawasan Luas", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal. 77-79.

Maarif, Ahmad Syafi'i, 1995.

"Muhammadiyah Menjelang Satu Abad", *Republika*, 9 Juni 1995, hal.6.

Madjid, Nurcholish, 1993.

"Reorientasi Wawasan Pemikiran Keislaman: Usaha Mencari Kemungkinan Bentuk Peran Tepat Umat Islam Indonesia di Abad XXI", dalam Yunahar Ilyas dkk. (ed.), *Muhammadiyah dan NU Reorientasi Wawasan Keislaman*, 193

- Maksun, 1986.
 "Diperlukan Aktualitas Ide Reformasi Islam", dalam
Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor, C.V. Rajawali,
 Jakarta, hal.21-25.
- Marc, James G. and Herbert A. Simon, 1958.
Organizations, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Markus, Sudibyo, 1997.
 "Tuntutan Paradigma Baru dalam Persyarikatan Muhamma-
 diyah", *Suara Muhammadiyah* No.10 Th. ke-82.
- Marzuki, Ismail, 1986.
 "Berbagai Problem yang Dihadapi Muhammadiyah", dalam
Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor, C.V. Rajawali,
 Jakarta, hal.184-220.
- Mas'ood, Mochtar, 1993.
 "Pengorganisasian Masyarakat: Tugas yang Fitrah",
 dalam Yunahar Ilyas dkk. (ed.), *Muhammadiyah dan NU
 Reorientasi Wawasan Keislaman*, Yogyakarta, LPPI UMY-
 LKPSM NU-PPAI-Muhsin, hal. 103-107.
- Massie, Joseph L., 1964.
Essentials of Management, New Jersey, Prentice-Hall,
 Inc., Englewood Cliffs.
- Mengantisipasi Aturan Main Baru, *Kompas*, 7 Januari 1995.
- Miles, Raymod E., 1975.
*Theories of Management: Implications for Organization-
 al Behavior and Development*, McGraw-Hill Series in
 Management, USA.
- Miles, Raymond E., Charles C. Snow, 1978.
Organizational Strategy, Structure, and Process,
 McGraw-Hill, Inc., USA.
- Miller, Van, George R. Madden, James B. Kincheloe, 1972.
The Public Administration of American School Systems,
 New York, 2nd ed., The MacMillan Company.
- Millet, John D., 1954.
Management in Public Service, New York, McGraw-Hill
 Book Company.
- Mondy, Wayne R., Arthur Sharplin, Shane R. Premeaux, and
 Judith R. Gordon, 1990.
Management and Organizational Behavior, Boston, Allyn
 and Bacon.
- Mooney, James D., 1947.
The Principles of Organization, dalam buku Chester I.

- Barnard, *The Function of Executive*, 1938, dikutip dari buku Sutarto, *Dasar-dasar Organisasi*, Gadjah Mada University Press, 1989, hal.22.
- Morgan, Colin and Stephen Murgatryd, 1994. *Total Quality Management in The Public Sector*, Colin Morgan Associates/Murgatroyd and Associates, London.
- Mosher, Frederick C., 1968. *Democracy and the Public Service*, New York, Oxford University Press.
- Muhadjir, Noeng, 1994. "Dinamika Pendidikan Muhammadiyah", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Pustaka SM, Yogyakarta, hal.3-8.
- Muhaimin, Yahya, 1994. "Beberapa Masalah Pendidikan Muhammadiyah", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal.9-12.
- Muhammadiyah dan Tantangan Pluralitas Sosial-Keagamaan, *Republika*, "TEKAD", 10 Juli 1995,
- Muhammadiyah di Ambang Zaman, *Kompas*, 7 Januari 1995.
- Mulkhan, Abdul Munir, 1994. "Mencari Dasar Filosofi Pendidikan Islam", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Pustaka SM, Yogyakarta, hal.13-20.
- Mulkhan, Abdul Munir, 1995. "Ideologisasi Dakwah dalam Muhammadiyah", *Republika*, 6 Juli 1995, hal.6.
- Mulkhan, Abdul Munir, 1995. "Pluralitas Keagamaan dan Muhammadiyah", *Republika*, 9 Juni 1995, hal.6.
- Muntasir, M. Saleh, 1986. "Muhammadiyah, Masihkah Lembaga Inovasi?", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.9-13.
- Nakamura, Mitsuo, 1983. *Bulan Sabit Muncul dari Balik Pohon Beringin*, Yogyakarta, Gama Press.
- Nakamura, Mitsuo, 1990. "Muhammadiyah sebagai Gejala Perkotaan: Suatu Observasi tentang Kontras Pedesaan-Perkotaan dalam Gerakan Sosial Islam," dalam *Muhammadiyah Kini dan Esok*, Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 123-141.

