

**KARAKTERISTIK MANAJEMEN ORGANISASI SANTRI
DI PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH JAKARTA**

TESIS

**Diajukan Kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
Sebagai Salah Satu Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Dua
Untuk Memperoleh Gelar Magister Pendidikan (M.Pd.)**



Oleh:

DODI HARTANTO

NIM: 152520020

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN PENDIDIKAN ISLAM
PROGRAM PASCASARJANA
INSTITUT PTIQ JAKARTA
2018 M /1440 H**

ABSTRAK

DODI HARTANTO: 152520020, Karakteristik Manajemen Organisasi Santri di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta. Tesis: Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam Institut Perguruan Tinggi Ilmu Al-Qur'an (PTIQ) Jakarta.

Tujuan penelitian ini untuk mengetahui latar alamiah Pondok Pesantren Darunnajah, struktur organisasi, program-program kerja, serta faktor pendukung dan penghambat dalam pelaksanaan manajemen organisasi santri. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode fenomenologi dengan pendekatan kualitatif. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan teknik observasi, wawancara dan teknik menyalin dokumen dan dokumentasi. Analisis data dilakukan dengan pengelompokan, direduksi untuk kemudian dikumpulkan. Adapun uji keabsahan data dilakukan dengan triangulasi sumber dan triangulasi waktu.

Organisasi Santri Pondok Pesantren Darunnajah berperan sebagai wadah pembinaan dan pengembangan minat bakat santri serta membangun jiwa seseorang pemimpin yang berkepribadian matang. Adapun tujuan Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) bertujuan membentuk pribadi santri muslim dan muslimah yang bertakwa, *tafaqquh fiddin*, serta berakhlakul karimah. Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) melalui berbagai kegiatan yang terencana.

Organisasi santri dilatar belakangi oleh kebutuhan santri dimana sebagai wadah pembinaan dan pengembangan minat bakat santri. Tujuan organisasi santri Darunnajah (OSDN) yaitu sebagai sarana pendidikan untuk menjadi pemimpin yang mempunyai kepribadian yang matang. Struktur organisasi santri Darunnajah (OSDN) seperti struktur pada umumnya yaitu terdiri dari ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, dan bagian-bagian lainnya. Pelaksanaan manajemen organisasi santri Darunnajah (OSDN) menunjukkan menggunakan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan. Hasil pelaksanaan manajemen organisasi santri Darunnajah (OSDN) berjalan dengan baik. Hal ini terlihat disetiap fungsi-fungsi manajemen berjalan dengan semesetinya, walaupun tidak terlepas dari factor pendukung dan penghambat. Factor pendukung meliputi antusiasme pengurus organisasi Darunnajah (OSDN) ketika mereka resmi menjadi pengurus OSDN, muncullah rasa semangat, wibawa, sehingga program-program kerja berjalan dengan baik, kemudian dukungan dari dewan guru juga menjadi hal yang sangat penting dalam mengawal dan mengarahkan mereka melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sedangkan faktor penghambat yaitu tindakan indisipliner yang dilakukan pengurus organisasi yang berakhir dengan sanksi mengganggu

stabilisasi organisasi, kurangnya koordinasi dan profesionalisme dalam menjalankan tugas serta tanggung jawab.

Kata kunci: Manajemen, Organisasi Santri, Pondok Pesantren.

ABSTRACT

DODI HARTANTO: 152520020, Characteristics of organizational management Students at boarding schools Darunnajah Jakarta. Thesis: Management Magister Course Islamic education Institute of the College of science of the Qur'an (PTIQ) in Jakarta.

The purpose of this research is to know the natural setting of the Pesantren Darunnajah, organizational structures, programmes of work, as well as supporting factor and a barrier in the implementation of organizational management students. The methods used in this research was the qualitative approach method of Phenomenology. Data collection techniques are performed with the techniques of observation, interview and employed copy documents and documentation. Data analysis was done with the grouping, is reduced to a later collected. As for testing the validity of data is done with the source and triangular triangular time.

Students boarding schools organization Darunnajah acts as a container of the construction and development of students talents and interests to build one's soul leader who has matured. As for the objectives of the Organization Santri Darunnajah (OSDN) aims to form a private muslim and Muslim students are cautious, fiddin, and berakhlakul tafaqquh karimah. Organizational management Santri Darunnajah (OSDN) through a variety of planned activities.

Students exposed their organizations by the needs of the students as a container where the coaching and development of students talents interest. The purpose of the organisation Rasta Darunnajah (OSDN), namely as a means of education to become leaders who have a mature personality. Organizational structure of santri Darunnajah (OSDN) like structure in General that is composed of a Chairman, Vice-Chairman, Secretary, Treasurer, and other parts. The implementation of organizational management santri Darunnajah (OSDN) suggests using the management functions of planning, namely pengorganisasian, implementation and supervision. The results of the implementation management organization santri Darunnajah (OSDN) is going well. This is apparent in every management functions running with semesetinya, though not in spite of the supporters and restricting factor. Factor supporters include enthusiasm Darunnajah Organization Administrators

(OSDN) when they officially became the caretaker of the OSDN came a sense of passion, authority, so that the programs work goes well, then support from the Board of teachers has also been a very important role in escorting and mengrahkan they carry out duties and responsibilities. While the factor restricting namely action indiscipliner conducted the Organization Administrators end up with sanctions interfere with the stabilization of the Organization, lack of coordination and professionalism in carrying out its duties and responsibilities.

Keywords: management, organization of Students, boarding schools.

الخلاصة

دودي هرتانتو 152520020 ، خصائص الإدارة التنظيمية الطلاب في المدارس الداخلية جاكوتا داروناة. الأطروحة: إدارة الماجستير دورة التربية الإسلامية معهد كلية العلوم من "القرآن الكريم" (يتيق) في جاكوتا.

والغرض من هذا البحث معرفة الإعداد الطبيعية من داروناة بيزانترين، الهياكل التنظيمية، وبرامج العمل، وكذلك دعم عامل وعائقا في تنفيذ الطلاب الإدارة التنظيمية. الأساليب المستخدمة في هذه البحوث هو أسلوب النهج النوعي للظواهر. يتم تنفيذ تقنيات جمع البيانات مع تقنيات المراقبة ومقابلة والعاملين نسخ المستندات والوثائق. تحليل البيانات وقد تم ذلك مع التجميع، يتم تقليل إلى وقت لاحق المجموعة. أما بالنسبة لاختبار صحة البيانات يتم مع المصدر والوقت الثلاثي الثلاثي.

طلاب مدارس داخلية منظمة داروناة بمثابة حاوية لبناء وتنمية مواهب الطلاب والمصالح لبناء الزعيم الروح واحد الذي قد نضجت. أما بالنسبة للأهداف للمنظمة سانترى داروناة (OSDN) ويهدف إلى تشكيل من طلبه المسلمين والمسلمين خاصة هي الحذر وفيدين بيراخلاكول تافاققوه كريمة. الإدارة التنظيمية سانترى داروناة (OSDN) من خلال مجموعة متنوعة من الأنشطة المخطط لها.

يتعرض الطلاب منظماتهم باحتياجات الطلاب كحاوية فيها بالتدريب والتنمية لمصلحة مواهب الطلاب. وغرض منظمة راستا داروناة (OSDN)، أي كوسيلة للتعليم ليصبح القادة الذين لديهم شخصية ناضجة. الهيكل التنظيمي سانترى داروناة (OSDN) مثل الهيكل بشكل عام التي تتألف من رئيس ونائب رئيس وأمين، وأمين خزانة وأجزاء أخرى. تنفيذ الإدارة التنظيمية سانترى داروناة (OSDN) يوحى باستخدام إدارة مهام التخطيط، وهي: بيمحورجانيساسيان والتنفيذ والإشراف. نتائج سانترى المنظمة إدارة التنفيذ داروناة (OSDN) تسير بشكل جيد. وهذا واضح في كل مهام إدارة تشغيل مع سيميسيتينيا، على الرغم من أن ليس

على الرغم من مؤيدي وعامل تقييد. أنصار عامل تشمل حماسة مسؤولي منظمة داروناچه (OSDN) عندما أصبحت رسمياً المؤقتة أوسدن جاء إحساس بالعاطفة، والسلطة، وحتى أن كان أيضا على برامج العمل على ما يرام، ثم الدعم من المجلس للمعلمين دوراً هاماً جداً في مرافقة ومينجراهان أنهم الاضطلاع بالواجبات والمسؤوليات. بينما أجرى عامل تقييد أي عمل إنديسييلينير "مسؤولي المنظمة" في نهاية المطاف مع الجزاءات تتداخل مع تحقيق الاستقرار في المنظمة، وانعدام التنسيق والكفاءة المهنية في الاضطلاع بواجباته ومسؤولياته. الكلمات الرئيسية: إدارة، منظمة الطلبة والمدارس الداخلية

PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama :Dodi Hartanto.
Nomor Induk Mahasiswa :152520020.
Program Studi :Pendidikan Islam
Konsentrasi :Manajemen Pendidikan Islam
Judul Tesis :Kakateristik Manajemen Organisasi Santri di Pondok Pesantren Darunajah

Menyatakan bahwa:

1. Tesis ini adalah murni hasil karya sendiri, apabila saya mengutip dari karya orang lain, maka saya akan mencantumkan sumbernya sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
2. Apabila di kemudian hari terbukti atau dapat dibuktikan Tesis ini hasil jiplakan (plagiat), maka saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut sesuai sanksi yang berlaku di lingkungan Institut PTIQ dan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta, 04 November 2018
Yang membuat pernyataan,



(Dodi Hartanto)

TANDA PERSETUJUAN TESIS

Karakteristik Manajemen Organisasi Santri
di Pondok Pesantren Darunajah Jakarta

Tesis

Diajukan kepada Program Studi Magister Manajemen Pendidikan Islam
untuk memenuhi syarat-syarat memperoleh gelar
Magister Pendidikan (M. Pd.)

Disusun oleh
Dodi Hartanto
NIM: 152520020

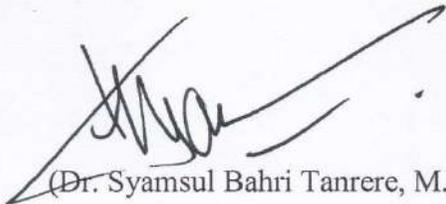
telah selesai dibimbing oleh kami, dan menyetujui untuk selanjutnya dapat
diujikan.

Jakarta, 04-November-2018

Menyetujui:

Pembimbing I,

Pembimbing II,



(Dr. Syamsul Bahri Tanrere, M.Ed)



(Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I)

Jakarta 04 November 2018

Mengetahui,
Ketua Program Studi/ Konsentrasi



(Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I)

TANDA PENGESAHAN TESIS

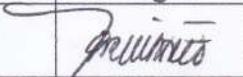
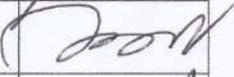
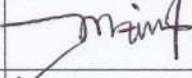
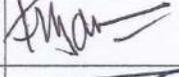
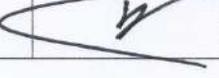
Karakteristik Manajemen Organisasi Santri
di Pondok Pesantren Darunnajah

Disusun oleh :

Nama : Dodi Hartanto
Nomor Induk Mahasiswa : 152520020.
Program Studi : Pendidikan Islam.
Konsentrasi : Manajemen Pendidikan Islam.

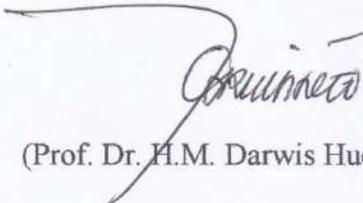
Telah diajukan pada sidang munaqasah pada tanggal :

18 April 2019

No.	Nama Penguji	Jabatan dalam TIM	Tanda Tangan
1	Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si	Ketua	
2	Dr. Abd. Muid N, M.A.	Penguji I	
3	Dr. Ahmad Zain Sarnoto, M.Pd.I, MA	Penguji II	
4	Dr. Syamsul Bahri Tanrere, M.Ed	Pembimbing I	
5	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Pembimbing II	
6	Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I	Panitera/ Sekretaris	

Jakarta, 18 April 2019

Mengetahui,
Direktur Program Pascasarjana
Institut PTIQ Jakarta,


(Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si)

Pedoman Transliterasi Arab-Latin

Arab	Latin	Arab	Latin	Arab	Latin
ا	□	ز	Z	ق	Q
ب	B	س	S	ك	K
ت	T	ش	sy	ل	L
ث	Ts	ص	sh	م	M
ج	J	ض	dh	ن	N
ح	<u>H</u>	ط	th	و	W
خ	Kh	ظ	zh	ه	H
د	D	ع	'	ء	A
ذ	Dz	غ	g	ي	Y
ر	R	ف	f	-	-

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis persembahkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya serta kekuatan lahir dan batin sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Shalawat serta salam semoga senantiasa dilimpahkan kepada Nabi akhir zaman, Rasulullah Muhammad SAW, begitu juga kepada keluarganya, para sahabatnya, para *tabi'in* dan *tabi'ut tabi'in* serta para umatnya yang senantiasa mengikuti ajaran-ajarannya. Amin.

Selanjutnya, penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Tesis ini tidak sedikit hambatan, rintangan serta kesulitan yang dihadapi, Namun berkat bantuan dan motivasi serta bimbingan yang tidak ternilai dari berbagai pihak, akhirnya penulis dapat menyelesaikan Tesis ini.

Oleh karena itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tidak terhingga kepada:

1. Rektor Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. H. Nasaruddin Umar, M.A.
2. Direktur Program Pascasarjana Institut PTIQ Jakarta Bapak Prof. Dr. H.M. Darwis Hude, M.Si.
3. Ketua Program Studi Bapak Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I
4. Dosen Pembimbing Tesis, Dr. Syamsul Bahri Tanrere, M.Ed. sebagai pembimbing satu, dan Dr. Akhmad Shunhaji, M.Pd.I sebagai pembimbing dua, yang telah menyediakan waktu, pikiran dan petunjuknya kepada penulis dalam penyusunan Tesis ini.
5. Kepala Perpustakaan beserta staf Institut PTIQ Jakarta.

6. Segenap Civitas Institut PTIQ Jakarta, para dosen yang telah banyak memberikan fasilitas, kemudahan dalam penyelesaian penulisan Tesis ini.
7. Bapak M. Hakim dan Ibu, Neti Aswani selaku kedua orang tua yang tak henti-hentinya mendoakan, para sahabat, teman, dan semua pihak yang telah membantu. Semoga Allah berikan balasan yang paling baik di sisi Nya. Aamiin
8. Semua pihak yang telah membantu dalam menyelesaikan Tesis
Hanya harapan dan doa, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berjasa dalam membantu penulis menyelesaikan Tesis ini.

Akhirnya kepada Allah SWT jualah penulis serahkan segalanya dalam mengharap keridhaan, semoga tesis ini bermanfaat bagi masyarakat umumnya dan bagi penulis khususnya, serta anak dan keturunan penulis kelak. Amin.

Jakarta, 04 November 2018
Penulis

Dodi Hartanto

DAFTAR ISI

Abstrak	i
Pernyataan Keaslian Tesis	vii
Halaman Persetujuan Pembimbing	ix
Halaman Pengesahan Tesis	xi
Pedoman Transliterasi	xii
Kata Pengantar	xv
Daftar Isi	xvii
Daftar Tabel	xxi
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	10
C. Pembatasan dan Perumusan Masalah	11
D. Tujuan Penelitian	11
E. Manfaat Penelitian	11
F. Kerangka Teori	12
G. Metodologi Penelitian	16
H. Sistematika Penulisan	22
BAB II. HAKIKAT MANAJEMEN ORGANISASI	25
A. MANAJEMEN ORGANISASI	25
1. Pengertian Manajemen	25
2. Pengertian Organisasi	28
3. Efektivitas Organisasi	34

4. Fungsi Manajemen Organisasi	40
5. Prinsip-Prinsip Manajemen Organisasi	84
6. Unsur-Unsur Manajemen Organisasi	86
7. Dasar-dasar Manajemen	88
8. Tipe-tipe Manajer dalam Manajemen	88
BAB III HAKIKAT ORGANISASI SANTRI	93
A. Pengertian Organisasi Santri	93
B. Fungsi dan Tujuan Organisasi Santri	107
C. Dampak Organisasi Santri bagi Santri	111
BAB IV ORGANISASI SANTRI DI PONDOK PESANTREN DARUNNAJAH JAKARTA	113
A. Deskripsi Data	113
1. Tinjauan Umum tentang Pondok Pesantren Darunnajah	113
2. Profil Pondok Pesantren Darunnajah	117
3. Organisasi Santri Darunnajah (OSDN)	120
a. Struktur Organisasi Santri Darunnajah	120
b. Tujuan Organisasi Santri Darunnajah	127
c. Fungsi Organisasi Santri Darunnajah	127
B. Gaya Kepemimpinan Organisasi Santri Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta	128
C. Manajemen Organisasi Santri Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta	135
1. Perencanaan (<i>Planning</i>) Organisasi Santri Darunnajah	135
2. Pengorganisasian (<i>Organizing</i>) Organisasi Santri Darunnajah	138
3. Pelaksanaan (<i>Actuating</i>) Organisasi Santri Darunnajah	139
4. Pengawasan (<i>Controlling</i>) Organisasi Santri Darunnajah	144
D. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN)	145
1. Faktor Pendukung Manajemen Organisasi Santri Darunnajah	146
2. Faktor Penghambat Manajemen Organisasi Santri Darunnajah	146
BAB VI PENUTUP	149
A. Kesimpulan	149
B. Implikasi	150
C. Saran	151
DAFTAR PUSTAKA	153
RIWAYAT HIDUP	153

DAFTAR TABEL

Tabel-2.1.:Sumber Efektivitas Organisasi	34
Tabel-2.2.:Kriteria Pengukuran Efektivitas.....	48
Tabel-2.3.:Konsep Pengadaan (<i>procurement</i>)	80
Tabel-2.4.:Jumlah Waktu relative digunakan untuk empat fungsi manajemen oleh Tiga Tingkat Manajer Manajemen yang berbeda	90
Tabel-2.5.:Tingkatan Manajerial dalam Manajemen	90
Tabel-2.6.:Keterampilan pada Tingkat Level Managers	91
Tabel-2.7.:Fungsi Manajer dilihat dari dua sudut proses dan bidang	92
Tabel-4.1.:Jumlah Tenaga Pengajar di Pondok Pesantren Darunnajah.....	118
Tabel-4.2.:Lulusan Tenaga Pendidik.....	118
Tabel-4.3.:Jumlah Guru dan Administrasi	118

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pendidikan merupakan suatu dimensi pembangunan. Proses pendidikan terkait dengan proses pembangunan. Sedangkan pembangunan diarahkan dan bertujuan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dan pembangunan dibidang ekonomi, yang saling menunjang satu dengan yang lainnya dalam upaya mencapai tujuan pembangunan nasional. Proses pendidikan berkenaan dengan semua upaya untuk mengembangkan mutu sumber daya manusia, sedangkan manusia yang bermutu itu pada hakikatnya telah dijabarkan dan dirumuskan secara jelas dalam rumusan tujuan pendidikan dan tujuan pendidikan itu sendiri searah dengan tujuan pembangunan secara keseluruhan.¹

Pendidikan pada dasarnya merupakan sarana strategis untuk meningkatkan potensi bangsa agar mampu bersaing dan berkiprah dalam tantangan yang global. Hanson dan Brembeck dalam buku karangan

¹ Oemar Hamalik, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung:Rosdakarya, 2010, hal. 75.

Hadiyanto yang berjudul *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, menyebutkan bahwa pendidikan itu sebagai *investment in people*, untuk mengembangkan individu dan masyarakat, dan sisi lain pendidikan merupakan sumber untuk pertumbuhan ekonomi.²

Dalam persepektif Islam tujuan pendidikan haruslah berpedoman pada Al-Qur'an sebagai petunjuk bagi manusia dalam menata kehidupan untuk memperoleh kebahagiaan dunia dan akhirat. Oleh karena itu tujuan pendidikan Islam tidak terlepas dari tujuan hidup manusia dalam Islam sebagaimana tertera di dalam Al-Qur'an yaitu menciptakan pribadi-pribadi hamba Allah yang bertakwa serta dapat menjadi rahmat bagi semesta alam. Al Qur'an tidak hanya menyebutkan dasar-dasar hubungan kepada Allah sebagai khalik yang wajib disembah, namun integrasinya dengan sesama makhluk dan juga berkaitan erat dengan hubungan pendidikan.³

Kunci pembangunan masa mendatang bagi bangsa Indonesia adalah pendidikan. Sebab dengan pendidikan diharapkan setiap individu dapat meningkatkan kualitas keberadaannya dan mampu berpartisipasi dalam gerak pembangunan. Dengan pesatnya perkembangan dunia di era globalisasi ini, terutama di bidang teknologi dan ilmu pengetahuan, maka pendidikan nasional juga harus terus-menerus dikembangkan seiring dengan zaman.

Istilah pendidikan jika dilihat dalam bahasa Inggris adalah *education*, berasal dari bahasa latin *educare*, dapat diartikan pembimbingan keberlanjutan (*to lead forth*). Maka dapat dikatakan secara arti etimologis adalah mencerminkan keberadaan pendidikan yang berlangsung dari generasi kegenerasi sepanjang eksistensi kehidupan manusia. Secara teoritis, para ahli berpendapat *pertama*; bagi manusia pada umumnya, pendidikan berlangsung sejak 25 tahun sebelum kelahiran. Pendapat itu dapat didefinisikan bahwa sebelum menikah, ada kewajiban bagi siapapun untuk mendidik diri sendiri terlebih dahulu sebelum mendidik anak keturunannya. Pendapat *kedua*; bagi manusia individual, pendidikan dimulai sejak bayi lahir dan bahkan sejak masih didalam kandungan. Memperhatikan kedua pendapat itu, dapat disimpulkan bahwa keberadaan pendidikan melekat erat pada dan di dalam diri manusia sepanjang zaman.⁴

² Hadiyanto, *Mencari Sosok Desentralisasi Manajemen Pendidikan di Indonesia*, Jakarta: Rhineka Cipta, 2004, hal.29.

³ Armai Arief, *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Klasik*, Bandung: Angkasa, 2005, hal.1.

⁴ Uparlan Suhartono, *Filsafat Pendidikan*, Yogyakarta: Ar-Ruzz Media, 2007, hal.77.

Yang dimaksud dengan pendidikan adalah usaha sadar yang dengan sengaja direncanakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia.⁵ Tujuan pendidikan Islam dapat dipahami sebagai proses bimbingan dan membina peserta didik secara maksimal dan akhirnya bermuara pada terciptanya pribadi peserta didik sebagai muslim paripurna (*insan kamil*).⁶ Menurut Iman Ghazali, tujuan pendidikan adalah pembentukan “insan paripurna” baik di dunia dan akhirat. Kesempurnaan yang dimaksud adalah ketika manusia mau berusaha mencari ilmu dan mengamalkan ilmu pengetahuan tersebut, sehingga dengan melakukan kedua hal tersebut mampu membuat manusia ber-*taqarrub* kepada Allah.⁷

Menurut H. A. R. Tilaar, pendidikan bertugas untuk mengembangkan kesadaran atas tanggung jawab setiap warga negara terhadap lingkungan masyarakatnya, negara dan terhadap umat manusia. Pendidikan lingkungan dan kependudukan merupakan salah satu penunjang ke arah kesadaran di era globalisasi sekarang ini. Peningkatan rasa tanggung jawab tersebut memerlukan informasi yang cepat dan tepat serta kecerdasan yang memadai. Tingkat kecerdasan suatu bangsa yang rendah sukar untuk dapat meningkatkan tanggung jawabnya terhadap perbaikan kehidupannya sendiri apalagi kehidupan global. Oleh karena itu, negara dituntut untuk adanya pendidikan berkualitas.⁸

Hal ini selaras dengan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional Pasal 3 yang menyatakan bahwa Pendidikan nasional berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban bangsa yang bermartabat dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, dan bertujuan untuk berkembangnya potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.⁹

Pembangunan dibidang pendidikan dapai diarahkan kepada pengembangan sumber daya manusia yang bemutu tinggi, hal tersebut bertujuan untuk memenuhi dan menghadapi tantangan kehidupan yang

⁵Piet A. Sahertian, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008, hal. 1.

⁶Al-Rasyidin & Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 38.

⁷Hamdani Ihsan & A. Fuad Ihsan, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 1998), hal. 72.

⁸ H. A. R. Tilaar, *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008, Cet. 9 hal. 4-5.

⁹UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung; Fokusmedia, 2006, hal. 7.

akan datang. Pada umumnya sikap dan kepribadian anak didik ditentukan oleh pendidikan, pengalaman, dan latihan-latihan, yang dilalui sejak masih kecil. Karena pendidikan merupakan kebutuhan hidup untuk menghadapi tantangan yang akan datang dan juga sebagai kebutuhan jiwa.¹⁰ Pendidikan juga harus dimaknai sebagai salah satu upaya untuk membantu manusia mencapai realitas diri dengan mengoptimalkan semua potensi kemanusiaanya.¹¹

Berbicara mengenai pendidikan di Indonesia tentu tidak luput dari lembaga pendidikan yang sudah ada sejak lama sebelum Indonesia merdeka. Salah satu lembaga yang sudah ada sejak dahulu yaitu pondok pesantren. Dalam sejarah pertumbuhan dan perkembangan pendidikan di Indonesia, pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan yang ada pertama kali di Indonesia sebelum datang penjajahan. Pondok pesantren sudah sejak lama dianggap sebagai salah satu pendidikan yang mempunyai karakter khas Islam. Pesantren mulai berkembang dan dikenal sekitar abad XVI. Sejak saat itulah mulai dikenal dan banyak dijumpai lembaga yang mengajarkan berbagai kitab klasik yang disebut pondok pesantren.¹²

Kehadiran pondok pesantren dalam dunia pendidikan di tengah masyarakat bukan hanya sebagai lembaga penyiaran agama Islam saja, melainkan sebagai lembaga pendidikan berbasis agama Islam. Selain itu, pondok pesantren tentunya memiliki keunikan dan kelebihan tersendiri, misalnya pendidikan di pondok pesantren dilakukan sepanjang hari pada seluruh aspek kehidupan para santrinya. Sehingga mewajibkan para santrinya untuk tinggal di asrama yang telah disediakan oleh pihak pondok pesantren. Hal ini tentu berbeda dengan lembaga pendidikan lainnya yang hanya memerlukan waktu sekitar 8 jam per hari.