- Noer, Deliar, 1982.
Gerakan Modern Islam di Indonesia 1990-1942, Jakarta, LP3ES.
- Nurhadiantomo, 1986.
"Sumbangan Fikiran untuk Muktamar Muhammadiyah: Ketangguhan Organisasi dan Pola Kepemimpinan", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.131-138.
- O'Donovan, Ita, 1994.
Organizational Behaviour in Local Government, England, Longman Group Limited.
- Osborne, D. & T. Gaebler, 1992.
Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector, New York, NY, Penguin Books USA Inc.
- Palma, Giuseppe Di, 1990.
To Craft Democracies: An Essay on Democratic Transitions, Berkeley, University of California Press.
- Patmono SK, 1986.
"Muhammadiyah di Penghujung Abad XX: Liberalisasi, Kenapa Berhenti?", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.48-52.
- Peacock, James L., 1983.
Pembaharu dan Pembaharuan Agama, Yogyakarta, Hanindita.
- Perry, James L. (ed.), 1989.
Handbook of Public Administration, San Fransisco, CA, Jossey-Bass Publishers.
- Perry, James L. and Kenneth L. Kraemer, eds., 1983.
Public Management: Public and Private Perspectives, Palo Alto, CA, Mayfield.
- Pfiffner, John M. and Frank P. Sherwood, 1960.
Administrative Organization, New Jersey, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Pfiffner, John and S. Owen Lane, 1951.
A Manual for Administrative Analysis, Iowa, WM.C. Brown Company Publisher, Dubuque.
- Pijper, G.F., 1985.
Beberapa Studi tentang Sejarah Islam di Indonesia 1900-1950, Jakarta, UI Press.
- Pour, Julius, 1986.
"Muhammadiyah, Organisasi Bermuka Banyak", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali,

Jakarta, hal.53-56.

Pratiknya, Ahmad Watik, 1996.

"SDM Muhammadiyah", *Suara Muhammadiyah* No.08/81.

Prakarsa, Wahyudi, 1996.

"Dampak Perubahan Lingkungan Pasar terhadap Organisasi dan Manajemen", Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Indonesia.

Presthus, Robert V., 1958.

"Toward a Theory of Organization Behavior", *Administrative Science Quarterly*, Vol.13 Juni.

Purwito, Agus, 1986.

"Majelis tarjih dalam Sorotan", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.75-78.

Rahardjo, M. Dawam, 1993.

"Muhammadiyah dan Nahdhatul Ulama: Reorientasi Wawasan Ekonomi, dalam Yunahar Ilyas dkk. (ed.), *Muhammadiyah dan NU Reorientasi Wawasan Keislaman*, Yogyakarta, LPPI UMY-LKPSM NU-PPAI-Muhsin, hal. 151-161.

Rahardjo, Dawam, 1995.

"Muhammadiyah Belum Miliki Etos Ilmiah", *Republika*, 14 Februari 1995.

Rahardjo, M. Dawam, 1995.

"Pembaharuan Hanya Dilakukan Perorangan", *Republika*, 10 Juli 1995, hal.9.

Rais, Amien, 1993.

"Reorientasi Wawasan Pergerakan Muhammadiyah", dalam Yunahar Ilyas dkk. (ed.), *Muhammadiyah dan NU Reorientasi Wawasan Keislaman*, Yogyakarta, LPPI UMY-LKPSM NU-PPAI-Muhsin, hal. 3-6.

Rais, Amien, 1997.

"Muhammadiyah Bukan Gajah yang Bodoh", *Republika*, 17 November 1997, hal.16.

Roth, Gabriel, 1987.

The Private Provision of Public Services in Developing Countries, New York, Oxford University Press.

Sabri, Zuffran, 1986.

"Muhammadiyah: Antara Stagnasi dan Kekuatannya", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.31-36.

Salam, Junus, 1968.

Riwayat Hidup K.H. Ahmad Dahlan, Amal dan Perjuangannya, Jakarta, Departemen Pengajaran Muhammadiyah.

Salam. Solichin, 1965.

- Salam, Solichin, 1986.
 "Muhammadiyah: lampau, Kini dan Mendatang", dalam
Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor, C.V. Rajawali,
 Jakarta, hal.89-94.
- Scheln, Edgar H., 1973.
Organization Psychology, New Jersey, Prentice-Hall,
 Inc., Englewood Cliffs.
- Schulze, J. William, 1949.
 "Some Definition", dalam Albert Lepawsky (ed.), *Admin-
 istration: The Art and Science of Organization and
 Management*, 1949, dikutip dari Sutarto, *Dasar-dasar
 Organisasi*, Gadjah Mada University Press, 1989,
 hal.22.
- Shafritz, Jay M. & J. Steven Ott, 1996.
Classics of Organization Theory, fourth edition,
 Wadsworth Publishing Company, an International Thomson
 Publishing Company, USA.
- Sejarah Muhammadiyah*, Majelis Pustaka Pimpinan Pusat Muham-
 madiyah, 1995.
- Siagian, Faisal, 1995.
 "Etos Kerja Muhammadiyah", *Republika*, 5 Juli 1995,
 hal.6.
- Simon, Herbert A., 1958.
Administrative Behavior, New York, MacMillan Co., 2nd.
- Singleton, Jr., Royce, at al., 1988.
Approaches to Social Research, New York, Oxford Uni-
 versity Press.
- Sisk, Henry, 1969.
*Principles of Management: System Approach to the
 Management Process*, South-Western Publishing Company.
- Sobary, Mohammad, 1995.
 "Kalau Perlu Kerja Sama dengan Luar Islam", *Republika*,
 10 Juli 1995, hal.9.
- Soffer, Cyril, 1973.
Organization in Theory and Practice, London, Heinemann
 Educational Book.
- Spriegel, William R., 1960.
Principles of Business Organization and Operation, New
 Jersey, Prentice-Hall, Inc., 3th ed.
- Spriegel, William R. and Richard H. Landsburdh, 1957.
Industrial Management, New York; John Wiley & Son,
 Inc., 5th ed.

Steiner, G.A., 1979.
Strategic Planning - What Every Manager Must Know, New York, Free Press.

Sukanto, 1994.
"Pendidikan Muhammadiyah Menyongsong Era Industri", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal.35-44.

Sumiyanto, Agus, 1994.
"Mencari Profil Sarjana Muslim PTM", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal.93-96.

Susilo, Djoko, 1990.
"Muhammadiyah dan Media Massa", dalam *Muhammadiyah Kini dan Esok*, Pustaka Panjimas, Jakarta, hal. 57-79.

Susilo, Djoko, 1997.
"Virus Politik dan Kegiatan Intelektual Kader Muhammadiyah", *Suara Muhammadiyah*, No.19/82/97, hal.38-40.

Sutaikrama, Shodiq T., 1986.
"Peta Bumi Gerakan Muhammadiyah", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.155-183.

Sutarto, 1989.
Dasar-dasar Organisasi, Gadjah Mada University Press.