Keinginan dan kebutuhan manusia di era globalisasi saat ini semakin kompleks, sehingga tidak mungkin dapat dipenuhi dengan usaha sendiri. Oleh karena itu diperlukan wadah atau organisasi untuk merealisasikan kebutuhan dan keinginan yang ingin dicapai. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Organisasi akan mencapai tujuannya apabila dikelola dengan baik dan benar. Hanya saja keberhasilan mewujudkan organisasi yang baik,

¹⁰ Syaiful Bahari Djamarah, *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000, hal. 53.

¹¹ Moh. Shofran, *Pendidikan Berparadigma Profetik*, Yogyakarta: IRCiSoD, 2004, hal.17.

¹² Zamakhsyari Dhofier, *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*, Jakarta: LP3ES, 1983, hal.34.

efektif, dan efisien, serta sesuai dengan kebutuhan tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan prinsip-prinsip organisasi, akan tetapi terdapat faktor lain yang tidak tampak yang ikut menentukan keberhasilan organisasi yaitu kemampuan dalam memanager organisasi atau manajemen organisasi. Organisasi non formal seperti OSIS pun tingkat keberhasilannya juga sangat dipengaruhi oleh kemampuan pengurus organisasi dalam memanager organisasi tersebut.

OSIS merupakan wahana yang memberikan kesempatan bagi siswa untuk mengembangkan dan mengekspresikan diri sesuai dengan potensi, kebutuhan, minat dan bakat yang dimilikinya. Tujuan didirikannya OSIS itu sendiri untuk melatih siswa dalam berorganisasi dengan baik dalam menjalankan kegiatan sekolah yang berhubungan dengan siswa.

Salah satu upaya pembinaan dan pengembangan untuk mengoptimalkan kemampuan serta kepribadian peserta didik melalui sebuah wadah yang ada disekolah, yaitu Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS). Pembinaan terhadap siswa mempunyai arti khusus yaitu merupakan salah satu usaha atau kegiatan yang bertujuan untuk memberikan bimbingan, arahan, pemantapan, peningkatan, pengembangan pola pikir, sikap mental dan perilaku siswa serta minat dan bakat keterampilan siswa.¹³

Pembinaan sikap kepemimpinan siswa sangat penting dalam dunia pendidikan. Hal ini dikarenakan siswa sebagai *agent of change* harus dapat memberikan perubahan di dalam masyarakat. Pendidikan merupakan salah satu upaya untuk menggali dan mengembangkan kemampuan serta potensi yang dimiliki oleh siswa. Hal ini bertujuan agar dengan terlibatnya siswa dalam kegiatan keorganisasian dapat mengembangkan sikap siswa, baik dari segi kepemimpinannya ataupun kemampuan mengelola sebuah organisasi.

Pada umumnya, di sekolah-sekolah umum dibentuk suatu organisasi untuk mengatur berbagai kegiatan di sekolah ataupun kegiatan ekstrakurikuler, yang sering kita sebut sebagai OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah), di mana organisasi ini dikelola oleh para siswa sekolah itu sendiri dengan pembagian tugas yang terperinci, sebagai bentuk pembinaan siswa. Sehingga pada setiap lembaga pendidikan dibentuk suatu organisasi siswa. Begitu juga di pondok pesantren, organisasi yang bertugas mengelola kegiatan di pondok pesantren adalah Organisasi Santri.

¹³ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. raja Grafindo Persada, 2007, hal. 241.

Sepanjang hari seluruh kegiatan di pondok pesantren dikelola dan direncanakan dengan berbagai jadwal kegiatan dari bangun tidur sampai tidur kembali. Hal ini tentu tidak terlepas dari upaya meningkatkan mutu sumber daya manusia pesantren. Kegiatan di pondok pesantren itu sendiri, ada organisasi khusus yang harus mengatur dan mengawasi pelaksanaan kegiatan sepanjang hari tersebut.

Kegiatan-kegiatan organisasi sekolah pada hakikatnya dapat diarahkan untuk membina watak, keterampilan, kecakapan dan kecerdasan para siswa, sehingga mereka dapat memaksimalkan semua kreativitas yang ada dalam diri mereka, mereka mampu memimpin teman-temannya dan membuat perencanaan ataupun langkah-langkah dalam memajukan organisasi tersebut.

Organisasi santri sangat berperan penting di pondok pesantren dalam mengelola berbagai kegiatan santri. Di pondok pesantren, di mana kegiatan dilaksanakan sepanjang hari tentu juga memiliki para petugas untuk mengelola atau mengatur setiap pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan. Tentunya dengan nama organisasi yang berbeda-beda pada setiap pondok pesantren, namun pada dasarnya Organisasi Santri juga yang mengurus dan mengelola kegiatan sebagaimana yang dilakukan oleh OSIS di sekolah umum, bahkan Organisasi Santri ini mengurus hampir semua kegiatan dari bangun tidur hingga tidur kembali.

Pendidikan di pondok pesantren berlangsung sepanjang hari, ini lah salah satu yang membedakan pesantren dari lembaga-lembaga pendidikan umum yang lainnya. Segala aktivitas dan kegiatan santri harus dikelola dengan baik oleh pondok pesantren melalui para pengurus organisasi santri. Kemampuan mengelola sebuah organisasi inilah yang disebut manajemen organisasi santri.

Pada tahapan pelaksanaan kegiatan di pondok pesantren tentunya kemampuan manajemen sangatlah penting. Hal ini karena banyaknya kegiatan yang harus dilaksanakan dan kegiatan tersebut harus dikelola dengan baik agar sesuai dengan tujuan yang telah ditentukan. Oleh sebab itu perlu adanya tindakan yang terencana, teratur, rapih dan tertib.

Begitu pula dalam sebuah organisasi santri, dalam melakukan kegiatan hendaknya dilakukan dengan baik, agar semua kegiatan berjalan dengan lancar dan sesuai dengan tujuan dari organisasi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa pondok pesantren merupakan salah satu lembaga pendidikan berbasis agama Islam yang memiliki identitas tersendiri yaitu pendidikan yang dilaksanakan di pesantren dilakukan sepanjang hari dalam seluruh aspek kehidupan santri, sehingga para santri dapat menjalankan program pendidikan pondok pesantren tersebut dengan berbagai macam kegiatan yang dikelola oleh Organisasi Santri.

Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) di pondok pesantren Darunnajah Jakarta merupakan organisasi yang berada dibawah tanggungjawab bagian pengasuhan santri. Pengurus organisasi santri yang ada di pesantren Darunnajah adalah santri yang duduk di kelas V atau setara kelas XII pada sekolah-sekolah umum lainnya. Sedangkan anggotanya terdiri dari santri dari kelas I-IV dan kelas VI. Para santri di pondok pesantren diberikan porsi yang luas didalam kegiatan berorganisasi. Organisasi santri di Pondok Pesantren Darunnajah memiliki peranan yang sangat penting di dalam menggerakkan kehidupan santri di Pondok Pesantren. Dengan pola pendidikan asrama, organisasi santri dituntut dapat mengelola dan mengatur kehidupan santri serta menghindarkan para santri dari perilaku menyimpang yang melanggar norma dan nilai yang ada di pondok pesantren.

Pesantren Darunnajah sebagai salah satu lembaga pendidikan Islam yang mengajarkan pendidikan formal dan informal seperti OSIS atau di sebut Organisasi Santri Darunnajah (OSDN). Hal ini bertujuan untuk mengembangkan dan membina kemampuan santri/siswa baik dari sikap kepemimpinannya ataupun kemampuan untuk mengatur organisasi tersebut. Organisasi Santri Darunnajah sangat memperhatikan bagaimana para santri mengelola, mengatur organisasi sehingga kegiatan-kegiatan santri dan program-program kerja yang telah direncanakan dapat berjalan dengan sesuai dengan tujuan. Hal ini lah yang menjadi salah satu kelebihan Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) dibandingkan dengan OSIS di sekolah-sekolah umum, karena semua anggota organisasi mempunyai tanggung jawab yang sangat besar, disamping mereka harus menjalankan kewajiban mereka sebagai santri akan tetapi mereka juga mempunyai tanggung jawab juga sebagai seorang anggota organisasi, disini juga terlihat bagaimana mereka harus mengatur dan mengelola kegiatan para santri dimulai dari tidur sampai dengan tidur kembali.

Salah satu yang menjadi penekanan dalam organisasi santri ini yaitu pancabina. Pancabina merupakan salah satu pilar dari pondok pesantren Darunnajah dalam proses pembinaan santri dan santriwati. Adapun pancabina yaitu awal pembinaan santri yang diharapkan melahirkan sikap hidup yang nyata dalam kehidupan sehari-hari dan melibatkan kyai, pimpinan pesantren, ketua yayasan, guru-guru dan para santri dalam proses pembinaan tersebut sehingga proses pembinaan dan tujuan organisasi santri berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Adapun Pancabina pesantren Darunnajah ialah sebagai berikut;

1. Bertaqwa kepada Allah SWT
2. Berakhlaq mulia
3. Berbadan sehat
4. Berwawasan luas

5. Kreatif dan terampil.

Pertama, bertakwa kepada Allah SWT para santri tekun beribadah dengan kesadaran dirinya bukan karena para guru atau bagian kewanitaan pesantren, tapi karena didasarkan aqidah yang kokoh. Santri wajib shalat fardlu berjama'ah di masjid. Para pengurus organisasi santri Darunnajah yang memobilisasi santri untuk pergi ke masjid melakukan shalat berjamaah dalam hal ini bagian *ta'lim* (pengajaran) bekerjasama dengan bagian kewanitaan.

Kedua, penampilan santri tampak sopan dan taat dengan peraturan yang ada di pesantren. Berisikap baik dan santun kepada para guru, kakak kelas dan teman-teman sebaya itulah merupakan bagian dari implementasi santri harus memiliki akhlak yang mulia. Santri-santri di pesantren Darunnajah wajib mengenakan pakaian yang sopan yang tidak melanggar aturan pesantren.

Ketiga, disamping kesibukan dan aktifitas para santri yang padat para santri tetap menjaga pola hidup sehat yaitu dengan berolahraga dan kegiatan-kegiatan ekstrakurikuler lainnya. Adapun kegiatan-kegiatan olahraga di pesantren Darunnajah Jakarta antara lain: sepak bola, futsal, senam santri, bulu tangkis, futsal, sepak takraw, basket ball, seni bela diri dan lain-lain.

Keempat, dalam hal pendidikan tertentu kemampuan para santri dibandingkan siswa di sekolah-sekolah umum lainnya tidak kalah. Terutama dalam pemahaman dan ilmu-ilmu agama. Santri di pesantren Darunnajah wajib menggunakan bahasa Arab dan Inggris sebagai bahasa resmi hal ini bertujuan untuk melatih dan mengembangkan kemampuan para santri untuk berbicara dan menguasai bahasa internasional. Kemampuan santri berbahasa akan di asah dalam kegiatan rutin pesantren yaitu *muhadharah* atau latihan berpidato menggunakan tiga bahasa yaitu bahasa Indonesia, bahasa Arab dan bahasa Inggris.

Kelima, sejak hari pertama tinggal di pesantren dan sejak itu pula para santri diberi kesempatan untuk mengembangkan kreatifitas dan keterampilannya. Para santri diberi kesempatan untuk terlibat aktif dalam berbagai kegiatan pesantren salah satunya santri diberi kesempatan untuk menjadi pengurus organisasi guna melatih dan mengembangkan jiwa kepemimpinan dan rasa tanggung jawab atas apa yang telah diamanahkan kepada mereka.

Pembinaan melalui organisasi santri Darunnajah ini diharapkan dapat melahirkan dan kakarakter yang bisa diterapkan dalam kehidupan sehari-hari. Melatih jiwa kepemimpinan, menumbuhkan rasa tanggung jawab dan kemampuan berorganisasi. Akan tetapi pada proses perjalanan organisasi ini terdapat beberapa faktor yang mejadi penghambat diantaranya belum maksimalnya peran para pengurus OSDN dalam

melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya sehingga beberapa program kerja yang telah direncanakan tidak berjalan secara efektif. Kemudian juga koordinasi yang kurang baik antar pengurus organisasi menjadi salah satu masalah dalam organisasi santri Darunnajah.

Selain dari pada itu beberapa program kerja (Proker) tidak dapat terlaksana hal ini dikarenakan pembagian tugas yang tidak jelas serta tindakan indisipliner yang dilakukan oleh pengurus organisasi seperti merokok, keluar pesantren tanpa izin serta membawa alat elektronik yang notabenehnya dilarang di pesantren, sehingga hal ini membuahkan hukuman bagi pengurus yang melakukan pelanggaran seperti di nonaktifkan dari pengurus organisasi yang tentunya sangat berpengaruh bagi stabilisasi organisasi itu sendiri.

Adapun faktor pendukung pada proses manajemen organisasi ini yaitu antusias para pengurus organisasi yang telah diberikan tanggungjawab untuk menjadi pengurus OSDN, kemudian peran Biro Pengasuhan atau bagian kesiswaan yang membawahi organisasi santri ini tidak dapat dilepaskan. Biro Pengasuhan memberikan tanggung jawab kepada pembimbing OSDN yang turut membantu mengawasi dan mengevaluasi kinerja para pengurus organisasi sehingga permasalahan dan kendala-kendala yang dihadapi bisa cepat diatasi. Organisasi santri Darunnajah memberikan kontribusi yang sangat besar dalam rangka menjalankan proses pembinaan dan penerapan nilai-nilai dari pancabina yang menjadi salah satu pilar dari pondok pesantren Darunnajah.

Oleh karena itu keberadaan organisasi siswa yang biasa disebut OSIS merupakan salah satu pendidikan informal atau pembelajaran intra sekolah merupakan organisasi yang sangat bermanfaat bagi setiap siswa yang terlibat di dalamnya. Organisasi dan pengorganisasian memiliki hubungan yang erat dengan manajemen. Organisasi merupakan alat dan wadah atau tempat manager, atau sekelompok orang melakukan kegiatan-kegiatannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pengorganisasian merupakan proses kegiatan penyusunan anggota dalam bentuk struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan dan sumber-sumber lingkungannya.

Organisasi juga dituntut untuk mengelola lingkungan internalnya agar dapat melahirkan inovasi yang bernilai tinggi. Hal ini akan terwujud jika organisasi mempunyai nilai-nilai karakter sebagai langkah dalam membina para siswa. Karakter seseorang merupakan faktor yang faktor yang berpengaruh dalam sebuah organisasi. Karena karakter merupakan sikap/watak dari seseorang. Apabila baik karakternya maka hal itu akan berdampak baik pula bagi lingkungan sekitarnya termasuk dalam lingkungan organisasi. Karakteristik sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh pembawaan atau sikap para pelaku organisasi tersebut.

Oleh sebab itu para pelaku organisasi harus bisa menjadi manager yang mumpuni dalam mengelola sebuah organisasi.

Kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota Organisasi santri tersebut merupakan salah satu bentuk manajemen santri. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Aburrahman Wahid, pondok pesantren memiliki kelebihan, di mana pondok pesantren mampu menciptakan sebuah sikap hidup yang universal yang merata dan diikuti oleh semua santri.¹⁴ Semua peraturan dan kegiatan yang diterapkan di pesantren wajib diikuti oleh semua santri tanpa terkecuali, hal ini diharapkan dapat membimbing para santri menjadi lebih aktif, mandiri, disiplin dalam melaksanakan aktivitas sehari-hari di pesantren dan di masyarakat pada umumnya.

Manajemen dalam sebuah organisasi mempunyai peran yang sangat penting. Hal ini bertujuan untuk mencapai fungsi dan tujuan organisasi tersebut. Manajemen adalah suatu kegiatan yang digunakan harus mengatur semuanya dengan baik, agar dapat melakukan kegiatan dengan efektif dan efisien. Oleh karena itu, manajemen dalam kehidupan sehari-hari itu sangat penting. Karena dengan adanya manajemen kita bisa mengatur semua kegiatan agar dapat dilakukan dengan efisien dan efektif. Tanpa adanya manajemen kegiatan kita dalam kehidupan sehari-hari akan tidak teratur.

Dalam hal ini, penulis akan menuangkan dalam tesis yang berjudul *“Karakteristik Manajemen Organisasi Santri di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta”*.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka dapat diidentifikasi beberapa masalah penelitian sebagai berikut :

1. Salah satu faktor pendukung dari manajemen organisasi santri yaitu semua elemen di pesantren darunnajah turut terlibat dalam pembinaan dan organisasi santrisehingga tujuan dan fungsi organisasi dapat terlaksana sesuai dengan apa yang diharapkan.
2. Antusias para pengurus organisasi dalam mengemban tugas dan tanggung jawab menjadi faktor pendukung dalam pelaksanaan manajemen organisasi santri.
3. Belum maksimalnya peran para pengurus OSDN dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya menjadi salah satu faktor penghambat dari proses manajemen organisasi.

¹⁴Abdurrahman Wahid, *Bunga Rampai Pesantren*, Jakarta: Dharma Bhakti, 1999, hal. 74.

4. Program kerja yang telah direncanakan tidak terlaksana karena pembagian tugas yang tidak jelas.
5. Tindakan indisipliner yang dilakukan anggota organisasi sehingga menghambat kegiatan atau program kerja yang telah direncanakan
6. Kurangnya koordinasi antar pengurus organisasi setiap bagian.
7. Kurangnya pemahaman anggota organisasi terhadap tanggung jawab yang telah diamanatkan.
8. Kurangnya profesionalisme para pengurus organisasi santri Darunnajah.

C. Pembatasan Masalah

Berdasarkan uraian dari identifikasi masalah diatas, maka diberikan batasan yang berkaitan dan sesuai dengan judul yang ada. Adapun pembatasan masalah yaitu Bagaimana Karakteristik Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) yang meliputi Kepemimpinan Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) dan Struktur Organisasi Santri Darunnajah (OSDN).

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi dan pembatasan masalah diatas, maka perumusan masalah pada tesis ini adalah Bagaimana Karakteristik Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) yang meliputi Kepemimpinan dan struktur organisasi santri Darunnajah (OSDN) di Pondok Pesantren Darunnajah.

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui karakteristik Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) yang meliputi Kepemimpinan dan struktur organisasi santri Darunnajah (OSDN) di Pondok Pesantren Darunnajah.

F. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Bagi Pimpinan Pesantren
Penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan informasi akan pentingnya Manajemen Organisasi Santri.
2. Bagi Guru
Penelitian ini diharapkan bias menjadi sebagai bahan informasi dan masukan bagi guru untuk berpartisipasi aktif dalam berbagai kegiatan OSDN.

3. Bagi Santri
Penelitian ini diharapkan menjadi bahan informasi dalam menyampaikan kepada santri akan pentingnya memiliki kemampuan dalam Manajemen Organisasi Santri Darunnajah.
4. Bagi peneliti selanjutnya
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta wawasan ilmu pengetahuan dan memberikan data-data untuk pengembangan ilmu pengetahuan dan penelitian selanjutnya.

G. Kerangka Teori

1. Pengertian Manajemen

Secara umum aktivitas manajemen dalam organisasi diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Manajemen adalah proses bekerja sama antara individu dan kelompok serta sumber daya lainnya dalam mencapai tujuan, organisasi adalah sebagai aktivitas manajemen. Dengan kata lain, aktivitas manajerial hanya ditemukan dalam wadah sebuah organisasi, baik organisasi bisnis, sekolah dan juga lainnya.¹⁵

Setiap ahli memberikan pandangan yang berbeda tentang batasan manajemen, karena itu tidak mudah memberikan arti universal yang dapat diterima semua orang. Namun demikian dari pikiran-pikiran semua ahli tentang definisi manajemen kebanyakan menyatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses tertentu yang menggunakan kemampuan atau keahlian untuk mencapai suatu tujuan yang didalam pelaksanaannya dapat mengikuti alur keilmuan secara ilmiah dan dapat pula menonjolkan kekhasan atau gaya manajer dalam mendayagunakan kemampuan orang lain.¹⁶ Istilah manajemen sudah populer dalam kehidupan organisasi. Dalam makna yang sederhana "*management*" diartikan sebagai pengelolaan. Suatu proses menata atau mengelola organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan dipahami sebagai manajemen.¹⁷

Manajemen dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, diartikan proses penggunaan sumber daya secara efektif untuk mencapai sasaran.¹⁸ Dalam istilah manajemen terdapat tiga pandangan yang berbeda, pertama:

¹⁵ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 41.

¹⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 86.

¹⁷ Syafaruddin & Nurmawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, Medan: perdana publishing, 2011, hal. 16.

¹⁸ Lukman Ali, dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cet II*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997, hal. 623.

Mengartikan administrasi lebih luas dari pada manajemen (manajemen merupakan inti dari administrasi), kedua: melihat manajemen lebih luas dari administrasi dan ketiga: pandangan yang beranggapan bahwa manajemen identik dengan administrasi.¹⁹

Makna manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan professional. Manajemen diartikan sebagai ilmu karena merupakan suatu bidang ilmu pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Manajemen diartikan sebagai kiat karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan tugasnya.

Sedangkan manajemen diartikan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer, dan para professional dituntut oleh suatu kode etik.²⁰ Manajemen merupakan sebuah proses kerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dengan demikian yang dimaksud dengan manajemen, ialah proses pencapaian tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan. Dengan demikian manajemen merupakan kemampuan dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh seseorang untuk melakukan suatu kegiatan baik secara perorangan maupun secara bersama-sama atau melalui orang lain dalam upaya mencapai tujuan organisasi secara produktif, efektif dan efisien.

Dalam prespektif lebih luas, manajemen adalah suatu proses pengaturan dan pemanfaatan sumber daya yang dimiliki organisasi melalui kerjasama para anggota untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Berarti manajemen merupakan perilaku anggota dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan kata lain, organisasi adalah wadah bagi operasionalisasi manajemen, karena itu di dalamnya ada sejumlah unsur yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur manusia, barang-barang, mesin, metode, uang dan pasar.

Terdapat tiga fokus tentang pengertian manajemen yaitu sebagai berikut:

- a. Manajemen sebagai suatu kemampuan atau keahlian yang selanjutnya menjadi cikal bakal manajemen sebagai suatu profesi. Manajemen sebagai suatu ilmu menekankan perhatian pada keterampilan dan kemampuan manajerial yang diklasifikasikan menjadi kemampuan/keterampilan teknikal, manusiawi dan konseptual.

¹⁹ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I*, Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002, hal. 19.

²⁰ Nanang Fattah, *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet I*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999, hal. 1.

- b. Manajemen sebagai proses yaitu dengan menentukan langkah yang sistematis dan terpadu sebagai aktivitas manajemen.
- c. Manajemen sebagai seni tercermin dari perbedaan gaya seseorang dalam menggunakan atau memberdayakan orang lain untuk mencapai tujuan.²¹

Dari pengertian-pengertian manajemen di atas dapat disimpulkan untuk mencapai tujuan bersama, kehadiran manajemen pada suatu organisasi atau lembaga merupakan hal yang sangat penting, sebab dilakukannya manajemen agar pelaksanaan suatu usaha terencana secara sistematis dan dapat dievaluasi secara benar, akurat dan lengkap sehingga mencapai tujuan secara produktif, berkualitas dan efisien.

2. Organisasi Santri

Sebagai penuntut ilmu di sebuah Pondok Pesantren, santri merupakan objek sentral dari sebuah pendidikan di dalamnya. Berbagai aktivitas ke pondok pesantrenan yang tentunya berbasis keislaman, mereka dapatkan selama pendidikan. Aktivitas-aktivitas tersebut, tentunya tidak akan berjalan dengan baik ketika sistem yang dipakai tidak memberikan efek baik terhadap santri.

Istilah organisasi seringkali kita jumpai dimanapun, bahkan hampir di semua lini kehidupan kita, terlebih di lingkungan Pondok Pesantren. Organisasi bisa kita jumpai di masjid, kelas, kamar, lapangan, dapur, bahkan di kamar mandi sekalipun. Organisasi jika ditinjau dari kesepakatan banyak tokoh merupakan sekumpulan orang yang memiliki kesepahaman yang sama untuk mencapai tujuan bersama. Jika di sekolah, Organisasi Siswa Intra Sekolah atau yang biasa disebut dengan istilah OSIS merupakan tempat di mana para siswa beraktivitas.

Para ahli manajemen berbeda-beda pendapat dalam mendefinisikan organisasi, tetapi perbedaan-perbedaan tersebut mempunyai elemen dasar yang sama yaitu adanya sekelompok orang, kerjasama, proses pembagian kerja, pengaturan hubungan dan tujuan yang hendak dicapai.

Bernard mendefinisikan organisasi adalah suatu sistem usaha bersama antara dua orang atau lebih, sesuatu yang tidak berwujud dan tidak bersifat pribadi, yang sebagian besar mengenai hubungan-hubungan kemanusiaan.²² Sedangkan Atmosudirjo mendefinisikan organisasi sebagai struktur tata pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara

²¹ Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen...*, hal. 86.

²² Wursanto. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi*, Yogyakarta : Andi. 2005, hal. 53.

sekelompok orang-orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu.²³

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu himpunan interaksi manusia yang bekerjasama dengan pembagian kerja yang jelas untuk mencapai tujuan bersama yang terikat dalam suatu ketentuan yang telah disetujui bersama. Sedangkan organisasi santri merupakan wadah pembinaan dan pengembangan minat bakat santri serta membangun jiwa seorang pemimpin yang berkepribadian matang, berpengetahuan luas serta mempunyai mental dalam melaksanakan suatu kebenaran. Tujuan organisasi santri bertujuan untuk membentuk pribadi santri muslim dan muslimah yang bertakwa, berilmu, berakhlakul karimah dan berjiwa sosial. Manajemen organisasi santri meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan serta usaha-usaha para anggota organisasi mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

H. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Ada beberapa penelitian sejenis yang pernah dilakukan sebelumnya, namun dalam hal ini tentunya pasti ada perbedaan. Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya baik dalam jurnal maupun skripsi, tesis, dan disertasi sangat penting diungkapkan karena dapat dipakai sebagai sumber informasi dan bahan acuan yang sangat berguna bagi penulis. Adapun penelitian yang relevan diantaranya sebagai berikut :

Dalam tesisnya Brhamin yang berjudul Manajemen Perilaku Organisasi Madrasah pada Madrasah Ibtidaiyah (MI) Hidayatul Qur'an Leses Manisrenngi Klaten, yaitu membahas bagaimana Manajemen Perilaku organisasi madrasah pada MI Hidayatul Quran. Adapun tujuan penelitian ini, *pertama*, mendeskripsikan manajemen perilaku organisasi pada MI Hidayatul Qur'an, *kedua*, menganalisa faktor penghambat dan solusi dalam penelitian ini. Adapun persamaan dari penelitian ini yaitu membahas tentang manajemen, seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan lain sebagainya. Sedangkan perbedaannya yaitu tesis ini membahas tentang manajemen perilaku organisasi, sedangkan peneliti membahas tentang manajemen organisasi santri.²⁴

Abdul Halim Wicaksono dalam tesisnya yang berjudul Manajemen Kesiswaan dalam Mengembangkan Potensi Peserta Didik melalui Ekstrakurikuler di MAN 3 Malang, dalam tesisnya ia menjelaskan bahwa manajemen kesiswaan merupakan suatu penataan atau pengaturan segala aktivitas yang berkaitan dengan peserta didik dari masuk hingga lulusnya.

²³ Wursanto. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi...*, hal.53.

²⁴ Brahim, *Manajemen Perilaku Organisasi Madrasah pada Madrasah Ibtidaiyah Hidayatul Qur'an*. Tesis. Surakarta : IAIN Surakarta. 2017.

Adapun tujuan manajemen kesiswaan ini untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pelayanan sekolah sehingga berkembang pengetahuan, keterampilan, dan sikap peserta didik melalui penyaluran aspirasi, harapan dan pemenuhan kebutuhan. Adapun persamaan dari penelitian ini yaitu membahas tentang manajemen serta fungsi dan tujuan manajemen itu sendiri. Sedangkan perbedaannya adalah tesis ini membahas tentang manajemen kesiswaan sedangkan peneliti membahas tentang manajemen organisasi sekolah yang merupakan dari bagian manajemen kesiswaan itu sendiri.²⁵

Fitriah dalam tesisnya yang berjudul *Manajemen Organisasi Santri Pada Pondok Pesantren di Kota Banjarmasin (Studi Multi Kasus di Pondok Pesantren Tarbiyatul Islamiyah, Pondok Pesantren Al-Istiqomah, dan Pondok Pesantren Al-Furqan)*, ia menjelaskan bahwa perencanaan pada organisasi santri dilakukan dalam rapat internal kemudian dilaporkan kepada Pembina dalam bentuk program kerja organisasi santri. Pada proses departementalisasi dan pembagian tugas untuk masing-masing divisi pada organisasi santri. Adapun pengarahan diberikan oleh pembina kepada organisasi santri atau dari pembina kepada ketua, yang kemudian akan disampaikan kembali kepada para pengurus organisasi santri lainnya. Adapun persamaan dari penelitian ini yaitu membahas tentang manajemen organisasi santri serta fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian serta pengarahan. Sedangkan perbedaannya adalah tesis ini lebih membahas kepada proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan sedangkan peneliti membahas bukan hanya tentang fungsi manajemen organisasi tetapi juga membahas bagaimana karakteristik manajemen organisasi santri tersebut.²⁶

I. Metodologi Penelitian

1. Populasi dan Sampel

Menurut Sugiono menyatakan bahwa “populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.”²⁷ Adapun yang menjadi populasi

²⁵ Abdul Halim Wicaksono, *Manajemen Kesiswaan dalam Mengembangkan Potensi Peserta Didik melalui Ekstrakurikuler di MAN 3 Malang*. Tesis, Malang: UIN Malang, 2016.

²⁶ Fitriah: *Manajemen Organisasi Santri pada Pondok Pesantren di Kota Banjarmasin (Studi Multi Kasus di Pondok Pesantren Tarbiyatul Islamiyah, Pondok Pesantren Al-Istiqomah, dan Pondok Pesantren Al-Furqan)*. Tesis, Banjarmasin: Program Pascasarjana UIN Antasari, 2017.

²⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D*, Cet. 16, Bandung: Alfabeta, 2014, hal. 119.

dalam penelitian ini adalah kepala Biro Pengasuhan Santri, pembimbing Organisasi Santri Darunnajah dan Pengurus Organisasi Santri Darunnajah.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang di teliti. Menurut Iskandar sampel adalah sebagian dari populasi yang diambil secara representatif atau mewakili populasi yang bersangkutan bagian kecil yang diamati.²⁸

2. Sifat Data

Penelitian yang berjudul Karakteristik Manajemen Organisasi Santri di Pesantren Darunnajah Jakarta, data yang digunakan bersifat data kontinum karena pengumpulan datanya dilakukan dengan cara mengukur dengan alat ukur yang menggunakan skala tertentu.²⁹

3. Variabel Penelitian dan Skala Pengukuran

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian diambil kesimpulan.³⁰

Skala pada penelitian ini yang digunakan adalah model skala Likert. Model skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang kejadian atau gejala sosial, dengan menggunakan model skala Likert maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi dimensi, dimensi dijabarkan menjadi sub variabel kemudian dijabarkan lagi menjadi indikator-indikator yang akan diukur.³¹

4. Instrumen Data

Instrumen adalah alat yang di gunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam memecahkan suatu masalah penelitian dan juga merupakan alat yang digunakan untuk peneliti memecahkan masalah dalam sebuah penelitian.³² Instrumen pengumpulan data merupakan alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam

²⁸Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial, "Kuantitatif Dan Kualitatif"* Cet. 2, Jakarta: Gaung Persada Press, 2009, hal. 69.

²⁹S, Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013, Cet. 2, hal. 29.

³⁰Sugiono, *Metode Penelitian Kombinasi*, Bandung Alfabeta 2014,, hal. 64.

³¹Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfa Beta 2013, hal. 12.

³²Ninit Alfianika, *Metode Penelitian Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Deepublish, 2016, hal. 117.

kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis dan dipermudah olehnya.³³

5. Pemilihan Objek Penelitian

Objek dalam penelitian ini yang dijadikan sebagai narasumber untuk memperoleh informasi guna mengumpulkan data di lapangan ialah

- a. Staf Biro Pengasuhan Pesantren Darunnajah
- b. Pembimbing Bagian OSDN Pesantren Darunnajah
- c. Sekretaris Pesantren Darunnajah
- d. Ustad Pembimbing Bagian Pesantren Darunnajah
- e. Ketua OSDN Pesantren Darunnajah
- f. Pengurus OSDN Pesantren Darunnajah

Sesuai dengan penelitian ini yang menjadi info kunci adalah pembimbing OSDN dan kepala Biro Pengasuhan yang mengetahui tentang kondisi pengurus OSDN yang dipandang sebagai orang yang juga memahami bagaimana proses pelaksanaan manajemen Organisasi Santri Darunnajah.

6. Metode Pengumpulan Data dan Sumber Data

Yang dimaksud dengan metode pengumpulan data adalah suatu cara untuk memperoleh kebenaran yang dipandang ilmiah dalam penelitian, terhadap hasil yang diperoleh secara keseluruhan. Adapun metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah :

- a. Observasi

Metode observasi diartikan sebagai pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap gejala yang terdapat pada obyek penelitian.³⁴ Observasi dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kegiatan manajemen Organisasi Santri telah dilakukan, seperti kegiatan rutin dan kegiatan insidental yang dikelola oleh organisasi santri. Metode ini digunakan untuk mendapatkan data mengenai manajemen Organisasi Santri yang ada di pondok pesantren Darunnajah dengan cara peneliti mengamati langsung keadaan. Selain itu penulis juga mencatat hal-hal yang didapat dari observasi tersebut.

Observasi adalah pengamatan dan pencatatan yang sistematis terhadap gejala-gejala yang diteliti. Observasi menjadi salah satu teknik pengumpulan data apabila: (1) sesuai dengan tujuan penelitian, (2)

³³ Sumadi Suryabrata, *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008, hal. 52.

³⁴ S.Margono, *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004, hal. 158.

direncanakan dan dicatat secara sistematis, dan (3) dapat dikontrol keandalannya (reliabilitasnya) dan kesahihannya (validitasnya).

Hasil observasi dalam penelitian ini dicatat dalam catatan lapangan merupakan alat yang sangat penting dalam penelitian kualitatif. dalam penelitian kualitatif, peneliti mengandalkan pengamatan dan wawancara dalam pengumpulan data di lapangan. Format rekaman hasil observasi catatan lapangan dalam penelitian ini menggunakan format rekaman hasil observasi.

b. Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (yang mengajukan pertanyaan) dan yang diwawancarai (yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu).³⁵ Sedangkan jenis wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terbuka dan bebas terpimpin.

Wawancara terbuka artinya subjek penelitian tahu bahwa mereka sedang diwawancarai dan mengetahui maksud dan tujuan dari wawancara tersebut. Sedangkan wawancara bebas terpimpin merupakan salah satu model wawancara mempersiapkan daftar atau draf pertanyaan terlebih dahulu kepada informan (*interview guide*), namun cara penyampaian tersebut dilangsungkan secara bebas.³⁶ Dalam sumber lain, wawancara ini disebut dengan wawancara semi terstruktur, yaitu jenis wawancara yang termasuk dalam kategori *in-depth* interview, dimana dalam pelaksanaannya lebih bebas dan mendalam bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.³⁷

Wawancara adalah teknik pengumpulan data melalui proses tanya jawab lisan antara dua orang atau lebih secara langsung. Pewawancara disebut sebagai *interviewer*, dan sedangkan orang diwawancarai disebut sebagai *interviewee*.³⁸ Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam, artinya peneliti mengajukan beberapa pertanyaan secara mendalam yang berhubungan dengan fokus permasalahan, sehingga dengan wawancara mendalam ini data-data dapat dikumpulkan semaksimal mungkin. Orang-orang yang dijadikan informan dalam penelitian ini adalah :

³⁵ Lexy J. Moleong, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002, hal. 135.

³⁶ Dudung Abdurrahman, *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Kurnia Kalam Sentosa, 2003, hal. 63.

³⁷ Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, hal. 320.

³⁸ Husaini Usman dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, (Jakarta : PT: Bumi Aksara, 2006) Cet, ke 6. hal. 57.

- 1) Pembimbing Organisasi Santri Darunnajah Jakarta.
- 2) Ketua Organisasi Santri Darunnajah.
- 3) Pengurus Organisasi Santri Darunnajah Jakarta.
- 4) Sekerretaris Pesantren Darunnajah Jakarta.
- 5) Guru dan Staf Biro Pengasuhan Santri.

c. Dokumentasi

Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan (*life histories*), ceritera, biografi, peraturan, kebijakan. Adapun dokumen yang berbentuk gambar, misalnya foto, gambar hidup, sketsa dan lain-lain.³⁹ Hasil penelitian ini juga akan semakin kredibel yang akan didukung oleh foto-foto dan yang lainnya.

Metode dokumentasi adalah penelitian yang dilakukan kepada penguraian dan penjelasan apa yang telah lalu melalui sumber-sumber dokumentasi.⁴⁰ Metode ini digunakan untuk memperoleh data tentang kegiatan yang dilakukan oleh pengurus OSDN seperti, program-program kerja, laporan kegiatan dan rapat rutin pengurus OSDN. Selain itu dokumentasi juga bertujuan untuk memperoleh data tentang gambaran umum Pesantren Darunnajah Jakarta.

7. Teknik Input dan Analisis Data

Metode analisis yang digunakan untuk menjelaskan data yang telah terkumpul sehingga bisa diambil kesimpulannya. Metode penelitian ini menggunakan metode fenomenologi, dimana penelitian ini menekankan pada pencarian arti dari pengalaman dalam kehidupan.⁴¹ Metode ini dipilih berdasarkan alasan bahwa sebagai pisau analisis yang cukup akurat, metode ini sebagai alat untuk menjelaskan struktur kesadaran dalam pengalaman manusia, yaitu berupaya membiarkan realitas mengungkapkan dirinya sendiri secara alami, serta mengungkapkan segala macam dimensi pengalaman yang berkaitan tentang fenomena dan implementasi nilai-nilai yang diidealkan dalam bentuk rangkaian kegiatan manajemen dalam organisasi santri pondok pesantren Darunnajah. Penelitian ini juga mencoba menjelaskan atau

³⁹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*, (Bandung : Alfabeta, 2009) hal. 240.

⁴⁰Sutrisno Hadi, *Metodologi Research*, Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1982, hal. 158.

⁴¹ Nana Syaodih Sukmadinata, *Metode Penelitian Pendidikan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, 2010, hal. 14.

mengungkapkan makna konsep atau fenomena pengalaman yang didasari oleh kesadaran beberapa individu.

Metode fenomenologi diharapkan akan mampu meneropong fenomena atau kejadian budaya dalam bentuk yang sederhana maupun yang lebih kompleks dalam manajemen organisasi santri untuk menuju harapan dari visi misi serta tujuan pesantren yang telah ditetapkan. Maka untuk melakukan pendekatan penelitian di atas dilakukan melalui dua tahap yaitu tahap deskriptif dan evaluative, tahap deskriptif atau fenomenologi induktif yaitu metode fenomenologi induktif dapat digunakan untuk obyek atau fenomena seperti persepsi, pemikiran, kemauan dan keyakinan tentang sesuatu diluar subyek, suatu yang transenden.⁴² Sedangkan pendekatan pada tahap evaluatif atau pendekatan *deskriptif-analitik* yaitu memilih dan mengelompokkan pilar-pilar konsep sosial budaya yang telah diintegrasikan dengan manajemen organisasi santri pesantren Darunnajah, untuk melihat langkah-langkah apa saja yang diterapkan dalam implementasi manajemen organisasi santri pondok pesantren Darunnajah.

Analisis data ini digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang dikumpulkan, dikelompokkan, direduksi, diinterpretasikan untuk kemudian disimpulkan. Untuk menganalisis data yang diperoleh penulis menggunakan analisis deskriptif yang dikembangkan oleh Milles dan Hubberman dengan tiga langkah sebagai berikut:

a. Reduksi data

Reduksi data merupakan kegiatan pemeliharaan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan sehingga menjadi lebih focus sesuai dengan obyek penelitian. Reduksi data berlangsung selama proses penelitian tersusunnya laporan akhir penelitian. Antisipasi akan adanya reduksi data sudah tampak waktu penelitiannya memutuskan kerangka konseptual wilayah. Permasalahan penelitian dan pendekatan pengumpulan data mana yang di pilihnya. Selama pengumpulan data berlangsung, maka terjadilah tahap reduksi selanjutnya (membuat ringkasan, mengkode, menelusuri tema, membuat gagasan, membuat partisi, membuat memo) tentang manajemen organisasi santri di pondok pesantren Darunnajah Jakarta.

b. Penyajian data

Penyajian data dari sekumpulan informasi akan memberikan kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

⁴² Noeng Muhadjir, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi V, Rake Sarasin, Yogyakarta, 2007, hal. 137.

Penyajian data dalam tesis ini merupakan penggambaran seluruh informasi tentang manajemen organisasi santri di pondok pesantren Darunnajah Jakarta. Hal ini dirancang guna menggabungkan informasi tersusun dalam suatu bentuk yang padu dan mudah diraih. Dengan demikian peneliti dapat melihat apa yang sedang terjadi kemudian menentukan kesimpulan.

c. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan konfigurasi yang utuh. Setelah analisis dilakukan maka penulis dapat menyimpulkan masalah yang telah ditetapkan oleh penulis. Dari hasil pengolahan dan penganalisaan data ini kemudian diberikan interpretasi yang akhirnya digunakan oleh penulis sebagai dasar untuk menarik kesimpulan.

8. Pengecekan Keabsahan Data

Uji keabsahan dalam penelitian ini menggunakan uji kredibilitas dengan triangulasi. Triangulasi dilakukan dengan cara triangulasi sumber, teknik dan waktu.

a. Triangulasi Sumber

Uji keabsahan sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

b. Triangulasi waktu

Waktu juga sering mempengaruhi data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda. Bila hasil uji menghasilkan data yang berbeda, maka dilakukan secara berulang-ulang sehingga ditemukan kepastian datanya.⁴³

J. Sistematika Penulisan

Untuk memudahkan pembahasan dan pemahaman, dalam penulisan tesis ini terbagi atas empat bagian, yaitu terdiri dari pendahuluan, gambaran umum sekolah pembahasan atau inti, dan penutup. Adapun sistematika penulisan dalam tesis ini adalah sebagai berikut:

Pada bab pertama, merupakan latar belakang problematika yang dikaji berisi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, telaah pustaka, landasan teori, metode penelitian, dan sistematika penulisan.

Pada Bab kedua, akan membahas perdebatan akademik, teori-teori tentang hakikat manajemen organisasi santri, pengertian manajemen,

⁴³ Sugiyono, *Metode Penelitian Pendidikan...* hal. 320.

fungsi manajemen, unsur-unsur manajemen, dasar-dasar manajemen serta membahas pengertian organisasi santri itu sendiri.

Pada Bab ketiga, merupakan definsi dan pandangan Manajemen Organisasi dalam persepektif Al-Qur'an. Dalam bab ini menguraikan bagaimana pandangan Al Qur'an terhadap manajemen organisasi, dimana di dalam Al-Qur'an dijelaskan bukan hanya persoalan hubungan dengan Tuhan akan tetapi di dalam Al Qur'an juga membahas bagaimana mengatur dan mengelola sebuah organisasi atau disebut dengan Manajemen.

Pada Bab keempat ini merupakan penyajian data dan hasil dari penelitian yang dilakukan di pondok pesantren Darunnajah Jakarta mengenai manajemen organisasi santri, faktor pendukung serta penghambat dalam manajemen organisasi santri Darunnajah, dan implikasi manajemen organisasi santri di pondok pesantren Darunnajah.

Bab V merupakan kesimpulan dan saran. Bab ini berisi kesimpulan yang menjadi jawaban atas rumusan masalah yang dicantumkan dalam bab pendahuluan. Selain itu pula dalam bab ini akan memberikan saran-saran konstruktif dengan harapan apa yang digagas dalam penelitian ini akan menjadi pemahaman dan kajian lebih lanjut dalam rangka pengembangan keilmuan pendidikan Islam.

BAB II

HAKIKAT MANAJEMEN ORGANISASI

A. Hakikat Manajemen Organisasi

1. Pengertian Manajemen

Berbicara mengenai manajemen memang begitu luas. Jika dibayangkan, manajemen seolah-olah merupakan cara untuk mengatur sesuatu agar menjadi sempurna atau dapat terwujud sesuai keinginan. Manajemen memang dibutuhkan oleh semua kegiatan yang diorganisasi, manajemen juga dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja bersama untuk mencapai tujuan bersama.

Kata manajemen berasal dari bahasa latin, yaitu dari asal kata *monus* yang berarti tangan dan *agree* yang berarti melakukan. Menurut Parker yang dikutip Husaini Usman, menyatakan bahwa manajemen ialah seni melaksanakan pekerjaan melalui orang-orang (*the art of getting things done through people*).¹ Manajemen adalah menjalankan fungsi perencanaan, fungsi pengorganisasian, pengerakan, dan pengendalian menjadi suatu rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh dalam proses pendayagunaan

¹ Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 3.

segala sumberdaya secara efisien disertai penetapan cara pelaksanaannya oleh seluruh jajaran dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.²

Secara etimologi, manajemen berasal dari kata *to manage*, dalam *Webster's New Cooleglate Dictionary*, kata *manage* dijelaskan berasal dari bahasa Itali yaitu "*Managlo*" dari kata "*Managlare*" yang selanjutnya kata ini berasal dari bahasa latin *Manus* yang berarti tangan (*hand*). Kata *Manage* dalam kamus tersebut diberi arti yaitu membimbing dan mengawasi, memperlakukan dengan seksama, mengurus perniagaan atau urusan-urusan untuk mencapai tujuan tertentu.³ Sedangkan secara terminologi, ada beberapa defines mengenai manajemen, diantaranya dikemukakan oleh George R. Terry, manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan organisasi atau maksud nyata.⁴

Sedangkan menurut Zulkifli Amsyah dalam bukunya mengatakan bahwa manajemen adalah proses kegiatan mengelola sumber daya manusia, materi, metode (3M: *Man, Material, Method*) berdasarkan fungsi-fungsi manajemen agar tujuan dapat tercapai secara efisien dan efektif.⁵ Andrew F. Sikula dalam pendapatnya mengemukakan bahwa manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, penempatan, pengarahan, pemotivasian, komunikasi dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien.⁶

Sedangkan menurut Winardi, manajemen adalah kemampuan dan keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain. Gr. Terry dalam bukunya *Principle of Management* menyebutkan bahwa manajemen merupakan suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatn sumber daya lainnya.⁷

² Syaiful Sagala, *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009, hal. 87.

³ Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung : PT. Mandar Maju, 1992. hal.

⁴ George R, Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara,2000 . hal

⁵ Zulkifli Amsyah, *Manajemen Sistem Informasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001, hal. 1.

⁶ Tim Dosen Administrasi Pendidikan Universitas Pendidikan Indonesia, *Manajemen Pendidikan*, hal. 204.

⁷ Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : PT. Refika Aditama, 2008, hal. 1.

Menurut Arifin Abdurrachman sebagaimana dikutip oleh M. Ngalim Purwanto, yang mengartikan manajemen merupakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai sasaran-sasaran dan tujuan pokok yang telah ditentukan dengan menggunakan orang-orang pelaksana. Jadi, dalam hal ini kegiatan dalam manajemen terutama adalah mengelola orang-orangnya sebagai pelaksana.⁸

Manajemen menurut Hadari Nawawi adalah merupakan kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam mengatur organisasi, lembaga, maupun perusahaan.⁹ Manajemen sebagai suatu proses dipandang sebagai rangkaian kegiatan dari fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*) untuk mengkoordinir dan mengintegrasikan penggunaan sumber daya yang ada dalam perusahaan, untuk mencapai tujuan.¹⁰ Ramayulis menyatakan bahwa pengertian yang sama dengan hakikat manajemen adalah *al-tadbir* (pengaturan)¹¹. Kata ini merupakan derivasi dari kata *dabbara* (mengatur) yang banyak terdapat di dalam Al-Qur'an sebagaimana firman Allah SWT:

يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ

مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥٠﴾

Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu [1190]¹² (QS. Assajadah : 50)

Dari isi kandungan ayat di atas dapatlah diketahui bahwa Allah SWT adalah pengatur alam (*al-Mudabbir/manager*). Penciptaan alam semesta raya ini yang teratur, tersusun merupakan bukti kebesaran Allah SWT dalam mengelola alam ini. Namun, karena manusia diciptakan oleh Allah SWT dimuka bumi ini sebagai khalifah (pemimpin) maka dia harus mengatur dan mengelola bumi dengan sebaik-baiknya sebagaimana Allah mengatur alam raya ini.

Manajemen juga merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya melalui orang lain dan bekerjasama dengannya. Proses itu

⁸ Malayu S. P. Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, hal. 1-2.

⁹ Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Surabaya: CV. Haji Mas Agung, 1997, hal. 78.

¹⁰ Agus Ahyari, *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Yogyakarta: BPFY Yogyakarta, 2002, hal 37.

¹¹ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2008, hal. 362

¹² Maksud urusan (*al amru*) itu naik kepadanya ialah beritanya yang dibawa oleh malaikat. ayat ini suatu tamsil bagi kebesaran Allah dan keagunganNya.

dimaksudkan untuk mencapai tujuan bersama secara efektif, efisien serta produktif.¹³ Menurut Stoner, manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan secara klasik manajemen adalah ilmu atau seni tentang bagaimana menggunakan sumber daya secara efisien, efektif dan rasional untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.¹⁴ Sedangkan menurut Siagian mendefinisikan *manajemen* sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka mencapai tujuan. Menurut The Liang Gie memberikan batasan manajemen sebagai segenap perbuatan kelompok orang atau mengarahkan segala fasilitas dalam suatu usaha kerjasama untuk mencapai tujuan.

Dari pengertian manajemen menurut beberapa tokoh diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa pengertian manajemen adalah rangkaian segala kegiatan yang menunjuk kepada usaha kerjasama antara dua orang atau lebih untuk mencapai suatu tujuan. Serta manajemen merupakan usaha atau tindakan kearah pencapaian kearah tujuan, merupakan suatu system kerjasama yang melibatkan secara optimal kontribusi orang-orang, dana, fisik dan sumber-sumber lainnya. Manajemen juga dapat diartikan sebagai suatu proses yang dilakukan agar suatu usaha dapat berjalan dengan baik memerlukan sebuah perencanaan, pemikiran, pengarahan, dan pengaturan serta menggunakan semua potensi yang ada baik personal maupun material secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Organisasi

Isitilah organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" dan bahasa latin *organum* yang berarti alat, bagian, anggota atau badan. Fungsi pengorganisasian sangat erat hubungannya dengan fungsi perencanaan. Kegiatan ini terlebih dahulu dilakukan perencanaan.¹⁵ Organisasi berasal dari kata *organize* yang berarti menciptakan struktur dengan bagian-bagian yang diintegrasikan sedemikian rupa sehingga hubungan satu sama lain terikat dengan hubungan terhadap keseluruhan. Hasil dari pengorganisasian ini adalah organisasi. Pengorganisasian ini diproses oleh organisator (manajer). Jika pengorganisasian ini ditentukan dengan baik maka organisasi pun akan baik tujuan pun relative mudah tercapai.¹⁶

¹³ Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Jakarta : Kalam Mulis, 2008, hal. 260

¹⁴ Erna Novitasari, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta. 2017. hal. 14.

¹⁵ R. Supomo, *Pengantar Manajemen*, Bandung: YRAMA WIDYA, 2018. hal.42.

¹⁶ R. Supomo, *Pengantar Manajemen*...,hal.42.