Syaifullah, 1994
"Peran Civitas Akademika PTM: Jalan Upaya Menciptakan Kampus Islami", dalam *Di Seputar Percakapan Pendidikan dalam Muhammadiyah*, Yogyakarta, Pustaka SM, hal. 107-113.

Syamsuddin, M. Din, 1990.
Muhammadiyah, Kini dan Esok, Jakarta, Panjimas.

Syaechu, Ahmad, 1986.
"Perguruan Muhammadiyah Sebagai Pranata Alternatif Kaderisasi dalam Sistem Pendidikan Islam", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentar*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.252-258.

Syaifullah, Yunan, 1995.
"Membaca Daya Kritis Muhammadiyah", *Republika*, 6 Juni 1995, hal. 6.

Syamsudin, Din, 1997.
"Muhammadiyah Perlukan *High Leadership*", 17 November 1997.

Tania Victor I., 1995.
"Pendidikan"

Republika, 5 Juli 1995, hal.6.

- Taylor, Frederick W., 1947.
Scientific Management, New York, Harper & Brother.
- Terry, George R., 1960.
Principles of Management, Illinois, Richard D. Irwin, Inc. Homewood.
- Thaba, Abdul Azis, 1996.
Islam dan Negara: Dalam Politik Orde Baru, Jakarta, Gema Insani Press.
- Thierauf, Robert J., Robert C. Klekamp, and Daniell W. Geeding, 1977.
Management Principles and Practice A Contingency and Questionare Approach, New York; John Wiley and Sons Inc.
- Toffler, Alvin, 1986.
Perusahaan Adaptif, alih bahasa Sri Koediyantinah, Jakarta, Pantja Simpati.
- Vasting, J.H., I.V. Fine and Gary J. Zent, 1976.
Purchasing Management: Materials in Motion, New York, John Wiley & Sons, Inc.
- Wahid, Abdurrahman, 1980.
"Muhammadiyah, Prestasi dan tantangan", dalam *Semesta* No.9 Th.Vii Oktober.
- Wahid, Abdurrahman, 1981.
Muslim dalam Pergumulan, Jakarta, Leppenas.
- Walters, Stephen J.K., 1993.
Enterprise, Government and The Public, Singapore, McGraw-Hill, Inc.
- Wheelen, Thomas L. and J. David Hunger, 1990.
Strategic Management, third ed., New York, Addison-Wesley Publishing Company; khususnya Chapter 11: "Strategic Issues in Not-For-Profit Organizations".
- White, Jay D. and Guy B. Adams (eds.), 1994.
Research in Public Administration: Reflections on Theory and Practice, London, Sage Publications.
- Wholley, J.S., M.A. Abrahamson, and C. Bellavita (eds.), 1986.
Performance and Credibility: Developing Excellence in

Widdington, David, 1994.

"Participant Observation" dalam Catherin Cassell and Gillian Symon (eds.), *Qualitative Methods in Organizational Research: A Practical Guide*, London, Sage Publication, hal. 107-122.

Willcocks, Leslie and Jenny Harrow, 1992.

Rediscovering Public Services Management, New York, McGraw-Hill Book Company Europe.

Wirjosukarto, Amir Hanzah, 1988.

Pembaharuan Pendidikan dan Pengajaran Islam, Malang, UP Ken Mutia.

Wright, Peter, Charles D. Pringle, Mark J. Kroll, and John A. Parnell, 1994.

Strategic Management: Concepts and Cases, A Simon & Schuster Company, Englewood Cliffs, New Jersey.

Wright, Peter, Mark J. Kroll, and John Parnell, 1996.

Strategic Management: Concepts and Cases, third ed., Practice Hall International.

Yusuf, Chusnan, 1986.