Adapun pengertian organisasi dari beberapa ahli. Seperti dikemukakan oleh Siagian, dalam bukunya *Filsafat Administrasi* menjelaskan organisasi merupakan bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditemukan dalam ikatan yang terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan sekelompok orang yang disebut bawahan.¹⁷

Salah satu kajian ayat Al-Qur'an yang mengkaji tentang manajemen adalah Qs. Ali Imran : 104. Dalam ayat ini mengkaji beberapa hal diantaranya tentang konsep manajemen. Dawam Raharjo dalam *Ensiklopedi Al-Qur'an* menjabarkan kata *ummah* yang terdapat dalam ayat tersebut identik dengan masyarakat atau bagian dari masyarakat yang mengemban suatu fungsi tertentu.¹⁸

وَلَتَكُنَّ مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali Imran :104)

Kata *Ummat* sebagian para mufassir memahaminya sebagai *ushbah*¹⁹ atau Liga, ikatan, organisasi, Asosiasi.²⁰ Sementara itu, dalam perpektif tafsir riwayat Ibn Jarir menulis, menceritakan kepada kami Ahmad ibn Hazim, ia berkata menceritakan kepada kami Abu Nua'im ia berkata menceritakan kepada kami 'Ayyanah, dari Amr ibn Dinar ia berkata Ibnu Zubair membaca ayat ini dengan cara sebagaimana berikut ini;

وَلَتَكُنَّ مِّنكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

¹⁷ P. Siagian, *Filsafat Administrasi*, Jilid 1. Bandung: Penerbit Gramedia, 2006. hal.6.

¹⁸ Dawam Raharjo, *Ensiklopedi al-Qur'an Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta, Paramadina, 2002 Cet. II, hal. 497.

¹⁹ Abu al-Hasan Muqotil ibn Sulaiman ibn Basyir al-Azadi, *Tafsir Muqotil bin Sulaiman*, Beirut : Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, Jld. I, hal. 185.

²⁰ Atabik Ali dan Ahmad Zuhdi Muhdlor, *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia*, Yogyakarta : Multi Karya Grafika Pondok Pesantren Krapyak, t.th hal. 1294

Ayat ini merupakan ayat madaniyah (ayat-ayat yang diurunkan di kota Madinah) yang dituturkan sebagai penegasan statemen tentang kewajiban suatu kelompok atau golongan masyarakat. kewajiban tersebut adalah mengajak kepada kebaikan dan melarang perbuatan-perbuatan kejahatan.

Ibn jarir menulis, menceritakan lepada kami Yahya ibn Abi Thalib ia berkata, mengabarkan kepada kami Yazid, ia berkata mengabarkan kepada kami Juwaibir, dari adh-Dhuhak mereka yang diperintahkan untuk mengajak kepada kebaikan dan dengan cara memerintahkan untuk berbuat baik dan mencegah perbuatan buruk. Disebabkan bahwa para sahabat adalah sebaik-baik kelompok yang mampu menceritakan hal-ihwal Rasulllah. Seperti yang diuraikan M.Rasyid Ridho bahwasanya dia memahami ayat ini dengan menekankan persatuan dan kesatuan di jalan Allah SWT (*I'thishom bi Hablillah*) setelah mendapatkan penjelasan yang rinci tentang misi dan tujuan kaum muslimin.²¹

Terdapat dua kata bantu yang terdapat di dalam Al-Qur'an untuk mempelajari pengorganisasian ini. Kata tersebut adalah *shaff* dan *ummat*. Kata *shaff* ini kaitannya dengan organisasi merupakan suatu perkumpulan atau jamaah yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama. Dalam surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ

مَرَّضُونَ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (QS. Al-Shaff :4)

Menurut Al-Qurtubi kata *shaff* disitu memiliki makna menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²² Menurut al-Baghawi maksud dari ayat di atas adalah manusia seyogyanya tetap pada tempatnya dan tidak bergoyah dari tempat tersebut²³ Di samping itu, kata dalam ayat tersebut banyak mufassir yang menerangkan bahwa ayat

²¹ Muhammad Rasyid Ridho bin Ali Ridho, *Tafsir al-Qur'an al-Hakim (Tafsir al-Manar)*, Mesir : Al-Hai'ah al-Mishriyyah al-Ammah, 1990, jld. IV., hal 22.

²² Samsyu al-Din al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1, Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005, hal. 5594.

²³ Abu Muhammad Hasan ibn Mas'ud al-Baghawi, *Mu'alim al Tanzil* juz 8, Dar Tayyibah lin Nasr: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005, hal. 108.

tersebut adalah barisan dalam perang²⁴. Akan tetapi dalam penafisran lain, dikemukakan bahwa ayat tersebut menunjukkan barisan dalam sholat yang memiliki keteraturan²⁵.

Berbagai pendapat-pendapat di atas memberikan penjaslah bahwa ayat ini menceritakan sebuah kelompok masyarakat atau *ummat* yakni menceritakan sahabat Nabi yang diwajibkan untuk menyiarkan atau mendakwahkan apa yang telah disampaikan oleh Allah SWT., tentang bagaimana perintah dalam mengarungi kehidupan dunia. Kelompok atau sahabat Nabi ini juga mempunyai kewajiban untuk mencegah kemungkaran kepada syariat dan agama Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW. Pemahaman ini mengantarkan bahwa sebuah kelompok atau komunitas masyarakat harus mempunyai visi dan misi dalam kehidupannya. Pada era saat ini kelompok masyarakat biasa disebut organisasi yang merupakan sekelompok orang yang mempunyai tujuan atau maksud tertentu.

Dalam kehidupan bersama dalam berorganisasi tentunya di dalamnya ada sistem yang menjelaskan hubungan antara individu dan juga organisasi. Apakah manusia melebur dengan tujuan organisasi atautkah hanya menjadikan organisasi untuk kepentingan pribadi. Dan diantara salah satu cirri dari sebuah organisasi yang baik adalah mempunyai pemimpin dan terjadi *itba'* terhadap kepemimpinan tersebut. Dalam sebuah hadits diterangkan

إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه

*“sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas”*²⁶

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur, terarah, maka hasilnya juga akan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu dalam sebuah organisasi yang baik, perlu dilakukan perencanaan, pengelolaan yang tepat dan terarah atau *itqan*.

Di samping itu dalam sebuah organisasi hendaknya terdapat pembagian wewenang dan tugas, sebagaimana yang terjadi dalam sebuah bangunan atau rumah, ada tangga, ada tiang, ada atap dan lain sebagainya. Dalam sebuah hadits dijelaskan:

*“sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu...”*²⁷

²⁴ Ibn Jarir al-Thabari, *Tafsir Jami' al Bayan fi ta'wil al-Qur'an*, juz 23, Mauqiu Majma' al Mulki: dalam Software Maktabah Samilah, 2005, hal. 357.

²⁵ al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1..., hal. 5594.

²⁶ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005, hal.408.

Dalam menerima wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan optimal dan sungguh-sungguh. Serta dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya tidak dengan asal-asalan. Dalam sebuah hadits diterangkan apabila seseorang hanya mementingkan kepetingan sepihak dan melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan asal-asalan. Dalam peperangan Uhud sebagai salah satu gambaran apabila seseorang anggota organisasi tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik maka akan mengakibatkan hal yang fatal yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Jadi dalam sebuah organisasi harus terjadi koordinasi yang baik dan tidak boleh terjadi penyalahgunaan wewenang. Dalam ayat lain diterangkan:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ، وَلَا تَنَزَعُوا فِتْفَشُلُوا وَتَذْهَبَ رِجْمُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ

اللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.(QS. Al-Anfall:46)

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat percekocokan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan. Dalam tafsirnya al-Maraghi menerangkan pertentangan yang menyebabkan rusaknya koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan.²⁸ Seperti yang pernah dikatakan oleh Sayyidina Ali bin Abi Thalib:

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

“Kebenaran yang tidak diorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir.”

Qawl ini mengingatkan kita tentang pentingnya berorganisasi dan sebaliknya bahayanya suatu kebenaran yang tidak diorganisir melalui langkah-langkah yang kongkrit dan strategi-strategi yang mantap. Maka tidak ada garansi bagi perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam meski memenangkan pertandingan, persaingan maupun perlawanan jika tidak dilakukan pengorganisasian yang kuat.

²⁷ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim, juz 10*, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005, 122, hadits No. hal. 3615.

Berpijak dari uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam teori manajemen, organisasi harus mempunyai anggota yang terdiri dari orang-orang, yang berada dalam suatu wadah, terdapat aturan-aturan, mempunyai tujuan yang jelas, mempunyai pemimpin serta adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta diiringi dengan niat untuk melaksanakan tugas dan ikhlas dan berjuang di jalan Allah.

Seperti yang dikemukakan oleh Purwanto, organisasi yang baik hendaknya memiliki ciri-ciri atau sifat sebagai berikut: a) Memiliki tujuan yang jelas, b) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut, c) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran, d) Adanya kesatuan perintah, e) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota, f) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif, g) Pola organisasi hendaknya relatif permanen, dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian, h) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja, i) Adanya gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa/pekerjaan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja, dan j) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarkhi tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi²⁹

Organisasi dalam bahasa Arab diistilahkan dengan *al-tandhim*. Sebagaimana diutarakan oleh Mahmud Hawary:

*“Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain, guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing”*³⁰

Dari definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan kerja sama manusia (didalamnya) terdapat struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam sebuah pengorganisasian adalah pembagian tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, serta pada saat pembagian tugas dan wewenang hendaknya memerhatikan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan serta kepribadian masing-masing orang yang akan menjalankan tugas.

²⁹ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, 17-18.

³⁰ Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, Dar al-Kutub: Mesir, 1976, hal.189.

3. Efektivitas Organisasi

a. Pengertian Efektivitas Organisasi

Organisasi adalah produk kebudayaan modern manusia, apalagi organisasi saat ini diarahkan kepada satu kepemilikan sistem kerja yang memungkinkan tercapainya keinginan, kerjasama dan tujuan manusia dengan sebaik-baiknya. Karena itu, dalam organisasi selalu semua perangkat ditata dengan sedemikian rupa untuk mencapai efektivitas dalam setiap organisasi.

Tegasnya baik individu maupun kelompok kerja memiliki kontribusi penting dalam menentukan efektivitas organisasi. Karena sebagai sistem terbuka yang berinteraksi dengan lingkungan eksternal sehingga proses mencapai tujuan dapat lebih optimal. Dapat dipahami bahwa baik individu maupun kelompok bermuara kepada pencapaian efektivitas agar efektivitas organisasi dapat tercapai. Tetapi yang perlu diketahui seorang pimpinan atau manajer yaitu bahwa ada banyak faktor yang menyebabkan efektivitas individu dan efektivitas kelompok.

Dalam konteks ini efektivitas individu didukung oleh faktor kemampuan, pengetahuan, sikap, motivasi dan tekanan. Sedangkan yang menyebabkan efektivitas kelompok adalah faktor kohesivitas (kepaduan), kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma yang ada dalam kelompok kerja. Selanjutnya efektivitas organisasi disebabkan oleh faktor lingkungan, teknologi, strategi, pilihan, stuktur, proses dan budaya organisasi.³¹

Berikut ini dapat dijelaskan mengenai sumber efektivitas organisasi dalam konteks manajemen sebagai berikut:³²

Tabel 2.1 Sumber Efektivitas Organisasi

Sumber Efektivitas			
Fungsi Manajemen	Individu	Kelompok	Organisasi
Perencanaan	Tujuan	Sasaran	misi
Pengorganisasian	Rancangan kerja Delegasi kewenangan	Bidang Ukuran Bidang	Kepribadian, metode dan pribadi
Kepemimpinan	Pengaruh berpusat kepada	Pengaruh berpusat kepada	Pengaruh berpusat

³¹ Muhammad Rifa'I dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Bandung : Cita Pustaka Media Perintis, 203. hal. 63-64.

³² Muhammad Rifa'I dan Muhammad Fadhli, *Manajemen Organisasi*, Bandung : Cita Pustaka Media Perintis, 203. hal. 63-64.

	orang	kelompok	kepada inti keseluruhan
Pengawasan	Standar kerja individu	Standar kerja kelompok	Standar kinerja organisasi

Adapun sasaran yang ingin dicapai dalam proses manajemen adalah efektivitas individu, kelompok dan organisasi. Penjelasan diatas mengungkapkan bahwa pencapaian efektivitas individu dipengaruhi oleh faktor kemampuan, keterampilan, pengetahuan, sikap, motivasi dan stress. Sementara efektivitas kelompok dipengaruhi oleh kohesivitas, kepemimpinan, struktur, status peran, dan norma. Sedangkan efektivitas organisasi dipengaruhi oleh faktor lingkungan teknologi, pilihan startegik, struktur, proses, dan budaya.

Kurniawan menjelaskan jika efektivitas merupakan kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program atau misi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan atau ketegangan diantara pelaksanaannya.³³ Pengertian tersebut mengartikan bahwa efektivitas merupakan tahap dicapainya keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Efektivitas selalu terkait dengan hubungan antara hasil yang diharapkan dengan hasil yang sesungguhnya dicapai. Berbeda dengan pendapat Susanto, yang memberikan definisi tentang Efektivitas merupakan daya pesan untuk mempengaruhi atau tingkat kemampuan pesan-pesan untuk mempengaruhi.

Efektivitas juga dapat diartikan sebagai ukuran berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuannya, maka organisasi tersebut dikatakan telah berjalan dengan efektif.³⁴ Menurut Bastian efektivitas dapat diartikan sebagai keberhasilan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain itu efektifitas adalah hubungan antara output dan tujuan dimana efektivitas diukur berdasarkan seberapa jauh tingkat output atau keluaran kebijakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Selanjutnya istilah efektivitas adalah pencapaian tujuan atau hasil yang dikehendaki tanpa menghiraukan faktor-faktor tenaga, waktu, biaya, pikiran, alat-alat dan lain-lain yang telah ditentukan.³⁵

³³ <http://e-journal.uajy.ac.id/4241/3/2MH01723.pdf>. Diakses pada 28 oktober 2018.

³⁴ Ulum. Ihyaul MD, 2004, *Akuntansi Sektor Publik*, Malang, UMM Press, hal. 294.

³⁵ Asnawi. 2013, *Efektivitas Penyelenggaraan Publik Pada Samsat Corner Wilayah Malang Kota*, Skripsi S-1 Jurusan Ilmu Pemerintahan, FISIP, UMM, hlm.6. diakses tanggal 28 Oktober 2018.

Effendy menjelaskan efektivitas adalah komunikasi yang prosesnya mencapai tujuan yang direncanakan sesuai dengan biaya yang dianggarkan, waktu yang ditetapkan dan jumlah personil yang ditentukan.³⁶ Jadi dapat diartikan bahwa indikator efektivitas dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditentukan sebelumnya merupakan sebuah pengukuran dimana suatu target telah tercapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Memperhatikan pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa efektivitas adalah suatu keadaan yang terjadi sebagai akibat dari apa yang dikehendaki. Misalkan saja jika seseorang melakukan suatu perbuatan dengan maksud tertentu dan memang dikehendakinya, maka perbuatan orang itu dikatakan efektif jika hasil yang dicapai sesuai dengan apa yang dikehendakinya dan telah direncanakan sebelumnya.

b. Ukuran Efektivitas

Mengukur efektivitas organisasi bukanlah hal yang sangat sederhana, karena efektivitas dapat dikaji dari berbagai sudut pandang dan tergantung pada siapa yang menilai serta menginterpretasikannya. Bila dipandang dari sudut produktivitas, maka seorang manajer produksi memberikan pemahaman bahwa efektivitas berarti kualitas dan kuantitas (output) barang dan jasa.

Pengukuran efektivitas dapat dilakukan dengan melihat hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi. Efektivitas dapat diukur melalui berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Apabila suatu organisasi berhasil mencapai tujuan, maka organisasi tersebut dapat dikatakan telah berjalan dengan efektif. Hal terpenting adalah efektivitas tidak menyatakan tentang berapa besar biaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut. Efektivitas hanya melihat apakah proses program atau kegiatan tersebut telah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.³⁷

Untuk itu perlu diketahui alat ukur efektivitas kinerja, menurut Richard dan M. Steers yang meliputi :

1) Kemampuan Menyesuaikan Diri

Kemampuan manusia terbatas dalam segala hal, sehingga dengan keterbatasannya itu menyebabkan manusia tidak dapat mencapai pemenuhan kebutuhannya tanpa melalui kerjasama dengan orang lain. Kunci keberhasilan organisasi adalah kerjasama dalam pencapaian tujuan. Setiap orang yang masuk dalam organisasi dituntut untuk dapat

³⁶ <http://e-journal.uajy.ac.id/4241/3/2MH01723.pdf>. Diakses pada 28 oktober 2018.

³⁷ Ulum. Ihyaul MD, 2004, *Akuntansi Sektor Publi...*, hal. 294.

menyesuaikan diri dengan orang yang bekerja di dalam organisasi tersebut maupun dengan pekerjaan dalam organisasi tersebut.

2) Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepada seseorang yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Dari pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa dengan kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu yang dimiliki oleh seorang pegawai maka tugas yang diberikan dapat dilaksanakan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya.

3) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja yang dimaksud adalah tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atas peranan atau pekerjaannya dalam organisasi. Tingkat rasa puas individu bahwa mereka mendapat imbalan yang setimpal, dari bermacam-macam aspek situasi pekerjaan dan organisasi tempat mereka berada.

4) Kualitas

Kualitas dari jasa atau produk primer yang dihasilkan oleh organisasi menentukan efektivitas kinerja dari organisasi itu. Kualitas mungkin mempunyai banyak bentuk operasional, terutama ditentukan oleh jenis produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi tersebut.

5) Penilaian oleh Pihak Luar

Penilaian mengenai organisasi atau unit organisasi diberikan oleh mereka (individu atau organisasi) dalam lingkungan organisasi itu sendiri, yaitu pihak-pihak dengan siapa organisasi ini berhubungan. Kesetiaan, kepercayaan dan dukungan yang diberikan kepada organisasi oleh kelompok-kelompok seperti para petugas dan masyarakat umum.³⁸

Sedangkan menurut Duncan yang dikutip Richards M. Steers dalam bukunya “*Efektivitas Organisasi*” mengatakan mengenai ukuran efektivitas, sebagai berikut:

1) Pencapaian Tujuan

Pencapaian adalah keseluruhan upaya pencapaian tujuan harus dipandang sebagai suatu proses. Oleh karena itu, agar pencapaian tujuan akhir semakin terjamin, diperlukan pentahapan, baik dalam arti pentahapan pencapaian bagian-

³⁸ Richard M. Steers. ,*Efektivitas Organisasi*, Jakarta, Erlangga, 1985. hal. 46

bagiannya maupun pentahapan dalam arti periodisasinya. Pencapaian tujuan terdiri dari beberapa faktor, yaitu kurun waktu dan sasaran yang merupakan target kongkrit.

2) Integrasi

Integrasi yaitu pengukuran terhadap tingkat kemampuan suatu organisasi untuk mengadakan sosialisasi, pengembangan konsensus dan komunikasi dengan berbagai macam organisasi lainnya. Integrasi menyangkut proses sosialisasi.

3) Adaptasi

Adaptasi adalah kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Untuk itu digunakan tolak ukur proses pengadaan dan pegisian tenaga kerja.³⁹

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas

Ada empat faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja, seperti yang dikemukakan oleh Richard M. Steers dalam bukunya yang berjudul Efektivitas Organisasi, yaitu:

1) Karakteristik Organisasi

Karakteristik organisasi terdiri dari struktur dan teknologi organisasi yang dapat mempengaruhi segi-segi tertentu dari efektivitas dengan berbagai cara. Yang dimaksud struktur adalah hubungan yang relatif tepat sifatnya, seperti dijumpai dalam organisasi, sehubungan dengan susunan sumber daya manusia, struktur meliputi bagaimana cara organisasi menyusun orang-orangnya dalam menyelesaikan pekerjaan sedangkan yang dimaksud teknologi adalah mekanisme suatu organisasi untuk mengubah masukan mentah menjadi keluaran (output).

2) Karakteristik Lingkungan

Aspek lingkungan luar dan lingkungan dalam juga telah dinyatakan mempunyai pengaruh terhadap efektivitas kerja. Kedua aspek tersebut sedikit berbeda, namun saling berhubungan. Lingkungan luar yaitu semua kekuatan yang timbul di luar batas-batas organisasi dan mempengaruhi keputusan serta tindakan di dalam organisasi. Pengaruh faktor semacam ini terhadap dinamika organisasi pada umumnya dianggap meliputi derajat kestabilan yang relatif dari lingkungan, derajat kompleksitas lingkungan dan derajat ketidak pastian lingkungan. Sedangkan lingkungan dalam

³⁹ Richard M. Steers. *Efektivitas Organisasi...*, hal. 46

yang pada umumnya disebut iklim organisasi, meliputi macam-macam atribut lingkungan kerja yang mempunyai hubungan dengan segi-segi tertentu dari efektivitas, khususnya atribut-atribut yang diukur pada tingkat individual. Keberhasilan hubungan organisasi dengan lingkungan tampaknya amat tergantung pada tingkat variabel kunci yaitu tingkat keterdugaan keadaan lingkungan, ketepatan persepsi atas keadaan lingkungan dan tingkat rasionalisme organisasi. Ketiga faktor ini mempengaruhi ketepatan tanggapan organisasi terhadap perubahan lingkungan.

3) Karakteristik Pekerja

Pada kenyataannya para anggota organisasi merupakan faktor pengaruh yang paling penting karena perilaku merekalah yang dalam jangka panjang akan memperlancar atau merintangai tercapainya tujuan organisasi. Pekerja merupakan sumber daya yang langsung berhubungan dengan pengelolaan semua sumber daya yang ada di dalam organisasi, oleh sebab itu perilaku pekerja sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan organisasi. Pekerja merupakan modal utama di dalam organisasi yang akan berpengaruh besar terhadap efektivitas, karena walaupun teknologi yang digunakan merupakan teknologi yang canggih dan didukung oleh adanya struktur yang baik, namun tanpa adanya pekerja maka semua itu tidak ada gunanya.

4) Kebijakan dan praktek manajemen

Secara umum, para pemimpin memainkan peranan sentral dalam keberhasilan suatu organisasi melalui perencanaan, koordinasi dan memperlancar kegiatan yang ditunjukkan kearah sasaran. Kewajiban mereka para pemimpin untuk menjamin bahwa struktur organisasi konsisten dengan dan menguntungkan untuk teknologi dan lingkungan yang ada. Sudah menjadi tanggung jawab dari para pemimpin untuk menetapkan suatu sistem imbalan yang pantas sehingga para pekerja dapat memuaskan kebutuhan dan tujuan pribadinya sambil mengejar tujuan dan sasaran organisasi. Peranan pemimpin ini mungkin merupakan fungsi yang paling penting. Dengan makin rumitnya proses teknologi dan makin rumit dan kejamnya keadaan lingkungan, peranan manajemen dalam mengkoordinasi orang dan proses demi

keberhasilan organisasi tidak hanya bertambah sulit, tapi juga menjadi semakin penting artinya.

4. Fungsi Manajemen Organisasi

Fungsi manajemen adalah serangkaian berbagai kegiatan yang telah ditetapkan dan memiliki hubungan saling ketergantungan antara yang satu dengan yang lainnya yang dilaksanakan oleh orang-orang dalam organisasi atau bagian-bagian yang diberi tugas untuk melaksanakan kegiatan.

Fungsi-fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan melekat di dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan oleh manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan.⁴⁰ Sedangkan menurut Manulang fungsi manajemen adalah serangkaian tahapan kegiatan atau pekerjaan sampai akhir tercapainya tujuan kegiatan atau pekerjaan.⁴¹

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan seorang manajer/pimpinan, yaitu: perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penataam staff (*staffing*), memimpin (*leading*), memberikan motivasi (*motivating*), memberikan pengarahan (*directing*), memfasilitasi (*facilitating*), memberdayakan staff (*empowering*), dan pengawasan (*controlling*)⁴². Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

Fungsi manajemen beraneka ragam seperti perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan, motivasi, komunikasi, kepemimpinan, penanggungan resiko, pengambilan keputusan dan pengawasan.⁴³ Fungsi manajemen ini sering disebut sebagai unsure manajemen. Hal ini terjadi karena memang hingga saat ini belum ada consensus, baik di antara praktisi maupun di antara para teoritis mengenai hal ini.

Meskipun banyak sekali ragam pengertian tentang manajemen yang dikemukakan para ahli, tetapi terdapat aspek yang sama yaitu bahwa di dalam manajemen terdapat fungsi-fungsi manajemen. Berikut pendapat beberapa ahli manajemen tentang fungsi-fungsi manajemen.

⁴⁰ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta:Gunung Agung, 1989.hal.198.

⁴¹ Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2002. hal.27.

⁴² Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011, hal.9.

⁴³ Gaspersz, Vincent, *Sistem Informasi Manajemen*, Bandung: Armico, 1994, hal.

Adapun berbagai pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli mengenai fungsi-fungsi manajemen yang ditulis oleh Erna Novitasari adalah sebagai berikut:

1. Louis A. Allen : *Leading, Planning, Organizing, Controlling*.
2. Prajudi Atmosudirjo : *Planning, Organizing, Directing* atau *Actuating, Controlling*.
3. Henry Fayol : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*.
4. Luther Gullich : *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting*.
5. William H. Newman : *Planning, Organizing, Assembling, Resources, Directing, Controlling*
6. William Spriegel : *Planning, Organizing, Controlling*
7. George R. Terry : *Planning, Organizing, Actuating, Controlling*.⁴⁴

Kehadiran manajemen dalam organisasi adalah untuk melaksanakan kegiatan agar suatu tujuan tercapai dengan efektif dan efisien. Dalam pelaksanaannya, ada beberapa fungsi manajemen sebagai berikut:

- 1) Perencanaan (*Planning*)
 - a) Pengertian Perencanaan

Merencanakan adalah membuat target-target yang akan dicapai atau diraih di masa depan. Dalam organisasi merencanakan adalah suatu proses memikirkan dan menetapkan secara matang arah, tujuan dan tindakan sekaligus mengkaji berbagai sumber daya dan metode/teknik yang tepat.⁴⁵ Perencanaan adalah fungsi dasar (*fundamental*) dalam manajemen. Hal itu karena fungsi *organizing, staffing, actuating, dan controlling* pun harus dimulai dari fungsi perencanaan (*planning*). Perencanaan bersifat dinamis. Perencanaan ini ditujukan pada masa depan yang penuh dengan ketidakpastiaan, karena adanya perubahan kondisi dan situasi.

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental dalam manajemen, karena *organizing, actuating, dan controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan

⁴⁴ Erna Novitasari, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta. 2017. hal. 16-17.

⁴⁵ Siagian Sondang, *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012. hal.36.

aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Pada dasarnya perencanaan terjadi disemua tipe kegiatan. Perencanaan merupakan proses dasar merumuskan tujuan dan cara mencapainya. Perencanaan dalam organisasi sangat esensial, karena dalam kenyataannya perencanaan memegang peranan lebih dibanding fungsi manajemen lainnya. Perencanaan adalah fungsi dasar yang sangat fundamental dari manajemen. Hal itu karena fungsi *organizing*, *staffing*, *actuating*, dan *controlling* pun harus dimulai dari fungsi *planning* seperti yang ditulis oleh R. Supomo. Berikut ini adalah beberapa pengertian *planning* menurut para ahli:

1. George R. Terry

Planning is the selecting and realiting of facts and the making and using of assumptions regarding the future ini the visualization and formulation of proposed activitions believed necessary to achieve desired results.

Perencanaan adalah memilih atau menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

2. Harold Koontz dan Cyril O'Donnel

Planning is function of manager which involves the selecting from alternatives of objectives, policies, procedures, and programs.

(Perencanaan adalah fungsi seorang manajer yang berhubungan dengan memilih tujuan-tujuan, kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, program-program dan alternatif yang ada.

3. Louis A. Allen

Planning is determination of the course of action to achieve a desired result. (Perencanaan adalah menentukan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan).

4. Malayu S.P. Hasibuan

Perencanaan adalah sejumlah keputusan mengenai keinginan dan berisi pedoman pelaksanaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Jadi, setiap perencanaan mengandung dua unsure yaitu tujuan dan pedoman.⁴⁶

Sedangkan Robbins dan Coulter dikutip oleh Ernie Tisnawati mendefinisikan perencanaan merupakan sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan

⁴⁶ R. Supomo. *Pengantar Manajemen*, Bandung : Yrama Widya, 2018. hal. 33-34.

mengkoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.⁴⁷ Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam sebuah perencanaan seorang manajer dapat memutuskan apa yang harus dilakukan dan kapan melakukannya serta bagaimana melakukannya dan siapa yang melakukannya.

Planning (perencanaan) adalah memilih dan menghubungkan-hubungkan kenyataan yang dibayangkan serta merumuskan tindakan-tindakan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil yang diinginkan. Perencanaan yang baik yaitu dengan mempertimbangkan kondisi yang akan diputuskan dan dilaksanakan. Salah satu aspek yang terpenting dalam sebuah manajemen yaitu perencanaan. Dalam hal perencanaan ini al-Qur'an telah mengajarkan kepada manusia:

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَرْكَعُوا وَاسْجُدُوا وَعَبَدُوا رَبَّكُمْ وَأَفْعَلُوا الْخَيْرَ

لَعَلَّكُمْ تَفْلِحُونَ ﴿٧٧﴾

Hai orang-orang yang beriman, ruku'lah kamu, sujudlah kamu, sembahlah Tuhanmu dan perbuatlah kebajikan, supaya kamu mendapat kemenangan. (QS. Al-Hajj: 77)

Menurut al-Maraghi, bahwa ayat di atas mengisyaratkan akan pentingnya seseorang dalam melakukan sesuatu secara sederhana terencana dan mengikuti aturan, ia menyatakan kata “*wa'budhu*” menunjukkan akan ketaatan seseorang dalam melakukan sesuatu sesuai dengan apa yang telah direncanakan.⁴⁸ Dalam surat lain Allah juga menyatakan:

وَلَا تَقْفُ مَا لَيْسَ لَكَ بِهِ ءَعْلَمٌ ۚ إِنَّ السَّمْعَ وَالْبَصَرَ وَالْفُؤَادَ كُلُّ أُولَٰئِكَ

كَانَ عَنْهُ مَسْئُولًا ﴿٣٦﴾

dan janganlah kamu mengikuti apa yang kamu tidak mempunyai pengetahuan tentangnya. Sesungguhnya pendengaran, penglihatan dan hati, semuanya itu akan diminta pertanggung jawaban. (QS. Al-Isra: 36)

⁴⁷ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sul. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2008, hal.96.

⁴⁸ Ahmad Mustafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi Jilid III* (Bairut: Daar Ihya al Turas,tt), hal. 379.

Ayat tersebut merupakan hal yang sangat prinsipil yang harus ada dalam proses perencanaan pendidikan, agar tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana dengan baik. Ayat tersebut juga merupakan pembeda antara manajemen dalam perspektif Islam yang sarat dengan nilai.⁴⁹

Planning (perencanaan) sebagai formulasi tindakan masa mendatang diarahkan kepada tujuan yang akan dicapai oleh organisasi.⁵⁰ Selanjutnya perencanaan yang baik merupakan kunci keberhasilan upaya perubahan. Lebih baik meluangkan waktu untuk menyusun rencana tindakan, dari pada harus melakukan tindakan kontingensi yang pasti memperlambat waktu dan meningkatkan biaya.⁵¹

Perencanaan merupakan salah satu fungsi pokok manajemen yang pertama harus dijalankan. Sebabg tahap awal melakukan aktivitas perusahaan atau lembaga sehubungan dengan pencapaian tujuan organisasi adalah dengan membuat perencanaan.

Perencanaan menurut Newman, dikutip oleh Manullang: *“Planning is deciding in advance what is to be done.”* Jadi, perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.³² Sedangkan Beishline menyatakan bahwa fungsi perencanaan memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa, apabila, dimana, bagaimana, dan mengapa.⁵² Sedangkan menurut Gary A. Yukl, perencanaan berarti memutuskan apa yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya, siapa yang melakukannya, dan bilamana dilakukan.⁵³ Kegiatan perencanaan ini juga termasuk membuat keputusan mengenai sasaran, prioritas, strategi, struktur formal, alokasi sumber-sumber daya, penunjukan tanggung jawab dan pengaturan kegiatan-kegiatan.

Dari defnisi tersebut dapat kita simpulkan bahwa perencanaan adalah suatu kegiatan membuat urutan-urutan tentang tindakan yang akan dilaksanakan agar tujuannya dapat tercapai. Pada hakikatnya perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan atas sejumlah alternative (pilihan) mengenai sasaran dan cara-cara yang akan dilaksanakan di masa yang akan datang guna mencapai tujuan yang dikehendaki serta pemantauan dan penilaiannya atas hasil pelaksanaannya, yang dilakukan secara sistematis dan

⁴⁹ Ahmad Mustafa Al-Maraghi, *Tafsir al-Maraghi...*, hal. 3271.

⁵⁰ Zaeni Muchtarom, *Dasar – Dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta: Al – Amin Press dan IKFA IAIN Sunan Kalijaga, 1997, hal.38

⁵¹ Iskandar Kasim, *Manajemen Perubahan*, Bandung : Alfabeta, 2005, hal. 41

⁵² Manullang. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012, hal. 39-40.

⁵³ Gary A Yukl, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, LicEc, Jakarta: Prenhallindo 1998, hal.66.

berkesinambungan.⁵⁴ Perencanaan juga dapat diartikan sebagai sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil sesuai dengan apa yang diharapkan.

Perencanaan juga merupakan gambaran tentang apa-apa yang akan dilakukan mulai dari penetapan tujuan, strategi untuk mencapai tujuan hingga sistem perencanaan untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh pekerjaan organisasi sehingga tujuan bisa tercapai sesuai dengan apa yang diharapkan.

Dalam semua kegiatan perencanaan pada dasarnya melalui berbagai macam tahapan-tahapan. *Pertama*, menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan. Tanpa adanya rumusan tujuan yang jelas, pemanfaatan sumber daya dalam organisasi tidak akan efektif. *Kedua*, merumuskan keadaan atau kondisi saat ini. Keadaan saat ini sangat erat kaitannya dengan rencana yang akan dirumuskan untuk masa yang akan datang. *Ketiga*, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan. Dalam mencapai rencana yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi maka perlu dilakukan identifikasi terhadap segala aspek baik dari tingkat kekuatan dan kelemahan serta tingkat kemudahan dan hambatan yang akan dilalui. *Keempat*, melakukan pengembangan rencana atau serangkaian kegiatan untuk pencapaian tujuan. Tahapan terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternative-alternatif tersebut dan pemilihan alternative terbaik diantara berbagai alternatif yang ada. Adapun tujuan lain dari perencanaan adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan arah dan tujuan bagi perusahaan atau lembaga.
2. Sebagai pedoman atau standar/ukuran untuk mengurangi ketidakpastian serta perubahan di masa datang.
3. Dengan perencanaan dapat diukur berhasil atau tidaknya suatu pekerjaan sehingga memudahkan dalam pengawasan.
4. Membantu memperkirakan peluang di masa datang
5. Dengan perencanaan dapat meningkatkan efisiensi sehingga pengeluaran biaya dapat ditekan.

Jadi perencanaan merupakan upaya memilih kegiatan serta memutuskan apa yang harus dilakukan. Perencanaan yang baik dapat dicapai dengan mempertimbangkan kondisi diwaktu yang akan datang, yang mana perencanaan kegiatan yang diputuskan akan dilaksanakan, serta periode sekarang pada saat rencana dibuat.

⁵⁴ Husaini Usman, *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006, hal. 49

Ayat al-Qur'an yang berkenaan dengan perencanaan adalah:

وَأَنْفِقُوا فِي سَبِيلِ اللَّهِ وَلَا تُلْقُوا بِأَيْدِيكُمْ إِلَى التَّهْلُكَةِ وَأَحْسِنُوا إِنَّ اللَّهَ

سُحِبُ الْمُحْسِنِينَ

dan belanjakanlah (harta bendamu) di jalan Allah, dan janganlah kamu menjatuhkan dirimu sendiri ke dalam kebinasaan, dan berbuat baiklah, karena Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berbuat baik.

Yang dimaksud dengan menjatuhkan diri dan berbuat baik pada ayat tersebut adalah semua tindakan dan perbuatan hendaklah difikirkan terlebih dahulu, kemudian diikhtari agar mendapat hasil sebesar - besarnya dan kerugian sekecil - kecilnya, disebut perencanaan.

Perencanaan (*Planning*) adalah sebuah proses perdana ketika hendak melakukan pekerjaan baik dalam bentuk pemikiran maupun kerangka kerja agar tujuan yang hendak dicapai mendapatkan hasil yang optimal. Demikian juga dalam sebuah manajemen organisasi proses perencanaan harus dijadikan langkah pertama yang harus sangat diperhatikan. Sebab perencanaan merupakan bagian penting dari sebuah kesuksesan.

Dari definsi-definsi perencanaan (*Planning*) di atas bahwasanya perencanaan merupakan upaya untuk memilih atau melaksanakan kegiatan serta memutuskan langkah apa saja yang akan diambil. Adapun tujuan dari perencanaan (*planning*) adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi atau mengimbangi ketidakpastian dan perubahan-perubahan di masa yang akan datang.
 - b. Memusatkan perhatian pada pencapaian sasaran.
 - c. Memastikan proses pencapaian tujuan dapat terlaksana secara efektif dan efisien.
 - d. Memudahkan pengawasan.⁵⁵
- b) Prasyarat perencanaan

Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu factual atau realistis, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif. Berikut ini penjelasannya:

- (1) Faktual atau realistis

Perencanaan yang baik perlu memenuhi persyaratan faktual atau realistis. Artinya, apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan.

⁵⁵ R. Supomo. *Pengantar Manajemen*, Bandung : Yrama Widya, 2018. hal. 34.

- (2) Logis dan rasional
Perencanaan yang baik juga perlu untuk memenuhi syarat logis dan rasional. Artinya, apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut bisa dijalankan. Menyelesaikan sebuah bangunan bertingkat hanya dalam waktu satu hari adalah sebuah perencanaan yang selain Tidak realistis, sekaligus juga tidak logis dan irasional jika dikerjakan dengan menggunakan sumber daya orang-orang yang terbatas dan mengerjakan dengan pendekatan yang tradisional tanpa bantuan alat-alat modern.
- (3) Fleksibel
Perencanaan yang baik juga tidak berarti kaku dan kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa planning dapat kita ubah seandainya.
- (4) Komitmen
Perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen dapat dibangun dalam sebuah perusahaan jika seluruh anggota di perusahaan "beranggapan bahwa perencanaan yang dirumuskan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- (5) Komprehensif
Perencanaan yang baik juga harus memenuhi syarat komprehensif artinya menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap perusahaan. Perencanaan yang baik tidak hanya terkait dengan bagian yang harus kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain di perusahaan.⁵⁶

⁵⁶ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule, *Pengantar Manajemen...*, hal. 98.

c) Efektivitas Perencanaan

Rencana yang baik, hendaklah mengandung sifat-sifat sebagai berikut: pemakaian kata-kata sederhana, terang, fleksibel, mempunyai stabilitas, ada dalam perimbangan, dan meliputi semua tindakan yang diperlukan. Adapun kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur dan menilai efektivitas perencanaan, yaitu terlihat dalam gambar di bawah ini.



Tabel 2.1 Kriteria Pengukuran Efektivitas Perencanaan

Dalam sebuah perencanaan diperlukan stabilitas untuk mengefektifkan segala kegiatan organisasi ataupun perusahaan. Perencanaan yang stabil tidak harus diganti ataupun dimodifikasi. Selain itu, perencanaan memerlukan kontinuitas, supaya perencanaan tersebut dapat berkesinambungan.

Perencanaan juga harus dievaluasi untuk mengetahui apakah jelas, ringkas, nyata, dan akurat. Perencanaan harus didasarkan pemikiran yang objektif, yang realistic dan fakta yang sebenarnya tentang persyaratan yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dibandingkan sasaran pribadi.

Para manajer sebagai perencana juga harus membuat berbagai perencanaan yang dapat menyesuaikan dengan waktu akan dilaksanakan

perencana tersebut. perencanaan juga perlu memerhatikan prinsip-prinsip kelengkapan (*comprehensiveness*), kepaduan (*unity*), dan konsistensi.

Selanjutnya yaitu efektivitas biaya. Efektivitas biaya perencanaan dalam hal ini adalah menyangkut waktu, usaha, dan aliran emosional. Dan dibutuhkan pula dua aspek akuntabilitas dalam perencanaan, dan tanggung jawab atas implementasi perencanaan.

d) Jenis-Jenis Perencanaan

Pengelompokan jenis-jenis perencanaan dapat dilakukan dengan cara yang berbeda-beda. Adapun cara pengklasifikasian perencanaan akan menentukan isi rencana dan bagaimana perencanaan itu dilakukan. Perbedaan tersebut terjadi karena ada beberapa alasan antara lain karena perbedaan misi organisasi, perbedaan waktu pelaksanaan, dan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda. Adapun beberapa dasar pengklasifikasian perencanaan, sebagai berikut :

- (1) Bidang Fungsional, mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan dan personalia.
- (2) Tingkatan Organisasional, termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi.
- (3) Karakteristik rencana, meliputi faktor-faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif dan kualitatif.
- (4) Waktu, menyangkut rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Semakin lama rentang waktu antara prediksi dan kejadian nyata, maka kemungkinan terjadinya kesalahan semakin besar.
- (5) Unsure-unsur rencana, dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan dan sebagainya.

Dengan melihat tingkat hierarkis, ada beberapa macam perencanaan yaitu sebagai berikut :

a. Perencanaan Strategik

Strategi adalah program umum untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi dalam pelaksanaan misi. Strategi memberikan pengarahan terpadu bagi organisasi dan berbagai tujuan organisasi, serta memberikan pedoman pemanfaatan sumber daya organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan. Perencanaan strategis dianggap oleh organisasi secara keseluruhan dan dihasilkan oleh tingkat hierarki yang lebih tinggi dari sebuah organisasi berkaitan dengan tujuan jangka panjang dan strategi serta tindakan untuk mencapainya. Perencanaan ini merupakan proses dimana eksekutif/*top manager* memberikan bayangan arah jangka panjang dari suatu entitas dengan menetapkan target spesifik pada kinerja, dengan

mempertimbangkan kondisi internal dan eksternal untuk melakukan tindakan perencanaan yang dipilih. Perencanaan strategic juga merupakan suatu hal untuk merencanakan strategi dalam segala hal, atau dalam kehidupan sehari-hari setiap orang.

b. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional merupakan penguraian lebih terperinci bagaimana perencanaan startegik akan dicapai. Terdapat dua tipe perencanaan operasional yaitu:

- (1) Rencana sekali pakai, merupakan serangkaian kegiatan yang terperinci yang kemungkinan tidak berulang dalam bentuk yang sama diwaktu mendatang. Adapun tipe-tipe pokok rencana dari sekali pakai adalah program, proyek dan anggaran. Program meliputi serangkaian kegiatan-kegiatan yang telah direncanakan dan relative luas. Program-program tersebut biasa kita temui di organisasi dalam bentuk penelitian, pengembangan dan pengenalan produk atau jasa baru. Proyek merupakan rencana sekali pakai yang lebih sempit dan merupakan bagian terpisah dari program. Selanjutnya anggaran merupakan laporan sumber daya keuangan yang disusun untuk kegiatan-kegiatan tertentu dan dalam jangka waktu tertentu.
- (2) Rencana tetap, merupakan rencana yang sekali ditetapkan akan terus diterapkan sampai perlu di ubah (modifikasi) atau dihapuskan. Adapun wujud umum dari rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur, dan aturan. Kebijaksanaan adalah pedoman umum sebuah lembaga atau organisasi untuk membuat sebuah keputusan. Kebijaksanaan biasanya ditetapkan secara formal oleh para manajer puncak organisasi. Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi para manajer dalam mengambil suatu keputusan. Salah satunya faktor eksternal dapat menentukan kebijaksanaan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan prosedur standar adalah pedoman-pedoman yang lebih terperinci untuk melaksanakan suatu kebijaksanaan. Hal ini bertujuan untuk menghemat usaha manajerial, memudahkan pendelegasian wewenang dan penempatan tanggung jawab, lebih efisien serta memudahkan dalam melakukan pengawasan dan membantu kegiatan-kegiatan organisasi. Aturan merupakan pernyataan bahwa suatu kegiatan tertentu harus atau tidak boleh

dilakukan dalam situasi tertentu. Aturan digunakan untuk mengimplementasikan rencana-rencana lain dan biasanya merupakan hasil kebijaksanaan yang diikuti dalam setiap kejadian.⁵⁷

2. Pengorganisasian

a) Pengertian Pengorganisasian

Salah satu dari fungsi manajemen yang dipandang sebagai alat yang dipakai oleh orang-orang atau anggota organisasi untuk mencaoai tujuan bersama secara efektif. Dalam fungsi ini orang-orang atau anggota organisasi tersebut dipersatukan omelalui pekerjaan masing-masing yang salong terhubung satu sama lain.⁵⁸ Organisasi merupakan sebuah sistem, dimana didalam organisasi terdapat sekelompok orang berkerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Perencanaan merupakan langkah pertama yang dilakukan dalam pengorganisasian dengan menetapkan bidang-bidang atau fungsi-fungsi yang termasuk ruang lingkup kegiatan yang akan diselenggarakan oleh suatu kelompok kerjasama tertentu.

Organizing berasal dari kata *organism*, yaitu pembentukan suatu susunan yang terdiri dari bagian-bagian yang terintegrasikan sedemikian rupa oleh hubungan-hubungan tertentu antar bagian tersebut⁵⁹. Pengorganisasian merupakan suatu fungsi manajemen yang dipandang sebagai alat yang dipakai oleh orang-orang atau anggota organisasi untuk mencapai tujuan bersama secara efektif. Dalam fungsi ini orang-orang atau anggota organisasi tersebut dipersatukan melalui pekerjaan masing-masing yang saling menghubungkan satu sama lainnya.⁶⁰

Menurut para ahli pengorganisasian mengandung beberapa pengertian di antaranya diuraikan oleh Melayu S.P. Hasibuan pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas ini, menyediakan alat-alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif yang didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.⁶¹ Sedangkan menurut hmad Ibrahim Abu Sinn yang dikutip oleh Rozalinda di dalam buku manajemen perspektif syariah yaitu sebagai proses penetapan struktur peran melalui penentuan aktivitas-aktivitas, penugasan kelompok-kelompok kepada manajer,

⁵⁷ Erna Novitasari, *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Quadrant, 2017, hal. 54-57.

⁵⁸ Irine Diana Sari, *Manajemen*, Yogyakarta: Mitra Cendikia, 2008, hal. 20.

⁵⁹ Irine Diana Sari, *Manajemen...* hal.20.

⁶⁰ Irine Diana Sari, *Manajemen...*, hal. 20.

⁶¹ Malayu S.P. Hasibuan, *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001, hal. 118.

pendelegasian wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.⁶²

Selaras dengan para ahli tersebut Rahima Zakia mengungkapkan bahwa pengorganisasian adalah sebagai keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga terciptanya suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai satu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang ditentukan sebelumnya. Sondang P. Siagian menguraikan pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.⁶³

Istilah pengorganisasian menurut Hani Handoko adalah *pertama*, cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif terhadap sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi, *kedua*, cara organisasi mengelompokkan kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti penugasan seorang manajer yang diberi wewenang untuk mengawasi kelompoknya, *ketiga*, hubungan antara fungsi, jabatan, tugas karyawan, dan *keempat*, cara manajer membagi tugas harus dilaksanakan dalam departemen dan mendelegasikan wewenang untuk mengerjakan tugas tersebut.⁶⁴

Dari pengertian di atas bahwa pengorganisasian merupakan fungsi kedua setelah perencanaan, dimana pengorganisasian ini merupakan penentuan pekerjaan, pengelompokan tugas dan penentuan hubungan dalam rangka mencapai tujuan.

Wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat, sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁵

Organisasi merupakan suatu hal yang penting, sehingga perlu ditelaah secara rinci. Adapun fungsi ini dapat dilakukan dengan tiga pendekatan:

⁶² Rozalinda, *Manajemen Perspektif Syariah*, Padang: Pustaka Al-hilal 2011, hal. 9

⁶³ Sondang P. Siagian, *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara 2007, hal.

60

⁶⁴ T. Hani Handoko, *Manajemen*. (edisi kesebelas). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2011.hal.25.

⁶⁵ Jawahir Tanthowi, *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, Jakarta: Pustaka al-Husna,1983, hal. 71.

a. Pendekatan pekerjaan

Pengorganisasian yang dilakukan dengan terlebih dahulu merinci pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh anggota organisasi secara keseluruhan, kemudian mengelompokkan dan menggolongkan menjadi beberapa satuan aktivitas organisasi.

b. Pendekatan Individu

Salah satu cara pengorganisasian yang berdasarkan pada keadaan yang ada pada masing-masing anggota seperti, kecakapan (*skill*), pengalaman, kemampuan dan sebagainya.

c. Pendekatan Tempat Kerja

Merupakan pengorganisasian dengan lebih berpegang pada tempat dan fasilitas pekerjaan yang terdiri alat-alat fisik (mesin, penerangan, ruangan, tempat duduk) maupun lingkungan kerja. Oleh karena itu, setiap unit kerja akan menggambarkan jenis-jenis aktivitas yang menjadi kewajiban untuk diwujudkan. Adapun wujud dari pelaksanaan *organizing* ini adalah tampaknya kesatuan yang utuh, kekompakan, kesetiakawanan dan terciptanya mekanisme yang sehat sehingga kegiatan lancar, stabil dan mudah untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karena begitu pentingnya langkah pengorganisasian, Allah Swt sendiri di dalam Al-Qur'an telah memberikan contoh kepada manusia (baca: manajer) bagaimana Allah Swt. melakukan langkah pengorganisasian setelah Dia melakukan perencanaan yang matang dalam proses penciptaan langit dan bumi. Dalam surat As-Sajdah ayat 4-5, Allah Swt. berfirman:

اللَّهُ الَّذِي خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ وَمَا بَيْنَهُمَا فِي سِتَّةِ أَيَّامٍ ثُمَّ اسْتَوَىٰ
عَلَى الْعَرْشِ ۗ مَا لَكُمْ مِّن دُونِهِ ۚ مِن وَّلِيٍّ وَلَا شَفِيعٍ ۗ أَفَلَا تَتَذَكَّرُونَ ﴿٤﴾
يُدَبِّرُ الْأَمْرَ مِنَ السَّمَاءِ إِلَى الْأَرْضِ ثُمَّ يَعْرُجُ إِلَيْهِ فِي يَوْمٍ كَانَ
مِقْدَارُهُ أَلْفَ سَنَةٍ مِّمَّا تَعُدُّونَ ﴿٥﴾

Allah lah yang menciptakan langit dan bumi dan apa yang ada di antara keduanya dalam enam masa, kemudian Dia bersemayam di atas 'Arsytidak ada bagi kamu selain dari padanya seorang penolongpun dan tidak (pula) seorang pemberi syafa'at. Maka Apakah kamu tidak memperhatikan? Dia mengatur urusan dari langit ke bumi, kemudian (urusan) itu naik kepadanya dalam satu hari yang kadarnya adalah seribu tahun menurut perhitunganmu. (as-Sajdah: 4-5)

Dalam ayat ini sangat jelas terkandung pesan, bahwa ketika Allah menciptakan langit dan bumi melalui *perencanaan* yang matang (selama enam hari), kemudian Allah melakukan pengaturan dan pengorganisasian (*organizing*), agar segala urusan yang ada di langit dan bumi dapat berjalan dengan teratur dan lancar.

Ayat di atas, tentu saja tidak bertentangan dengan ayat-ayat lain yang menyatakan bahwa ketika Allah memiliki rencana untuk menciptakan sesuatu cukup dengan mengatakan “kun fayakun” seperti yang ada dalam QS. Yasin:


 إِنَّمَا أَمْرُهُ إِذَا أَرَادَ شَيْئًا أَنْ يَقُولَ لَهُ كُنْ فَيَكُونُ

Sesungguhnya keadaan-Nya apabila Dia menghendaki sesuatu hanyalah berkata kepadanya: "Jadilah!" Maka terjadilah ia.