"Upaya Membangun Kembali Muhammadiyah Sebagai Gerakan Tajdid", dalam *Muhammadiyah dalam Kritik dan Komentor*, C.V. Rajawali, Jakarta, hal.37-43.

organisasi
di perantara

INTERVIEW GUIDE

interview guide dalam penelitian dengan mengambil obyek organisasi Muhammadiyah yang berfokus pada strategi organisasi ini dapat disusun dengan mengetengahkan beberapa pokok-persoalan yang berkaitan dengan perencanaan strategis organisasi Muhammadiyah sebagai bekal wawancara kepada nara sumber sebagai berikut:

- (1) Kepada para Pimpinan Pusat dan pengurus unit-unit organisasi Muhammadiyah ditanyakan hal-hal sebagai berikut:
 - a. Pemilihan dan pengembangan misi organisasi;
 - b. Struktur dan kultur atau hubungan-hubungan formal dan informal yang terjadi dalam organisasi;
 - c. Hubungan-hubungan dengan organisasi lain, termasuk dengan pemerintah.
 - d. Pengaruh lingkungan umum terhadap organisasi. Lingkungan ini terdiri dari komponen-komponen ekonomi, teknologi, hukum, politik, dan sosial;
 - e. Pengaruh lingkungan operasional terhadap organisasi. Lingkungan ini terdiri dari komponen-komponen *suppliers*, kompetitor, *consumers/clients*, karyawan, dan internasional;
 - f. Pengaruh lingkungan dalam terhadap organisasi. Lingkungan ini terdiri dari komponen-komponen organisasional, pemasaran, finansial, personal, dan produksi;
 - g. Isu-isu dan rencana-rencana di tingkat puncak organisasi dan unit struktural organisasi yang dipandang strategis untuk menangani berbagai permasalahan organisasi demi eksistensi organisasi di masa kini dan mendatang.

(2) Kepada para Pengelola Amal Usaha, Karyawan Amal Usaha, *Customers* dan *Clients*, serta anggota organisasi Muhammadiyah dan masyarakat umum ditanyakan hal-hal sebagai berikut:

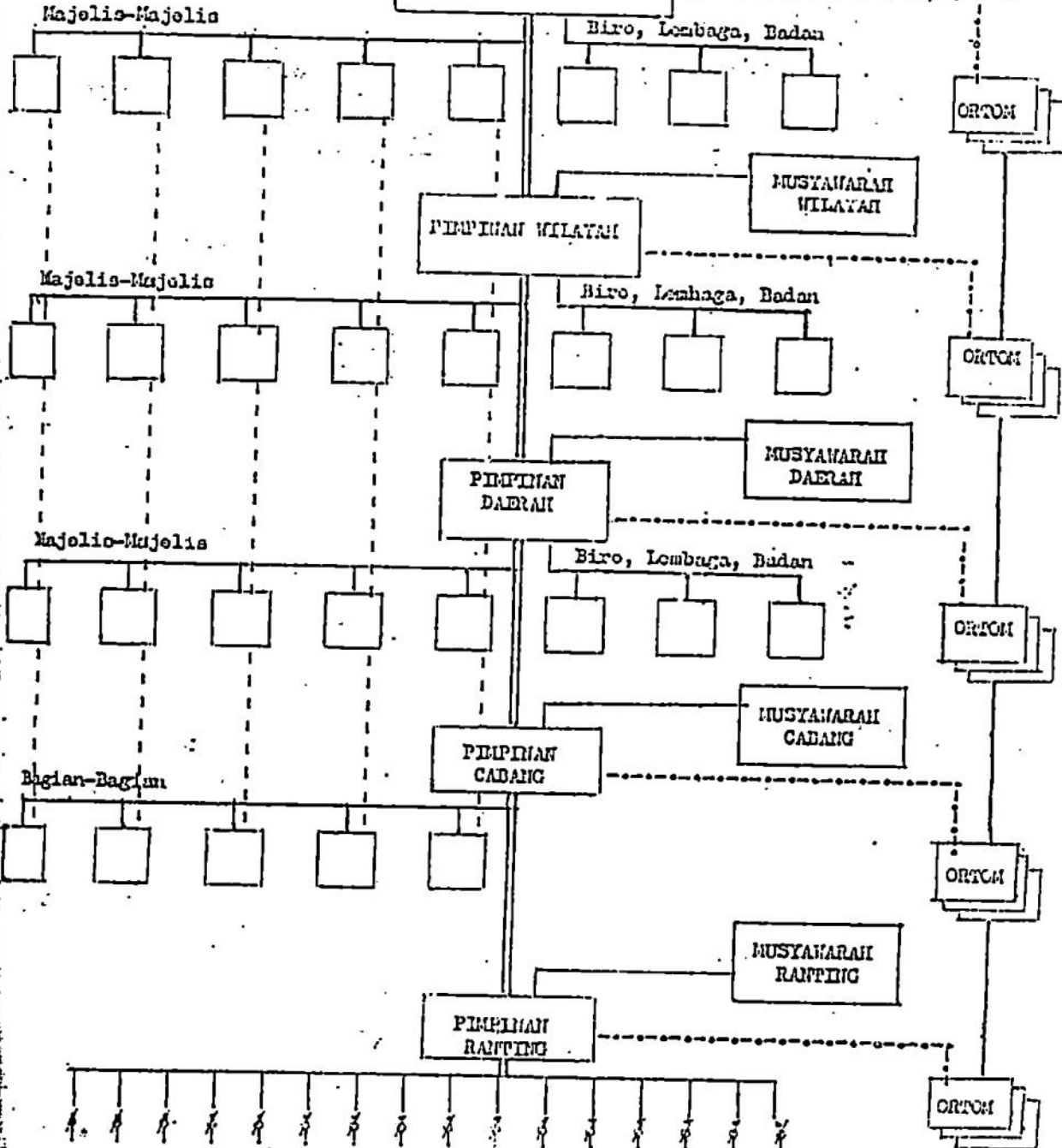
- a. Kontribusi *inside stakeholders* atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dalam berbagai kegiatan di dalam organisasi. *Stakeholders* ini terdiri dari: 1) *shareholders* atau pihak-pihak yang memiliki sumbangan keuangan dan investasi lainnya di dalam organisasi; 2) para manajer atau pimpinan organisasi; 3) para buruh atau karyawan organisasi.
- b. Kontribusi *outside stakeholders* atau pihak-pihak yang tidak memiliki organisasi, tidak bekerja di dalamnya, namun memiliki kepentingan atau terkait dengan organisasi. *Stakeholders* ini terdiri dari: 1) *customers* atau *clients*; 2) *suppliers*; 3) pemerintah; 4) *groups*; 5) komunitas sosial; 6) masyarakat umum.
- c. Tingkat kinerja organisasi. Kinerja ini terdiri dari aspek-aspek sebagai berikut: 1) produktivitas, yang menggambarkan perbandingan antara *input* dan *output* organisasi; 2) kualitas pelayanan yang diberikan organisasi terhadap klien atau pelanggan; 3) responsivitas, yang menggambarkan daya tanggap para pengelola organisasi terhadap kebutuhan masyarakat; 4) tanggungjawab, yang menggambarkan kemantapan sistem kerja serta sistem administrasi, kebijakan, dan program; 5) profesionalisme, yang menggambarkan sifat pekerjaan tertentu yang harus mendapatkan penanganan dari orang-orang yang memiliki kompetensi dan keahlian teknis dalam bidang tertentu; 6) akuntabilitas, yang menggambarkan pertanggungjawaban dari para pengelola organisasi mengenai apa yang telah dilakukannya dan yang mencerminkan kesesuaian dengan norma-norma atau aspirasi masyarakat.
- d. Isu-isu dan rencana-rencana di tingkat fungsional yang dianggap strategis untuk memecahkan persoalan-persoalan yang dihadapi dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.

MUKTAMAR
TANWER

Keterangan:

- : garis Pimpinan & tanggungjawab
- - - : garis Pimpinan teknis dan administratif
- · - : garis Pengawasan dan bimbingan

PIMPINAN PUSAT



ANGGOTA