Menurut Muhammad Amin Asy-Syanqity dalam kitab “*Audhâul Bayân fi Idâhil Quran bil Quran*”, mengatakan bahwa ukuran waktu perencanaan yang ditentukan Allah dalam ayat di atas, sesungguhnya merupakan bentuk kekuasaan Allah yang tinggi, sebab 1 hari yang dimaksud dengan ayat di atas, sama dengan ukuran 1000 tahun dalam ukuran manusia.⁶⁶

Ajaran Islam adalah ajaran yang mendorong umatnya untuk melakukan segala sesuatu secara terorganisasi dengan rapi. Pengorganisasian sangatlah urgent, abhkan kebatilan dapat mengalahkan suatu kebenaran yang jauh lebih terorganisir dan rapi. Organisasi dalam pandangan Islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapi. Organisasi lebih menekankan pengaturan mekanisme kerja. Salah satu tindakan yang ditekankan dalam sebuah organisasi yaitu pentingnya menciptakan kesatuan dalam dalam semua tindakan. Sebagaimana Allah telah sampaikan di dalam al-Qur’an akan pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi:

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَاذْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ عَلَيْكُمْ إِذْ
 كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا

⁶⁶ Asy-Syanqity, Muhammad Amin, *Audhâul Bayân fi Idâhil Quran bil Quran*, (Jeddah: darul Ilmi Al-Fawaid, tt.) hal. 555

حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُمْ مِنْهَا ۗ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ لَكُمْ ءَايَاتِهِ لَعَلَّكُمْ

تَهْتَدُونَ

dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayat-Nya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (QS. Al-Imron: 103)

Bahkan menurut Ar-Razi, *perencanaan dan pengorganisasian* yang dilakukan oleh Allah Swt dalam menciptakan langit dan bumi seperti yang ditunjukkan oleh ayat di atas, adalah sebuah keberhasilan penciptaan yang tidak membutuhkan alat atau perantara seperti makhluk. Hal ini menunjukkan ke-Mahabesar-an Allah dalam menciptakan sesuatu, sebab Dia sangat kaya dengan berbagai cara yang dimiliki oleh kekuasaan-Nya, sehingga dia tidak membutuhkan alat ataupun perantara untuk merencanakan penciptaan sesuatu apapun, lebih-lebih dalam upaya mengelola (*mengorganisir*) segala sesuatu yang ada di langit dan di bumi ini.⁶⁷

Dalam pandangan Prof. M. Quraish Shihab, penggunaan kata *yudabbiru* dalam surat As-Sajdah ayat 5 di atas, untuk menjelaskan pemikiran dan pengaturan sedemikian rupa tentang sesuatu yang akan terjadi di belakang. Artinya, segala urusan sudah harus diperhitungkan dampak atau akibatnya dengan matang, sehingga hasilnya bisa sesuai dengan yang dikehendaki, atau dapat berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.⁶⁸

Dari ayat di atas menjelaskan bahwa proses *organizing* yang menekankan pentingnya kesatuan dalam segala tindakan. Dalam hal ini al-Qur'an telah menyebutkan betapa pentingnya tindakan kesatuan yang utuh, murni dan bulat dalam suatu organisasi. Selanjutnya al Qur'a memebrikan petunjuk agar dalam suatu wadah, tempat, persaudaraan, ikatan, organisasi, kelompok, janganlah menimbulkan pertentangan,

⁶⁷ Ar-Razi, Muhammad bin Umar, *Tafsir Ar-Râzi*, dalam Software Maktabah Syamilah, Juz 8, hal. 216.

⁶⁸ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Misbâh, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Volume 11), Jakarta: Lentera Hati, Cet. Iv, 2006, hal.180

perselisihan, percekocan yang mengakibatkan hancurnya kesatuan, serta runtuhnya mekanisme kepemimpinan yang telah dibina.

Pengorganisasian dalam pandangan Islam bukan semata-mata sebagai wadah tetapi lebih menekankan bagaimana pekerjaan dapat dilakukan secara sistematis. Ayat yang menjelaskan tentang pengorganisasian yaitu dalam Al-Qur'an surat Yusuf 108 :

قُلْ هَذِهِ سَبِيلِي أَدْعُو إِلَى اللَّهِ عَلَىٰ بَصِيرَةٍ أَنَا وَمَنِ اتَّبَعَنِي وَسُبْحٰنَ

اللَّهِ وَمَا أَنَا مِنَ الْمُشْرِكِينَ ﴿١٠٨﴾

Katakanlah: "Inilah jalan (agama) ku, aku dan orang-orang yang mengikutiku mengajak (kamu) kepada Allah dengan hujjah yang nyata, Maha suci Allah, dan aku tiada Termasuk orang-orang yang musyrik".

Dalam beberapa kitab tafsir penulis ketahui bahwa ayat di atas menjelaskan tentang agama sebagai gerakan yang dapat mensistimatisasikan aktivitas dengan tujuan yang jelas dan adanya pelaksana aktivitas tersebut mulai pemimpin sampai anggotanya dengan pembagian tugasnya itulah organisasi.

M. Quraish Shihab dalam Tafsir Al-Mishbah menjelaskan bahwa sebagian besar manusia yang enggan menerima kebenaran, dan menjelaskan pula bahwa jalan kebenaran adalah mengesakan Allah SWT secara penuh, yang telah dibuktikan oleh sekian banyak ayat dan tanda-tanda, kini Rasulullah SAW diperintahkan: Katakanlah wahai Muhammad inilah jalan agama-ku yang kusampaikan melalui al-Qur'an dan Sunnah. Aku dan orang-orang yang mengikuti yaitu yang beriman dan benar serta meneladani aku, kami semua mengajak seluruh manusia kapan dan dimanapun kepada Allah dengan bashirah, yaitu hujjah yang nyata dalam bentuk bukti-bukti rasional dan emosional. Kata subhana mengisyaratkan bahwa setiap ajakan menuju jalan Allah hendaknya disertai dengan tasbih, yaitu pensucian Allah SWT dari segala sesuatu yang tidak wajar bagi-Nya.⁶⁹

Pengorganisasian merupakan serangkaian kegiatan manajerial yang bertujuan untuk mewujudkan kegiatan yang direncanakan menjadi struktur tugas, wewenang dan siapa yang akan melaksanakan tugas tertentu untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan oleh organisasi. Organisasi berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat. Untuk memahami organisasi secara baik, maka perlu kiranya kita berangkat dari berapa defenisi yang ada untuk mewakili pemahaman setiap orang di antaranya :

⁶⁹ M. Quraish Shihab, *Tafsir Al-Mishbah*, Jakarta: Lentera Hati, 2002, hal. 188-190

1. James D. Mooney (1974) mengutarakan bahwa organisasi adalah setiap bentuk kerja sama manusia untuk mencapai tujuan bersama.
2. Ralph Currier Davis (1951) berpendapat bahwa organisasi adalah suatu kelompok orang-orang yang sedang bekerja kearah tujuan bersama dibawah satu kepemimpinan.
3. Herbert A. Simon (1958) mengatakan bahwa organisasi adalah suatu rencana mengenai usaha kerjasama yang mana setiap peserta mempunyai peranan yang diakui untuk dijalankan dan kewajiban-kewajiban atau tugas-tugas untuk dilaksanakan.⁷⁰
4. Drs. Dydiat Hardjito, M.Sc organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat dicapai melalui individu secara terpisah.
5. Menurut Maringan (2004) pengertian organisasi dapat dibedakan pada dua macam, yaitu : *pertama*, Organisasi sebagai alat dari manajemen artinya organisasi sebagai wadah/tempat manajemen sehingga memberikan bentuk manajemen yang memungkinkan manajemen bergerak atau dapat dikaitkan. *Kedua*, Organisasi sebagai fungsi manajemen artinya organisasi dalam arti dinamis (bergerak) yaitu organisasi yang memberikan kemungkinan tempat manajemen dapat bergerak dalam batas-batas tertentu. Dinamis berarti baa organisasi itu bergerak mengadakan pembagian pekerjaan. Misalnya pimpinan harus ditempatkan di bagian yang strategis.⁷¹

Pengorganisasian adalah proses, mengatur, mengalokasikan, dan mendistribusikan pekerjaan wewenang dan sumberdaya diantara anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Stoner menyatakan bahwa menorganisasikan adalah proses memperkerjakan dua orang atau lebih untuk bekerja sama dalam cara terstruktur guna mencapai sasaran spesifik atau beberapa sasaran.

Pengorganisasian merupakan proses membagi kerja ke dalam tugas-tugas yang lebih kecil, membebaskan tugas-tugas kepada orang yang sesuai dengan kemampuannya, mengalokasikan sumber daya serta mengkoordinasikannya dalam rangka efektifitas pencapaian tujuan organisasi.⁷² Sedangkan menurut George R. Terry organizing mencakup

⁷⁰ Nasrul Syakur Chaniago, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2011, hal 18-19

⁷¹ Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung: Citapustaka Media Perintis, 2010, hal. 39

⁷² Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008, hal.71.

beberapa hal, yaitu: (a) membagi komponen-komponen kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan ke dalam kelompok-kelompok, (b) membagi tugas kepada seorang manajer untuk mengadakan pengelompokan tersebut, dan (c) menetapkan wewenang di antara kelompok atau unit-unit organisasi.⁷³

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang sangat penting dalam organisasi. Pengorganisasian dapat diartikan sebagai penentuan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan, pengelompokan tugas-tugas dan membagi pekerjaan kepada setiap karyawan, penetapan departemen-departemen, serta penentuan hubungan-hubungan.

Proses pengorganisasian merupakan kegiatan administratif untuk menyusun struktur dan membentuk hubungan-hubungan kerjasama sehingga setiap tindakan dalam suatu lembaga atau organisasi tertentu berjalan secara harmonis, bersamaan dan diarahkan untuk mencapai tujuan bersama pada lembaga atau organisasi yang bersangkutan.⁷⁴

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerjasama secara efektif dan efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran.⁷⁵ Dikatakan organisasi jika ada aktifitas/kegiatan yang dikerjakan secara bersama-sama untuk mencapai tujuan bersama dan dilakukan oleh dua orang atau lebih dan bukan satu orang. Karena jika kegiatan itu dilakukan oleh satu orang bukan dikatakan organisasi.⁷⁶

Dalam buku lain dijelaskan, *organizing* (pengorganisasian) merupakan upaya untuk mempertimbangkan tentang susunan organisasi, pembagian tugas, tanggung jawab dan lain-lain yang apabila dikerjakan secara seksama akan menjamin efisiensi bagi penggunaan tenaga kerja.⁷⁷ Pengorganisasian merupakan kegiatan dasar dari manajemen dilaksanakan untuk mnegtaur seluruh sumber-sumber yang dibutuhkan termasuk unsure manusia sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan dengan sukses. Manusia merupakan unsur yang penting melalui pengorganisasian dalam pembagian tugas-tugas yang telah ditentukan.

⁷³ George R Terry, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal.17.

⁷⁴ Ahmad Rohani H. M, Abu Ahmadi, *Pedoman Penyenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 1991, hlm. 16

⁷⁵ Winardi, *Asas – Asas Manajemen*, Bandung : Penerbit Alumni, 1983, hal. 217.

⁷⁶ Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*... hal 39

⁷⁷ Zaeni Muchtarom, *Dasar – Dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta: Al – Amin Press dan IKFA IAIN Sunan Kalijaga, 1997, hal.39.

Tujuan dari pengorganisasian adalah untuk membimbing manusia-manusia agar bekerja secara efektif. Dalam suatu organisasi semua pekerjaan jika dilakukan oleh satu orang akan terasa berat jikalau dilakukan oleh banyak orang maka akan terasa ringan, dengan demikian diperlukan tenaga-tenaga bantuan dan terbentuklah suatu kelompok kerja yang efektif.⁷⁸

Selain itu juga proses pengorganisasian merupakan suatu cara kegiatan organisasi yang dialokasikan dan ditugaskan kepada para anggota organisasi agar tujuan organisasi berjalan dengan efisien. Seorang manajer harus mengetahui semua kegiatan yang akan diurusnya, siapa saja yang membantunya sehingga semua tugasnya dapat diselesaikan dengan bagian masing-masing. oleh karena itu tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien.⁷⁹ Sebagaimana Allah SWT berfirman dalam Al-Qur'ann surat As-Saffat: 1-5;

وَالصَّافَّاتِ صَفًّا ﴿١﴾ فَالزَّاجِرَاتِ زَجْرًا ﴿٢﴾ فَالتَّالِيَاتِ ذِكْرًا ﴿٣﴾ إِنَّ
إِلَهُكُمْ لَوَاحِدٌ ﴿٤﴾ رَبُّ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَمَا بَيْنَهُمَا وَرَبُّ
الْمَشْرِقِ ﴿٥﴾

demi (rombongan) yang ber shaf-shaf dengan sebenar-benarnya[1272]⁸⁰, dan demi (rombongan) yang melarang dengan sebenar-benarnya (dari perbuatan-perbuatan maksiat), dan demi (rombongan) yang membacakan pelajaran, Sesungguhnya Tuhanmu benar-benar Esa. Tuhan langit dan bumi dan apa yang berada di antara keduanya dan Tuhan tempat-tempat terbit matahari.

Mengenai ayat ini terdapat kandungan manfaat serta konsep didalam berorganisasi, didalam berorganisasi kita harus mengetahui penempatan fungsi pengorganisasian setelah fungsi perencanaan merupakan hal yang logis karena tindakan pengorganisasian menjembatani kegiatan perencanaan dengan pelaksanaannya, dengan kata lain tanpa pengorganisasian yang baik para pelaksana tidak mempunyai pedoman kerja yang jelas dan tegas, ini yang dapat mengakibatkan kegagalan dalam mencapai tujuan. Jadi pengorganisasian dapat mempengaruhi suatu organisasi atau lembaga apabila dapat

⁷⁸ G.R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.hal.73.

⁷⁹ T. Hani Handoko, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta:BPFE, 1984.hal.167.

⁸⁰ [1272] Yang dimaksud dengan rombongan yang bershaf-shaf ialah Para Malaikat atau makhluk lain seperti burung-burung.

memaksimalkan fungsi pengorganisasian maka suatu kegiatan dapat dikerjakan secara efektif dan efisien.

Dengan demikian pengorganisasian dapat disimpulkan sebagai suatu proses dimana pekerjaan yang akan dibagi dalam komponen-komponen yang dapat ditangani, dan aktivitas mengkoordinasi hasil-hasil yang dicapai untuk dapat mencapai tujuan tertentu.⁸¹ Selain itu pula tujuan organisasi merupakan kebutuhan yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu sehingga visi dan misi atau tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi dapat terlaksana sesuai dengan yang diharapkan.

b) Tujuan Pengorganisasian

Tujuan merupakan unsur yang sangat penting dalam sebuah organisasi, Setiap organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, karena jika tidak mempunyai tujuan yang jelas maka suatu organisasi tersebut tidak terarah. Tujuannya adalah arah atau sesuatu yang ingin dicapai menjadi sebab dilaksanakannya sesuatu kegiatan.

Tujuan organisasi menurut Terry ialah untuk membimbing manusia-manusia bekerja sama secara efektif.⁸² Sedangkan Saporta memahami tujuan pengorganisasian adalah:

- a. *Organizing* yang efektif akan menyebabkan masing-masing anggota suatu organisasi mengetahui kelompok-kelompok aktivitas apa yang dilaksanakan.
- b. Dengan *organizing* yang tepat, akan didapat ketegasan, kejelasan, dalam hubungan-hubungan kerja dalam suatu organisasi perusahaan atau kantor dinas.
- c. Hubungan-hubungan yang tetap dan diinginkan diantara aktivitas- aktivitas dan pelaksanaan akan tercapai, organisasi ini jauh lebih besar manfaatnya dari pada sekelompok usaha-usaha individual
- d. *Organizing* yang baik berarti juga pendelegasian wewenang dilakukan dengan mantap, sehingga mereka menerima limpahan wewenang yang dapat bertanggung jawab.
- e. *Organizing* yang efektif berarti pemanfaatan dengan sebaik mungkin komponen manusia dan hubungan yang tepat antara pekerjaan tertentu, orang-orang, pelaksanaan dan fasilitas

⁸¹ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosda Kayra, 2000, hal. 12.

⁸² Gorge R. Terry, *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001, Cet 8, hal. 82

diteliti lebih lanjut dan diseimbangkan sedemikian rupa sehingga dapat diperoleh efektivitas dan efisiensi kerja.⁸³

Pengorganisasian bermanfaat untuk mencapai tujuan dimana individu-individu tidak dapat mencapainya sendiri, sekelompok orang yang bekerja sama secara koperatif dan terkoordinasikan dapat mencapai hasil yang lebih dari pada dilakukan perorangan. Konsep ini disebut dengan sinergi, sebagaimana yang diungkapkan oleh Handoko bahwa tiang dasar pengorganisasian adalah prinsip pembagian kerja (*division of labor*) yang memungkinkan sinergi terjadi. Jadi dengan adanya pembagian kerja maka akan memudahkan untuk melakukan pekerjaan yang sesuai dengan bidang masing-masing supaya tercapainya tujuan yang diharapkan.

c) Unsur-Unsur Pengorganisasian

Unsur merupakan bagian dari keseluruhan yang mempunyai hubungan antara satu dengan yang lainnya. Apapun bentuk sebuah kegiatan tidak terlepas dari unsur-unsur yang melingkupinya, begitu juga dengan pengorganisasian. Ada beberapa unsur pengorganisasian sebagaimana yang dikemukakan Effendi bahwa unsur pengorganisasian terdiri dari tiga, yaitu: 1) pengenalan dan pengelompokan kerja, 2) penentuan dan pelimpahan tanggung jawab dan wewenang, 3) pengaturan hubungan kerja.⁸⁴

Untuk lebih jelasnya dibawah ini akan dijelaskan satu persatu dari poin diatas, yaitu:

a. Pengenalan dan pengelompokan kerja

Dalam pembentukan suatu organisasi pertama kali harus diketahui dengan baik misi, tugas dan tujuan yang harus dicapai. Macam-macam pekerjaan harus dibagi dalam kelompok-kelompok yang kemudian dalam cabang-cabang yang dapat dikerjakan oleh seseorang atau beberapa orang yang ada di dalam organisasi itu. Diketahui dengan jelas tugas dan posisi pekerjaannya masing-masing tidak merangkap, dan tidak pula tumpang tindih (*over lapping*), setiap masing-masing, sehingga akan mampu mengerjakan tugasnya.

b. Penentuan dan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab

Sebuah organisasi harus dapat memberikan gambaran yang jelas tentang pembagian tanggung jawab (*responsibility*) pada ruang yang jelas dan sesuai tingkatnya masing-masing, demikian juga masing-masing mempunyai tanggung jawab

⁸³ G. Karta Sapetra, *Dasar-dasar Manajemen Perusahaan*, Bandung: Armico, 1982, hal. 42

⁸⁴ Mochtar Effendi, *Manajemen Berdasarkan Ajaran Agama Islam*, Jakarta: PT Bharata Karya Aksara, 1986, hal. 85-86.

dan hak sesuai dengan wewenang (authority) masing-masing. Dalam pelimpahan tanggung jawab dan wewenang manajer atau pemimpin memutuskan bagian apa yang akan dikerjakan sendiri dan bagian apa yang harus dilimpahkan tanggung jawab dan wewenang yang sendiri. Manusia memiliki kemampuan fisik dan kecakapan yang terbatas, karena itu tidak mungkin seorang manajer atau pimpinan memikul tanggung jawab atau wewenang di luar kemampuannya, makin luas suatu lapangan kerja sebuah organisasi makin perlu pembagian kerja yang tegas tentang wewenang dan tanggung jawab yang akan dilakukan.

c. Pengaturan Hubungan Kerja

Seorang pemimpin atau manajer harus menetapkan jalinan dan peraturan kerja di dalam kerja sama (*team work*) untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara harmonis. Tugas pokok seorang manajer atau pimpinan adalah membina dan mengatur kerja sama yang baik (harmonis) merupakan hasil pertama seorang manajer atau pimpinan. Seorang manajer atau pimpinan yang baik selalu mengawasi bawahannya dan mengevaluasi aturan hubungan kerja, dimana memberikan bimbingan dan mengatur kerja sama dengan cara meminta kesadaran maupun kerja sama yang ikhlas dengan pola berfikir yang realitis dan sehat.

Sedangkan Terry mengatakan bahwa unsur-unsur pengorganisasian adalah: 1) pekerjaan yang dibagi-bagi, 2) orang-orang yang ditugaskan melaksanakan pelaksanaan yang dibagi-bagi tersebut, 3) lingkungan dimana pekerjaan dilaksanakan, 4) pengelompokan dan pengaturan serta jalinan hubungan antara kelompok kerja satu dengan kelompok kerja lainnya.⁸⁵

Lebih lanjut mengenai empat unsur pengorganisasian yang telah ditetapkan oleh Terry di atas dapat penulis jelaskan tentang pengorganisasian sebagai berikut:

a. Pekerjaan yang dibagi-bagi

Pekerjaan yang dibagi-bagi artinya pengorganisasian akan dapat berjalan jika ada pekerjaan yang akan dikerjakan, serta adanya pembagian pekerjaan. Pekerjaan-pekerjaan yang ada dibagi sesuai dengan kebutuhan organisasi, bagian-bagian pekerjaan tersebut yang disebut unit kerja organisasi.

⁸⁵ G. R. Terry, *Azas-azas Manajemen*, Alih Bahasa J. Smith D.F.M, Bandung: Alumni, 1986, hal. 234

- b. Orang-orang yang ditugaskan untuk melaksanakan pekerjaan yang dibagi-bagi tersebut.

Adanya orang-orang yang digerakkan sebagai suatu kesatuan untuk melaksanakan pekerjaan yang telah dibagi-bagi tersebut. Setiap orang ditegaskan untuk melaksanakan pekerjaan maka lebih baik lagi penugasan tersebut disertai perhatian terhadap kepentingan pegawai, perhatian tersebut sangat diperlukan dalam pengorganisasian, karena merupakan suatu kekuatan yang besar dibandingkan kekuatan orang-perorang, apabila semua unsur pengorganisasian dapat menyatu dalam sebuah wadah yang disebut dengan organisasi. Unsur-unsur tersebut sangat berperan dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi, kelemahan pada salah satu atau beberapa unsur sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi.

- c. Lingkungan pekerjaan

Lingkungan yang dimaksud adalah mencakup sarana fisik dan sarana umum, di dalam lingkungan dimana pegawai-pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin perabot kantor, blanko-blanko, penerangan dan sikap mental. Semuanya merupakan faktor yang membentuk lingkungan, yang dilakukan untuk menyatukan orang-orang yang akan diajak untuk bekerja sama.

- d. Pengelompokan dan pengaturan serta jalinan hubungan antara kelompok kerja satu dengan kelompok kerja lainnya.

Dalam pengelompokan dan pengaturan ini diatur hubungan sedemikian rupa diantara orang-orang yang bekerja di dalam kelompok tersebut. Dan begitu juga diatur hubungan kerja antara kelompok kerja yang satu dengan kelompok kerja yang lainnya, sehingga terjalin hubungan suatu ikatan kerja yang saling memperkuat untuk mencapai tujuan.

Effendy merumuskan unsur-unsur pengorganisasian sebagai berikut :

- a. Pengenalan dan pengelompokan kerja (*indentificatioan and grouping of work*)
- b. Penentuan serta pelimpahan wewenang dan tanggung jawab.
- c. Pengaturan hubungan kerja (*establishment of relationship*).⁸⁶
- d) Prinsip-Prinsip Pengorganisasian.⁸⁷

⁸⁶ Mochtar Effendi, *Manajemen Berdasarkan Ajaran Agama Islam...* hal. 85-86

⁸⁷ Mochtar Effendi, *Manajemen Berdasarkan Ajaran Agama Islam...* hal. 85-86

Prinsip-prinsip pengorganisasian bertujuan agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam usaha menyusun suatu organisasi dapat terwujud organisasi yang efektif dan efisien. Di samping menciptakan aturan-aturan kerja dan jalinan kerja, seorang manajer harus menciptakan iklim kerja antara ia dan orang-orang yang selalu memelihara dan mengembangkan prosedur serta iklim kerja sama di dalam kelompok yang sehat, wajar dan sukarela. Jadi dapat disimpulkan dari pendapat ahli di atas bahwa unsur-unsur pengorganisasian meliputi : pengelompokan kerja, pelimpahan wewenang dan tanggung jawab, pengaturan hubungan kerja. Dengan demikian akan mempermudah untuk melakukan pekerjaan yang akan bertanggung jawab dengan pekerjaan yang akan diberikan kepada bawahan sehingga tercapai tujuan yang diinginkan.

Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian dalam fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

- (1) Perumusan Tujuan. Suatu organisasi haruslah memiliki tujuan yang jelas sebagai dasar pendiriannya. Tujuan yang jelas akan memberikan pedoman yang mantap bagi setiap anggotanya, terutama dalam menentukan aktivitas-aktivitas manajerial beserta tanggung jawabnya, apakah tujuan organisasi tersebut *profit motive, service social* ataupun *semi profit motive*.
- (2) Kesatuan Arah. Setiap organisasi akan memiliki pemimpin/atasan dan anggota/bawahan. Setiap bawahan hanya akan memiliki satu atasan dan hanya bertanggung jawab kepada atasannya. Kesatuan perintah yang bermula sebagai penjabaran kesatuan visi organisasi ini akan membawa seluruh SDM organisasi kepada kesatuan arah (*unity of direction*) guna mewujudkan tujuan dari organisasi.
- (3) Pembagian kerja. Aktivitas-aktivitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan perlu dibagi dalam beberapa kelompok aktivitas, sehingga setiap bagian fungsional yang diadakan mengetahui secara jelas aktivitas dan tanggung jawab manajerial yang diembannya.
- (4) Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab. Pendelegasian wewenang dan tanggung jawab adalah prinsip berikutnya yang harus dilakukan setelah pembagian kerja. Hal ini dimaksudkan agar setiap bagian dapat menjalankan aktivitas manajerial dan dapat dituntut tanggung jawabnya. Dalam penerepan prinsip-prinsip ini perlu adanya keseimbangan antara kewenangan dan tanggung jawab pekerjaan. Keseimbangan inilah yang akan mewujudkan mekanisme kerja yang sehat. Keseimbangan ini akan memotivasi bawahan

untuk lebih percaya diri, bekerja lebih baik, kreatif, dan tanggung jawab.

- (5) Koordinasi. Pelaksanaan aktivitas beserta kewenangan setiap bagian tentu akan saling berpengaruh dan berkaitan satu sama lain. Prinsip ini akan penting mengingat dalam praktiknya kerap ditemukan kasus di mana setiap bagian tanoa sadar menjadi lebih mementingkan kepentingan sendiri.
- (6) Rentang manajemen (*span of manajemen*), disebut juga rentang kendali, hal ini sangat penting karena berhubungan dengan pembagian kerja, koordinasi dan kepemimpinan seorang manajer atau pemimpin. Efektivitas dan efisiensi pengendalian bawahan langsung dipengaruhi oleh rentang manajemen, yakni beberapa bawahan langsung yang jumlahnya bergantung pada kondisi dan situasi yang dihadapi.
- (7) Tingkat pengawasan. Guna memudahkan pengawasan, penyusunan organisasi harus dilakukan dengan memperhatikan tingkat-tingkat pengawasan secara structural.⁸⁸



Tabel 2.2 Tujuh Prinsip Pengorganisasian

Menurut Prajudi Atmosudirdjo dalam Anton Athoillah prinsip-prinsip pengorganisasian yaitu:

(1) Kesatuan Komando

Penyusunan setiap organisasi harus mengikuti garis tata hubungan atasan, yaitu mulai bawah ke atas sampai berakhir pada satu titik, yaitu puncak dari organisasi. Semua arus komando (perintah), laporan, arus informasi, , arus kerja, dan sebagiannya harus melalui jalur hierarki yang jelas.

⁸⁸ R. Supomo. *Pengantar Manajemen...*, hal. 47-48.

- (2)Pembagian kerja
Prinsip pembagian kerja dapat dibagi menjadi empat:
- 1) Menurut wilayah/ daerah
 - 2) Menurut produk/ barang yang dihasilkan
 - 3) Menurut jumlah orang bawahan
 - 4) Menurut fungsi
- (3)Keseimbangan antara tugas, tanggung jawab dan kekuasaan, yaitu pembagian tugas dan tanggung jawab setiap anggota organisasi yang profesional dengan jabatan yang diemban serta gaji yang diterima.
- (4)Prinsip komunikasi
Adanya pertukaran informasi diantara anggota organisasi, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat dipantau secara bersama-sama.
- (5)Kontinuitas/kesinambungan
Setiap kegiatan harus dilaksanakan sesuai dengan perencanaan dan jadwal yang ditetapkan.
- (6)Prinsip koordinasi
Dengan prinsip pembagian kerja dan kesinambungan kerja, prinsip koordinasi dalam berorganisasi sangat penting untuk dilaksanakan agar tidak terjadi missmanagement dan kesinambungan komunikasi antara anggota organisasi.
- (7)Saling asuh
Prinsip saling asuh merupakan pelaksanaan pembinaan dari atasan kepada bawahan.Terjadi pengayoman yang berjalan secara kekeluargaan sehingga tidak terjadi konflik organisasi yang berakibat hancurnya hubungan anggota organisasi.
- (8)Delegasi/pelimpahan kekuasaan
Pelimpahan wewenang ini sangat perlu dalam organisasi karena atasan tidak selalu bisa melaksanakan kegiatannya adakalanya berhalangan.
- (9)Pengamatan,pengawasan dan pengecekan
Pengamatan dilakukan untuk mengetahui kinerja anggota organisasi, supaya setiap ada masalah akan mudah diantisipasi dan dicarikan jalan keluarnya sesegera mungkin.
- (10)Asas tahu diri
Asas ini mengajarkan agar semua anggota organisasi menyadari kedudukannnya dalam organisasi, sehingga tidak melakukan pekerjaan yang bukan merupakan tugas dan tanggung jawabnya.

(11) Kehayatan

Kehayatan yaitu anggota organisasi harus bekerja berdasarkan komitmen yang kuat kepada organisasi, loyalitas yang maksimal, dan sikap yang penuh pengabdian, dalam arti ketaatan terhadap peraturan.⁸⁹

Sementara itu Malayu S.P. Hasibuan berpendapat bahwa prinsip-prinsip pengorganisasian yaitu:

(1) *Principle of organizational* (asas tujuan organisasi)

Menurut asas ini, tujuan organisasi harus jelas dan rasional, apa bertujuan untuk mendapatkan laba, atau untuk memberikan pelayanan. Prinsip ini merupakan bagian paling penting dalam menentukan struktur organisasi.

(2) *Principle of unity of objective* (asas kesatuan arah)

Didalam suatu organisasi (perusahaan) harus ada kesatuan tujuan yang ingin dicapai.

(3) *Principle of unity of Command* (asas kesatuan perintah)

Menurut asas ini, hendaknya setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggung jawaban hanya kepada satu orang atasan, tetapi seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.

(4) *Principle of the span of management* (asas rentang kendali)

Menurut asas ini, seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan.

(5) *Principle of delegation of authority* (asas pendelegasian wewenang).

Menurut asas ini, hendaknya pendelegasian wewenang dari seseorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif, sehingga ia mengetahui wewenangnya.

(6) *Principle of parity of authority and responsibility* (asas keseimbangan wewenang dan tanggung jawab)

Menurut asas ini hendaknya wewenang dan tanggung jawab harus seimbang.

(7) *Principle of responsibility* (asas tanggung jawab)

Menurut asas ini, hendaknya pertanggung jawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang

⁸⁹ Anton Athoillah, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2010, hal. 182-185

dan pelimpahan wewenang. Seseorang hanya bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

(8) *Principle of departmentation (principle of division of work*=
 asas pembagian kerja)

Menurut asas ini, pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan-pekerjaan, atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja (departemen) hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.

(9) *Principle of personnel placement* (asas penempatan personalia)

Menurut asas ini, hendaknya penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian, dan keterampilannya.

(10) *Principle of scalar chain* (asas jenjang berangkai)

Menurut asas ini, hendaknya saluran pemerintah atau wewenang dari atas kebawah harus merupakan mata rantai vertikal yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek. Sebaliknya pertanggung jawaban dari bawahan ke atasan juga melalui mata rantai vertikal, jelas dan menempuh jarak terpendeknya.

(11) *Principle of efficiency* (asas efisiensi)

Menurut asas ini, suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.

(12) *Principle of continuity* (asas kesinambungan)

Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.

(13) *Principle of coordination* (asas koordinasi)

Asas ini merupakan tindak lanjut dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah kepada sasaran yang ingin dicapai.⁹⁰

e) Langkah-langkah Pengorganisasian

Agar fungsi pengorganisasian dapat berjalan lancar dan sesuai dengan yang diinginkan, terdapat beberapa langkah yang harus dilaksanakan. Beberapa pendapat para ahli mengenai langkah-langkah pengorganisasian, diantaranya yang dikemukakan oleh Hasibuan sebagai berikut;

⁹⁰ Malayu S.P. Hasibuan...hal. 124-125.

- (1) Manajemen harus mengetahui, tujuan organisasi yang ingin dicapai apakah *profit*, *motive* atau *service motive*.
 - (2) Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang di perlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
 - (3) Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
 - (4) Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
 - (5) Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
 - (6) Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
 - (7) Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staff organization* ataukah *function organization*.
 - (8) Struktur (*organization chart/ bagan organisasi*), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana akan dipergunakan, apa struktur organisasi segitiga vertikal, segitiga horizontal berbentuk lingkaran, berbentuk setengah lingkaran, berbentuk kerucut vertikal/ horizontal ataukah berbentuk oval.⁹¹
3. Pengisian Jabatan (*staffing*)

a. Definisi *Staffing*

Fungsi pengisian jabatan atau fungsi *staffing* adalah kegiatan untuk memperoleh pegawai yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan yang kosong di organisasi perusahaan. Fungsi pengisian jabatan ini bertujuan untuk menarik, menempatkan pegawai-pegawai menurut jumlah, jenis, keahlian dan keterampilan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, agar pegawai dapat bekerja efektif sehingga sasaran perusahaan tercapai.

⁹¹ Sondang P. Siagian...hal. 127.

Asas pengisian jabatan adalah penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat atau “*the right man on the pace and the right man behind the right gun*”. Oleh karena itu setelah fungsi manajemen berupa pengorganisasian dibahas, maka dilanjutkan dengan *staffing* (penempatan), sehingga aktifitas dalam sebuah organisasi bisa dilaksanakan oleh orang-orang yang tepat.

Staffing adalah salah satu fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dengan fungsi manajemen-manajemen sebelumnya. *Staffing* adalah suatu fungsi yang mengatur pengisian jabatan pada suatu organisasi/perusahaan, khususnya dibidang sumber daya manusia. Pada manajemen modern sumber daya manusia adalah fungsi yang berhubungan dengan pengelolaan manusia yang berada dalam suatu organisasi, mulai dari perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, penempatan, pelatihan, pengembangan sampai pemutusan hubungan kerja pada suatu organisasi.

Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi *staffing* diantaranya:

- 1) Menurut Drs. Ulber Silalahi, MA, dalam bukunya “Pemahaman Asas-asas Manajemen” bahwa *staffing* adalah suatu fungsi manajemen untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia.
- 2) Menurut Drs. H. Malayu S.P. Hasibuan, dalam bukunya “Pengantar Manajemen” menjelaskan bahwa *staffing* atau pengisian jabatan adalah kegiatan untuk memperoleh karyawan yang efektif yang akan mengisi jabatan-jabatan kosong di organisasi perusahaan.
- 3) Lebih lanjut Luther Gulick, Haroold Koontz dan William Herbeart Newman berpendapat bahwa *staffing* adalah salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisasi sejak merekrut tenaga kerja, pengembangan, sampai dengan usaha agar setiap petugas member daya guna maksimal kepada organisasi.⁹²

Sedangkan menurut Kadarman fungsi manajemen pengisian jabatan (*staffing*) mendefinisikan bahwa pengisian jabatan dalam struktur organisasi dengan cara mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, mendaftar tenaga kerja yang ada, merekrut, memilih, menempatkan promosi, menilai, member imbalan, dan melatih orang yang diperlukan.⁹³ Senada dengan apa yang disampaikan oleh

⁹² R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal.56-57.

⁹³ A.M Kadarman, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : Gramedia Rosa Pudjiyogyanti, 1996, hal. 87.

Muchtarom bahwasanya *staffing* merupakan proses merekrut, penempatan dan pelatihan untuk mengembangkan tenaga kerja atau SDM bagi kemajuan organisasi.⁹⁴

Organizing dan *staffing* merupakan dua fungsi manajemen yang sangat erat hubungannya, yaitu *organizing* berupa penyusunan wadah legal untuk menampung berbagai aktivitas yang dilaksanakan pada sebuah organisasi, sedangkan *staffing* berhubungan dengan dengan penetapan orang-orang yang akan memangku jabatan/posisi yang ada dalam organisasi tersebut.

Dari uraian di atas, jelas bahwa *staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen yang berfungsi mengelola tenaga kerja sumber daya manusia mulai dari perencanaan sumber daya manusia sampai dengan proses pemberhentian tenaga kerja pada suatu instansi/organisasi tertentu.

Adapun asas pengisian jabatan atau *staffing* ini adalah penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang-orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat pula. Sehingga, para ahli manajemen menyebutkan bahwa *the right man in the right place and the right man in the right job*. Pernyataan ini oleh pihak manajemen pada organisasi harus menjadi prioritas utama untuk menghindari terjadinya kesalahan komunikasi dalam kepegawaian.

b. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan tenaga kerja dalam pengorganisasian merupakan usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. *Procurement* sendiri merupakan fungsi yang berdiri sendiri dan dilimpahkan kepada ahli personalia. Departemen ini kemudian berfungsi mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia.

Menurut Malayu Hasibuan pengadaan atau *procurement* adalah sebuah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan, baik kualitas maupun kuantitasnya sesuai dengan kebutuhan instansi/organisasi.⁹⁵

Pengadaan karyawan ini merupakan langkah pertama dan dapat mencerminkan berhasil-tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten (memiliki kemampuan yang memadai), maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah,

⁹⁴ Zaini Muchtarom, *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Jogjakarta : Al-Amin dan IKFA, 1996, hal. 39.

⁹⁵ R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal. 58-59.

sebaliknya bila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi syarat, akan sulit bagi perusahaan mencapai tujuan.⁹⁶

Pengadaan (*Procurement*) merupakan fungsi operasional pertama dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Pengadaan karyawan ini merupakan masalah penting, sulit dan kompleks, karena digunakan untuk mendapatkan orang-orang yang kompeten, serasi, serta efektif. Karyawan merupakan asset utama dalam sebuah perusahaan/organisasi. Berhasil atau tidaknya perusahaan tergantung pada kemampuan orang-orang yang ada di dalamnya. Karyawan sebagai manusia memiliki karakter dan sifat yang berbeda-beda. Sehingga setiap pemimpin perusahaan harus bisa memberikan perlakuan yang baik terhadap karyawan berbeda dengan perlakuan terhadap mesin.

Pengadaan (*Procurement*) harus mendapatkan perhatian yang serius, serta didasarkan pada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).⁹⁷ Adapun penjelasannya sebagai berikut:

- 1) Analisis pekerjaan (*Job Analysis*). Analisis pekerjaan merupakan usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dengan demikian analisis jabatan (pekerjaan) akan mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atau pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) perlu dilakukan agar dapat didesain organisasi dan ditetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Manfaat diadakannya analisis pekerjaan ini adalah akan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia serta alat yang digunakan.

Pengertian analisis pekerjaan ini berbeda dengan *motion study* (studi gerak). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai, sedangkan studi gerak mempelajari

42. ⁹⁶ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: IKAPI, 2010, cet 2. hal.

⁹⁷ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 42-43.

gerakangerakan yang paling efektif dan efisien untuk melakukan pekerjaan.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam mengadakan analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah:

- a) Menentukan penggunaan hasil informasi hasil analisis pekerjaan. Dalam hal ini penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi dari analisis pekerjaan ini. Karena hasil ini akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipergunakan untuk menetapkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* dalam pengadaan.
- b) Mengumpulkan informasi tentang latar belakang (bagan organisasi, bagan proses, uraian pekerjaan).
- c) Menyeleksi muwakil (representative) jabatan yang akan dianalisis. Dalam hal ini dipilih beberapa sample (muwakil) jabatan yang akan dianalisis.
- d) Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan (aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat yang diperlukan).
- e) Meninjau informasi dengan pihak yang berkepentingan (untuk memverifikasi informasi yang diperoleh).
- f) Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- g) Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.⁹⁸

Dari uraian analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation* juga kita dapat mengetahui:

- a) *Job description* (tugas dan tanggung jawab)
 - b) *Job specification/description* (persyaratan bagi tenaga kerja yang akan mengisi suatu pekerjaan)
 - c) Jumlah karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi/perusahaan.
 - d) Dasar dan prosedur seleksi yang dilakukan.
 - e) Sumber-sumber tenaga kerja dan cara-cara perekrutanya.⁹⁹
- 2) Uraian Pekerjaan (*job description*)

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang

⁹⁸ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 43-44.

⁹⁹ R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal. 59.

telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedang uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggungjawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu. Uraian kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada jabatan tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi overacting. Di sinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal berikut :

- a) Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, dosen, kabag administrasi dan lain-lainnya.
- b) Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian Manajemen Sumber Daya Manusia 49 tugas dan tanggung jawab secara nyata, yang diuraikan secara terpisah, agar jelas diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
- c) Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d) Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e) Ringkasan pekerjaan/pejabat, yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
- f) Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas dipromosikan.¹⁰⁰

¹⁰⁰ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 48-49.

Dari uraian diatas bahwasanya suatu pekerjaan harus diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab dan standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar penetapan spesifikasi pekerjaan, supaya pengisian jabatan didasarkan apa baru siapa sehingga mismanajemen dapat dihindari.

3) Spesifikasi Pekerjaan (*job spesification*)

Spesifikasi pekerjaan (*job spesification*) disusun berdasarkan pekerjaan dengan menjawab pertanyaan ”apa ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan lain-lain orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten.

Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dan pemangku jabatan itu. adapun Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai :

1. Tingkat pendidikan pekerja
2. Jenis kelamin pekerja
3. Keadaan fisik pekerja
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
5. Batas umur pekerja
6. Status perkawinan
7. Minat pekerja
8. Emosi dan temperamen pekerja
9. Pengalaman pekerja.¹⁰¹

4) Evaluasi Pekerjaan (*Job evaluation*)

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) merupakan proses menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil resiko pekerjaan dan memberikan nama, rangking, serta harga dari suatu jabatan.

Seperti telah dijelaskan sebelumnya proses pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan dengan maksud untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan sesuai dengan kebutuhan. Ada beberapa hal yang harus

¹⁰¹ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 51.

diperhatikan dalam proses pengadaan SDM yaitu sebagai berikut:

- a) Peramalan kebutuhan tenaga kerja
- b) Penarikan
- c) Seleksi
- d) Penempatan.

c. Penarikan (*Recruitmen*)

Proses rekrutmen dimulai pada waktu yang diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran. Artinya secara konseptual dapat dikatakan bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah seleksi, dan seleksi itu sendiri tidak termasuk proses rekrutmen. Jika proses rekrutmen ini berhasil dengan baik, maka hasil yang diperoleh adalah sejumlah pelamar yang kemudian mereka siap diseleksi guna menentukan kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan.

Kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus di dasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

Adapun hal-hal yang harus diperhatikan dalam proses rekrutmen agar berhasil dengan tepat yaitu sebagai berikut:

- 1) para pencari tenaga kerja (tenaga rekrutmen) perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan.
- 2) komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru tersebut juga harus diperhatikan bahkan dipertimbangkan.¹⁰²

Penarikan (*recruitmen*) merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan/organisasi. Dalam hal ini kesuksesan rekrutmen dipengaruhi oleh tiga yal yaitu *pertama*, kondisi organisasional (kebijaksanaan dalam promosi, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status karyawan, dan *job specification*, *kedua*, kebiasaan pencari kerja (pengalaman, pendidikan), *ketiga*, kondisi eksternal (lingkungan) seperti pengangguran, pesaing langka tidaknya keahlian yang dibutuhkan, proyeksi angkatan kerja, peraturan undang-undang.

Penarikan (*recruitmen*) dapat berasal dari sumber internal dan eksternal perusahaan/organisasi. Sumber internal perusahaan merupakan karyawan yang akan mengisi tempat (lowongan) yang ada dengan cara

¹⁰² Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 56.

memutasikan karyawan yang memenuhi jabatan diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial. Sedangkan penggunaan eksternal merupakan penarikan karyawan dengan mengambil tenaga kerja dari luar perusahaan misalnya melalui kantor penempatan tenaga kerja, serikat buruh, nepotisme, ataupun pasar tenaga kerja (iklan) lowongan pekerjaan.

d. Seleksi

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan pada organisasi/perusahaan tertentu. Adapun dasar seleksi adalah *job specification* dari organisasi/perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Malayu Hasibuan metode seleksi terdiri atas metode ilmiah dan nonilmiah. Metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada ilmu pengetahuan dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria spesifikasi dan standar-standar tertentu.¹⁰³ Dengan seleksi ilmiah diharapkan dapat diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatannya yang tepat sehingga pembiasaannya dan perkembangannya relatif lebih mudah.

Karyawan adalah asset utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan harus selalu berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini karena dalam organisasi sekelompok pegawai dapat memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu tergantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilakukan. Adapun tujuan seleksi dilakukan agar mendapatkan karyawan/anggota yang:

- 1) berkualitas dan potensial.
- 2) Jujur dan disiplin.
- 3) Cakap, terampil dan mempunyai semangat serta etos kerja yang tinggi.
- 4) Dapat bekerjasama, baik dengan atasan maupun bawahan.
- 5) Dinamis, kreatif, inovatif dan tanggung jawab.
- 6) Loyal dan berdedikasi, serta dapat bekerja secara mandiri.¹⁰⁴

Adapun langkah selanjutnya dalam proses seleksi yaitu melakukan penetapan jumlah karyawan/anggota yang akan diterima

¹⁰³ R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal. 62-63.

¹⁰⁴ Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia...*, hal. 59-60.

sesuai dengan kebutuhan perusahaan/organisasi. Hal ini dilakukan agar kredibilitas perusahaan tetap stabil dan terjaga.

Selain dari pada dijelaskan juga sistem dan prosedur seleksi yaitu harus berasaskan efisien (uang,waktu,tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatan yang tepat. Adapun sistem seleksi ada dua macam, yaitu:

- 1) *Succesive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan uraian testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
- 2) *Compensatory-approach* adalah sistem yang dilakukan di mana si pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.¹⁰⁵

Sedangkan prosedur merupakan langkah-langkah pelaksanaan seleksi yang perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan/anggota yang *qualified* dengan kebutuhan perusahaan/organisasi dengan penempatan yang tepat.

e. Penempatan, Orientasi dan Induksi

Penempatan (*placement*) karyawan merupakan tindakan lanjut dan seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan-jabatan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan tugas kepada karyawan-karyawan yang telah diterima di perusahaan/organisasi. Dengan demikian calon karyawan tersebut dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan.

Penempatan ini harus didasarkan *job description*, dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan menempatkan orang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*the right man in the right place and right man behind the right job*”.

Adapun prinsip penempatan ini harus dilaksanakan secara konsekuen supaya seorang pekerja konsekuen supaya seorang pekerja, bekerja sesuai dengan spesialisasinya atau keahlian masing-masing. dengan penempatan yang tepat itu maka gairah kerja, mental kerja dan

¹⁰⁵ Priyono , *Manajemen Sumber Daya Manusia...*,hal. 61.

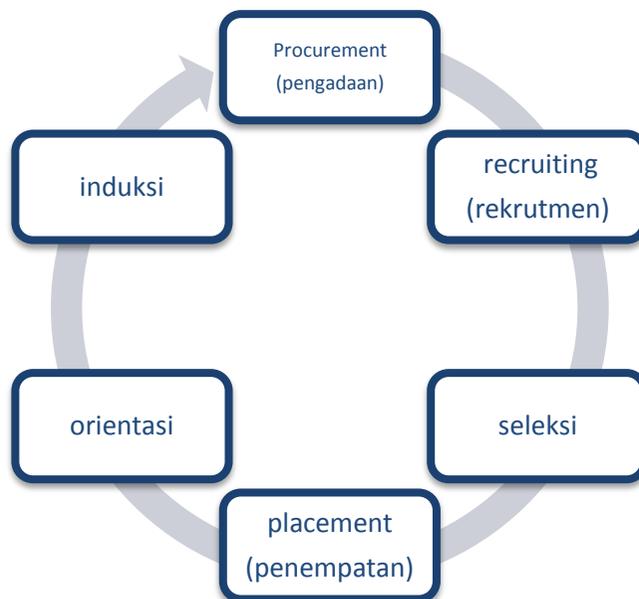
prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Dengan demikian konsep penempatan ini sebenarnya juga menyangkut promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana pegawai baru, pegawai lama pun perlu direkrut secara internal, perlu dipilih dan biasanya juga perlu mengalami program pengenalan sebelum mereka ditempatkan pada posisi baru dan melakukan pekerjaan baru.

Sedangkan yang dimaksud dengan orientasi merupakan pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerjasama dengan karyawan lainnya pada organisasi/perusahaan tersebut.

Dengan orientasi ini diharapkan dapat mengatasi keragu-raguan, kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya. Orientasi ini dapat dilakukan oleh manajer personalia atau langsung oleh karyawan yang bersangkutan.

Adapun induksi karyawan adalah serangkaian kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi ini pada dasarnya tugas dari atasan langsung karyawan yang bersangkutan sehingga calon karyawan menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.



Tabel 2.3 Konsep Pengadaan (Procurement)

4. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan atau (*Actuating*) merupakan keinginan untuk membuat orang lain mengikuti keinginannya dengan menggunakan kekuatan pribadi atau kekuasaan jabatan secara efektif dan pada tempatnya demi kepentingan jangka perusahaan. Termasuk didalamnya memberitahukan orang lain apa yang harus dilakukan dengan nada yang bervariasi mulai dari nada tegas sampai meminta atau bahkan mengancam tujuannya adalah tugas-tugas dapat terselesaikan dengan baik.

Fungsi pengarahan ini diumpamakan sebagai kunci kontak mobil. Artinya, sebuah mobil baru dapat berjalan jika kunci kontaknya telah melaksanakan fungsinya. Demikian pula, proses manajemen baru terlaksana setelah fungsi pengarahan diterapkan terhadap karyawan/pegawai di suatu organisasi.

Berikut ini beberapa definisi pengarahan (*actuating*) menurut beberapa ahli:

- a. Menurut George R. Terry, *actuating is setting all members of the group to want to achieve and to strike to achieve the objective willingly and keeping with the managerial planning and organizing efforts*. Pengarahan adalah membuat semua anggota kelompok, mau bekerja sama dan bekerja secara ikhlas serta bergairah untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan usaha-usaha pengorganisasian.

- b. Menurut Koontz dan O'Donnel, *directing and leading are the interpersonal aspect of managing by which subordinate are led to understand and contribute effectively and efficiency the attainment of enterprise objectives*. Pengarahan adalah hubungan antar aspek individual yang ditimbulkan oleh adanya pengaturan terhadap bawahan untuk dapat dipahami dan pembagian pekerjaan yang efektif untuk tujuan perusahaan yang nyata.
- c. Menurut Malayu S.P. Hasibuan, pengarahannya adalah mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan perusahaan/organisasi.¹⁰⁶

Setelah memperhatikan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pengarahannya merupakan salah satu tugas pemimpin organisasi untuk memberikan motivasi, dorongan, dan memberikan keyakinan kepada bawahannya agar bawahan tersebut bekerja secara ikhlas demi terwujudnya tujuan organisasi.

Suatu organisasi tidak akan dapat mencapai tujuannya tanpa ditunjang oleh personal atau sumber daya manusia yang mempunyai komitmen. Sementara sumber daya manusia akan mempunyai jiwa komitmen tanpa melalui pengarahannya dari para pemimpin atau pihak-pihak yang berkepentingan di suatu perusahaan.

5. Pengendalian

Pengendalian adalah suatu proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai dengan aktivitas yang telah direncanakan sebelumnya. Proses pengendalian dapat melibatkan beberapa elemen yaitu : menetapkan standar kerja, mengukur kinerja, membandingkan ujung kerja dengan standar yang telah ditetapkan, mengambil tindakan korektif saat terdeteksi penyimpangan.¹⁰⁷

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya lebih banyak ditentukan oleh pimpinannya. Seorang pimpinan yang berhasil adalah mereka yang sadar akan kekuatannya yang paling relevan dengan perilakunya pada waktu tertentu. Dia benar-benar memahami dirinya sendiri sebagai individu, kelompok serta lingkungan social dimanapun mereka berada. Kemudian memiliki kemampuan untuk memotivasi, mempengaruhi, mengarahkan dan berkomunikasi dengan para bawahannya. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kepuasan dan kinerja mereka.

¹⁰⁶ R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal. 71-72.

¹⁰⁷ Tim Dosen Administrasi Universitas Pendidikan Indonesia... hal. 95.

Adapun firman Allah di dalam al-Qur'an berkenaan dengan pengendalian dalam manajemen sebagai berikut:

وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَىٰ وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ

مِنَ الْكَافِرِينَ ﴿٣٤﴾

dan (ingatlah) ketika Kami berfirman kepada Para Malaikat: "Sujudlah kamu kepada Adam," Maka sujudlah mereka kecuali Iblis; ia enggan dan takabur dan adalah ia Termasuk golongan orang-orang yang kafir.

Pemahaman tentang penggerakan atau pengendalain telah dikembangkan menjadi tiga pendekatan:

Pertama, pendekatan psikologis. Pendekatan ini didasarkan pada asumsi yang bersifat umum bahwa perilaku individu itu ditentukan dalam bagiannya oleh salah satu struktur kepribadian unik. Itulah barangkali yang merupakan keistimewaan seseorang, atau sesuatu yang signifikan dari perilaku kepemimpinannya seperti diharapkan serta dilakukan oleh seroang pemimpin.

Kedua, pendekatan sosilogis. Pendekatan ini menitikberatkan pada kelompok-kelompok merupakan factor yang turut serta menentukan kriteria pemimpin. Perasaan kohesif diantara anggota kelompok dan tingkat kepuasan anggota kelompok merupakan dua dimensi yang mempunyai korelasi yang sangat tinggi dengan ketepatan seroang pemimpin yang mendukung faktor-faktor potensi, permissive (kebebasan) pendidikan pemimpin. Pada dasarnya pendidikan sosiologi ini bersifat situasional.¹⁰⁸

Ketiga, pendekatan perilaku. Pendekatan ini lebih memfokuskan kepada prbadi atau situasi. Tidaklah berarti perilaku itu bisa diterapkan pada semua situasi, tetapi ada kemungkinan bahwa perilaku itu bisa diterapkan pada situasi lain. Para ahli mengembangkan beberapa teori tentang perilaku pemimpin:

1) Teori satu faktor

Bahwa perilaku pemimpin dapat dijelaskan sepanjang satu dimensi mulai berpusat kepada bawahan samapi dengan berpusat kepada produksi. Dimensi yang berpusat pada bawahan melahirkan apa yang disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang berpusat kepada bawahan dan produksi bukanlah suatu dimensi yang berawal dari bawahan dan berakhir

¹⁰⁸ Soebagio Atmodiwirio. *Manajemen Pelatihan*. Ardadizya Jaya: Jakarta, 2005. hal.12.

pada produksi, tetapi merupakan dimensi yang saling ketergantungan dari perilaku pemimpin.

2) Teori dua faktor

Teori ini terbagi menjadi dua, *pertama*, struktur inisiasi. Dimensi ini mengacu kepada perilaku pemimpin yang berorientasi kepada tugas, mengabdikan hubungan dengan bawahan dalam rangka mengembangkan pola organisasi, alur komunikasi, metode dan prosedur yang baik. *Kedua*, konsiderasi. Dimensi ini mengacu kepada persahabatan, saling percaya dan mempercayai, menghargai dan hubungan yang hangat antara pemimpin dengan kelompok dalam kelompok. Sering juga kedua pola (kutub) disebut orientasi tugas dan orientasi manusia.

5. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan (*controlling*) merupakan salah satu fungsi manajemen yang tidak kalah pentingnya dalam suatu organisasi. Semua fungsi terdahulu, tidak akan efektif tanpa disertai dengan pengawasan. Dalam hal ini Louis E. Boone dan David L. Kurtz memberikan rumusan tentang pengawasan “...*the process by which manager determine whether actual operation are consistent with plans*”.¹⁰⁹

Dalam konteks al-Qur'an, ayat yang berkaitan dengan konsep pengawasan ini adalah:

وَإِنَّ عَلَيْكُمْ لَحَافِظِينَ

Padahal Sesungguhnya bagi kamu ada (malaikat-malaikat) yang mengawasi (pekerjaanmu).

Controlling juga dapat diartikan sebagai suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah direncanakan dan memastikan tujuan dari organisasi tercapai.¹¹⁰ Sedangkan menurut T. Hani Handoko pengawasan adalah sebagai suatu proses untuk (menjamin) agar tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai.¹¹¹

Fungsi manajerial pengawasan adalah untuk mengukur dan mengoreksi kerja bawahan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi dan rencana yang didesain sedang dilaksanakan. Dalam konteks ini, implementasi syariah diwujudkan melalui tiga pilar pengawasan, yaitu:

- 1). Ketaqwaan individu, bahwa seluruh personel perusahaan dipastikan

¹⁰⁹ Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2009, hal.126

¹¹⁰ Rusman, *Manajemen Kurikulum*... hal.162.

¹¹¹ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Ed.2, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1995, hal. 359.

dan dibina agar menjadi manusia yang bertaqwa; 2). Kontrol anggota, dalam suasana organisasi yang mencerminkan sebuah team maka proses keberlangsungan organisasi selalu akan mendapatkan pengawasan dari personelya sesuai dengan arah yang telah ditetapkan; 3). Penerapan/supremasi aturan, organisasi ditegakkan dengan aturan main yang jelas dan transparan dan tidak bertentangan dengan syariah.¹¹²

Pengawasan (*controlling*) mencakup kelanjutan tugas untuk meloat apakah kegiatan dilaksanakan sesuai dengan rencana.¹¹³ Fungsi pengawasan meliputi penentuan standard an memberikan keyakinan bahwa tujuan organisasi dapat tercapai. Pengawasan dilakukan seiring dengan proses, sejak awal hingga lahir. Oleh karena itu pengawasan meliputi monitoring dan evaluasi. Kegiatan ini sangat erat dengan perencanaan, karena melalui pengawasan yang efektivitas manajemen dapat diukur.¹¹⁴

Dari berbagai pendapat yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah proses untuk memastikan, memberikan laporan yang lalu, memeriksa kemajuan, menyeleksi standar, mengambil tindakan serta menjamin tujuan organisasi dan tercapainya sebuah manajemen.

Sistem pengawasan yang dipegunakan akan memberikan bahan-bahan yang sangat berguan untuk menemukan fakta bagaimana proses pengawasan itu dijalankan. Sistem pengawasan itu dilaksanakan untuk membimbing ataukah hanya sekedar alat untuk mencari-cari kelemahan atau kesalahan orang.

Kegiatan pengawasan ini dilakukan bukan untuk mencari kesalahan dan kelemahan pengurus dalam menjalankan tugasnya, tetapi berusaha untuk mencocokkan apakah aktifitas yang dilakukan telah sesuai dengan program-program yang telah direncanakan sebelumnya. Hal ini bertujuan untuk memberikan masukan dan perbaikan supaya menjadi proses perbaikan.

6. Prinsip-Prinsip Manajemen Organisasi

Pentingnya prinsip-prinsip dasar dalam praktik manajemen antara lain menentukan metode kerja, pemilihan pekerjaan dan pengembembangan keahlian, pemilihan prosedur kerja, menentukan

¹¹² M. Ismail Yusanto Dan M. Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Strategis Perspektif Syariah*, Jakarta: Khirul Bayan, 2003, hal. 148.

¹¹³ Terry, George R, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal.18.

¹¹⁴ Fatah Syukur, *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011, hal 10

batas-batas tugas, mempersiapkan dan membuat spesifikasi tugas, melakukan pendidikan dan latihan, melakukan sistem dan besarnya imbalan itu dimaksudkan untuk meningkatkan efektifitas serta efisiensi produktivitas kerja.¹¹⁵

Dalam kaitannya dengan prinsip dasar manajemen, Fayol menyusun 14 macam prinsip manajemen :

- 1) Pembagian kerja (*Division Of Labor*)
Semakin mengkhususkan manusia dalam pekerjaannya, semakin efisien kerjanya.
- 2) Otoritas dan tanggung jawab (*Authority and Responsibility*)
Diperoleh melalui perintah untuk dapat memberi perintah pula dengan wewenang formal, sedang wewenang pribadi pun dapat memaksa kepatuhan orang lain.
- 3) Disiplin (*Discipline*)
Kepatuhan anggota organisasi terhadap aturan dan kesempatan, kepemimpinan yang baik berperan penting bagi kepatuhan ini dan juga kesepakatan yang adil, seperti penghargaan terhadap prestasi serta penerapan sanksi hukuman secara adil terhadap yang melakukan penyimpangan.
- 4) Kesatuan komando (*Unity Of Command*)
Setiap karyawan hanya menerima perintah kerja dari satu orang dan apabila perintah itu datang dari dua orang atasan atau lebih akan timbul pertentangan perintah dan kerancuan wewenang yang timbul harus dipatuhi.
- 5) Kesatuan pengarahan (*Unity Of Direction*)
Sekelompok kegiatan yang mempunyai tujuan yang sama harus dipimpin oleh seorang manajer dengan satu rencana kerja.
- 6) Menomorduakan kepentingan perorangan terhadap kepentingan umum (*Subordination Of Individual Interest To General Interest*)
Kepentingan perorangan dikalahkan terhadap kepentingan organisasi sebagai satu keseluruhan.
- 7) Remunerasi (*Remuneration Of Personnel*) Imbalan yang adil bagi karyawan dan pengusaha.
- 8) Sentralisasi (*Centralisation*)
Tanggungjawab akhir terletak pada atasan dengan tetap member wewenang memutuskan kepada bawahan sesuai dengan kebutuhan, sehingga kemungkinan adanya desentralisasi.
- 9) Rantai saklar (*Scalar Chain*)

¹¹⁵ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosda Karya, 2000, hal. 12

Adanya garis kewewenangan yang tersusun dari tingkat atas sampai ketingkat terendah seperti tergambar pada bagan organisasi.

10) Tata tertib (*Order*)

Tertibnya penempatan barang dan orang pada tempat dan waktu yang tepat.

11) Keadilan (*Equity*)

Sikap persaudaraan keadilan para manajer terhadap para bawahannya.

12) Stabilitas masa jabatan (*Stability Of Penure Of Personel*)

Tidak banyak pergantian karyawan yang keluar masuk organisasi.

13) Inisiatif (*Intiative*)

Member kebebasan kepada bawahan untuk berprakarsa dalam menyelesaikan pekerjaannya walaupun akan terjadi kesalahan-kesalahan.

14) Semangat korp (*Spirit The Corps*)

Meningkatkan semangat berkelompok dan bersatu seperti lebih banyak menggunakan komunikasi formal dan tertulis.¹¹⁶

7. Unsur-Unsur Manajemen Organisasi

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang sebagaimana dikutip oleh Mastini tentang unsur manajemen tersebut, terdiri atas manusia, material, mesin, metode, money dan markets, setiap unsur-unsur tersebut memiliki penjelasan dan peranan bagi suatu manajemen agar untuk mengetahui bahwa manajemen memiliki unsur-unsur perlu dimanfaatkan unsur-unsur manajemen tersebut. Untuk mengetahui hal tersebut dapat dijelaskan unsur-unsur manajemen seperti di bawah ini.¹¹⁷

- 1) Manusia (*Man*). Sarana penting atau sarana utama setiap manajer untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh individu-individu tersendiri atau manusianya. Berbagai kegaitan-kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti yang dapat ditinjau dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan atau dapat pula kita tinjau dari sudut bidang, seperti penjualan, produksi, keuangan dan personalia. *Man* atau manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan

¹¹⁶ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002, hal.50.

¹¹⁷ Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur Manajemen*, Jakarta: Citra Pustaka, 2013, hal. 61.

menentukan. Manusia yang merancang tujuan, menetapkan tujuan dan manusia jugalah yang nantinya akan menjalankan proses dalam mencapai tujuan yang ditetapkan tersebut.

- 2) Material (*Material*). Dalam proses pelaksanaan kegiatan, manusia menggunakan material atau bahan-bahan. Oleh karena itu, material dianggap pula sebagai alat atau sarana manajemen untuk mencapai tujuan.
- 3) Mesin (*Machine*). Dalam kemajuan teknologi, manusia bukan lagi sebagai pembantu mesin seperti pada masa lalu sebelum Revolusi Industri terjadi. Bahkan, sebaliknya mesin telah berubah kedudukannya menjadi pembantu manusia.
- 4) Metode (*Method*). Untuk melakukan kegiatan secara guna dan berhasil guna, manusia dihadapkan kepada berbagai alternatif metode cara menjalankan pekerjaan tersebut sehingga cara yang dilakukannya dapat menjadi sarana atau alat manajemen untuk mencapai tujuan.
- 5) Uang (*Money*). Uang sebagai sarana manajemen harus digunakan sedemikian rupa agar tujuan yang diinginkan tercapai. Kegiatan atau ketidaklancaran proses manajemen sedikit banyak dipengaruhi oleh pengelolaan keuangan.
- 6) Pasar (*Markets*). Bagi badan yang bergerak dibidang industri maka sarana manajemens penting lainnya seperti pasar-pasar atau market. Untuk mengetahui bahwa pasar bagi hasil produksi, jelas tujuan perusahaan industri tidak mustahil semua itu dapat diurai sebagian dari masalah utama dalam perusahaan industri adalah minimal mempertahankan pasar yang sudah ada. Jika mungkin, mencari pasar baru untuk hasil produksinya. Oleh karena itu, market merupakan salah satu sarana manajemen penting lainnya. baik bagi perusahaan industri maupun bagi semua badan yang bertujuan untuk mencari laba.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen di atas dapat disimpulkan, bahwa manusia adalah unsur dan sarana utama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Berbagai kegiatan yang dapat diperbuat dalam mencapai tujuan seperti dari sudut pandang proses, perencanaan, pengorganisasian, staffing, pengarahan, dan pengawasan hanya dapat dilakukan oleh manusia ataupun juga sering diistilahkan dengan sumber daya manusia dalam dunia manajemen merupakan faktor yang sangat penting dan menentukan

8. Dasar-Dasar Manajemen

Adapun dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut :

- 1) Adanya kerjasama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
- 2) Adanya tujuan kerjasama serta kepentingan yang sama untuk dicapai.
- 3) Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab yang baik.
- 4) Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
- 5) Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
- 6) Adanya *human organization*¹¹⁸.

9. Tipe-Tipe Manajer dalam Manajemen

Keberhasilan masyarakat atau bangsa ditentukan oleh keberhasilan seluruh organisasi yang terdapat dalam kehidupan masyarakat atau bangsa itu. Sedang keberhasilan organisasi ditentukan oleh keberhasilan para manajer mencapai tujuan organisasi itu.¹¹⁹ Kita menggunakan istilah manajer untuk mengartikan siapa pun yang bertanggung jawab untuk melaksanakan keempat aktivitas utama dari manajemen dalam hubungan dengan waktu. Salah satu cara untuk memahami kompleksitas manajemen adalah memandang bahwa manajer dapat berada di berbagai tingkat yang berbeda dan dengan perbedaan cakupan kegiatan organisasi.¹²⁰

Perbedaan tingkatan manajer akan membedakan pula fungsi-fungsi manajemen yang dilaksanakan. Ada dua fungsi utama manajemen yaitu manajemen administratif dan operatif. Manajemen administratif lebih berurusan dengan penetapan tujuan, perencanaan, penyusunan kepegawaian, dan pengawasan kegiatan-kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan. Sedangkan manajemen operatif lebih mencakup kegiatan memotivasi, supervisi, dan komunikasi dengan para karyawan untuk mengarahkan mereka mencapai hasil-hasil secara efektif. Pada tingkatan manajemen terendah, para manajer akan banyak melaksanakan

¹¹⁸ Yusuf Taslimah, *Manajemen Perpustakaan Umum*, Jakarta : Universitas Terbuka, 1996, hal. 32.

¹¹⁹ Amin Widjaja Tunggal, *Manajemen (Suatu Pengantar)*, Jakarta: Rineka Cipta, hal.3.

¹²⁰ James A.F Stoner, R.Edward Freeman etc, *Manajemen*, Jakarta: PT. Prenhallindo, hal.16.

fungsi manajemen operatif. Semakin tinggi tingkatannya, mereka menjadi lebih terlibat dengan manajemen administratif.¹²¹

Manajer adalah orang yang menjalankan kegiatan manajemen. Dalam berbagai jenis organisasi, istilah manajer dapat direpresentasikan oleh istilah lain, seperti presiden, ketua, wakil presiden, wakil ketua, kepala bagian, dan seterusnya. Beberapa keahlian diperlukan agar para manajer dapat menjalankan fungsi-fungsi manajernya dengan baik. Keahlian-keahlian tersebut diantaranya adalah keahlian teknis, keahlian konseptual, keahlian berkomunikasi dan berinteraksi, keahlian dalam pengambilan keputusan, keahlian dalam pengaturan waktu, keahlian dalam manajemen global, serta keahlian dalam teknologi.

James A.F Stoner dan A.R. Edward Freeman, dalam bukunya *Management*, membagi tipe-tipe manajer sebagai berikut:¹²²

- a. Berdasarkan Jenjang atau Tingkatnya
 - 1) *First Line/First Level Managers* atau manajer tingkat bawah, yaitu manajer yang bertanggung jawab atas pekerjaan karyawan operasi saja dan tidak mensupervisi manajer lainnya. Mereka adalah tingkat yang pertama atau paling rendah dari manajer di hierarki organisasi.
 - 2) *Middle Managers* atau manager tingkat menengah, yang bisa lebih dari satu tingkat, yang memimpin manajer lain di bawahnya. Mereka bertanggung jawab untuk manajer yang lain dan kadang-kadang beberapa karyawan operasi.
 - 3) *Top Management* atau manajer tingkat atas, yaitu pihak yang menentukan kebijakan dan pembuat pedoman bagi organisasinya dalam berhubungan dengan pihak eksternal organisasi. Pada level ini, manajer bertanggung jawab untuk manajemen keseluruhan dari organisasi. Mereka menetapkan kebijakan operasi dan mengarahkan interaksi organisasi dengan lingkungan.

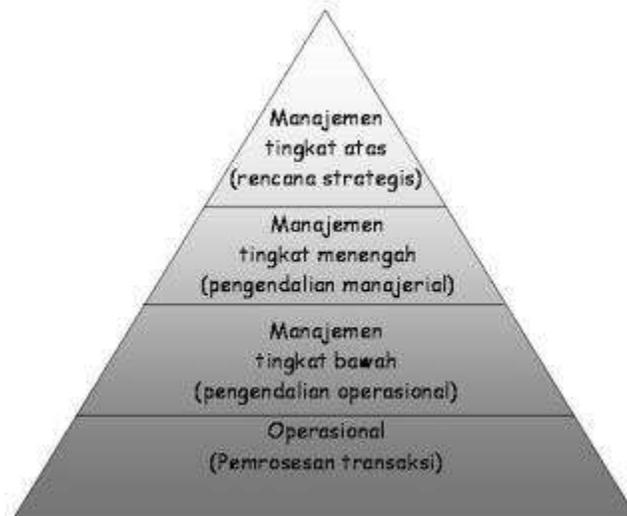
Top Level Management	Planning			
Middle Management		Organizing		Controlling

¹²¹

¹²² R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal.6-7.

First Level Management			Leading	
------------------------	--	--	---------	--

Tabel 2.4 Jumlah waktu relative digunakan untuk 4 fungsi manajemen oleh Tiga Tingkat Manajer Manajemen yang berbeda



Tingkatan Manajerial dalam Manajemen (Tabel 2.5)

- b. Berdasarkan Jenis Kegiatannya
 - 1) Manajer Fungsional (*Functional Managers*), yang bertanggung jawab atau salah satu kegiatan organisasi.
 - 2) Manajer Umum (*General Managers*), yang memimpin organisasi atau satuan yang terlibat dengan berbagai kegiatan.
- c. Berdasarkan Keterampilan dan Peran Manajer

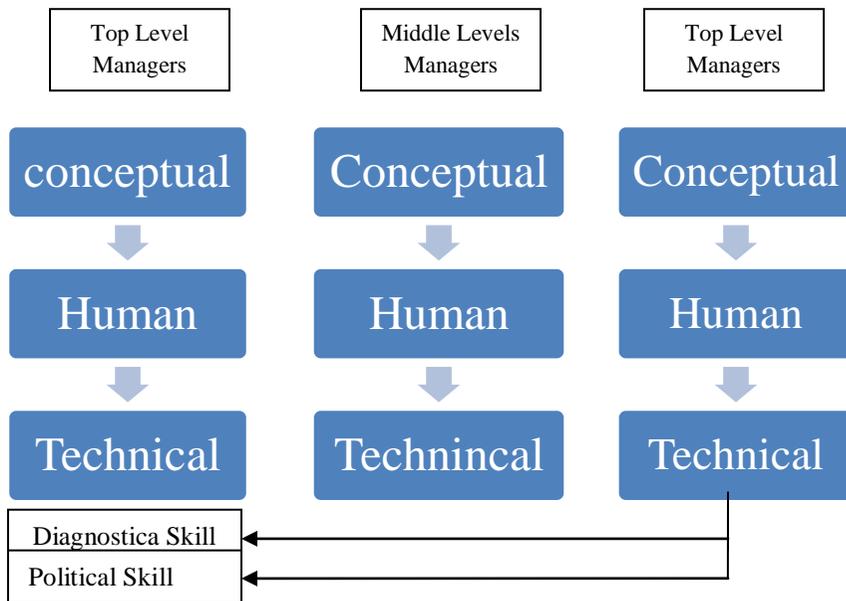
Untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, para manajer memerlukan berbagai kemampuan dan keterampilan. Menurut Robert L. Katz, terdapat 3(tiga) macam keterampilan manajer, yaitu sebagai berikut:

 - 1) *Technical skill* (Keterampilan Teknis), yaitu kemampuan seseorang manajer untuk menggunakan alat-alat, prosedur, dan teknik dari suatu bidang kegiatan tertentu.
 - 2) *Human Skill* (Keterampilan Manusiawi), yaitu kemampuan untuk bekerja dengan orang lain, memahami, merangsang, serta mendorong orang lain. Orang lain termasuk anggota organisasi, para relasi, dan terutama bawahan sendiri.

3) *Conceptual Skill* (Keterampilan Konsepsional), yaitu kemampuan mental para manajer untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan seluruh kepentingan dan kegiatan organisasi sehingga organisasi dapat dilihat sebagai suatu kesatuan yang utuh.

Ketiga kemampuan dan keterampilan ini sama pentingnya, namun kepentingan itu sangat tergantung kepada kedudukan manajer dalam tingkat atau tangga organisasi.

Komposisi teknis lebih besar untuk manajer tingkat bawah dan kemampuan konsepsional lebih utama bagi manajer tingkat atas, karena harus mengambil keputusan yang berpengaruh luas dan berjangka panjang.



Tabel 2.6 keterampilan pada tingkat level managers.

Meskipun tugas dari setiap tingkatan manajer berbeda-beda, namun manajer disetiap tingkatan memiliki suatu tugas yang sama namun berbeda kapasitas dan tingkatan keputusan yang diambil. Pengambilan keputusan merupakan hal penting dalam sebuah organisasi, karena pengambilan keputusan akan menjadi awal dari berbagai kegiatan perusahaan atau organisasi. Selain sebagai awal dari berbagai kegiatan, pengambilan keputusan juga berfungsi sebagai solusi dari permasalahan yang sedang dihadapi dalam organisasi atau perusahaan.

Seorang manajer aktivitas rutinnnya adalah bergerak dalam berbagai bidang, seperti penjualan, pembelian, produksi, keuangan, personalia, dan lain-lain. Bidang-bidang itu kita sebut dengan bidang manajemen. Dapat kita bayangkan betapa kompleksnya kegiatan-kegiatan seorang manajer.

Tabel 2.7 Fungsi manajer dilihat dari dua sudut proses dan bidang

Bidang Proses	Penjualan	Pembelian	Produksi	Keuangan	Personalia	Pemasaran	Litbang
Planning							
Organizing							
Staffing							
Actuating							
Controlling							

Semua yang tertera diatas merupakan fungsi-fungsi manajer ke dalam perusahaan. Hal ini sering disebut dengan *internal function of manajer*. Jadi, kesimpulannya selain seorang manajer memiliki tipe berdasarkan pembagiannya, seorang manajer juga memiliki fungsi-fungsi tersendiri. Berikut ini fungsi seorang manajer dilihat dari dua sudut,

- 1) Dari sudut proses, yaitu : *planning, organizing, staffing, actuating, controlling*
- 2) Dari sudut subjek atau bidang, yaitu : Penjualan, Pembelian, Produksi, Keuangan, Personalia, Pemasaran, dan Litbang.¹²³

¹²³ R. Supomo, *Pengantar Manajemen...*, hal.30.

BAB III

HAKIKAT ORGANISASI SANTRI

A. Pengertian Organisasi Santri

1. Pengertian Organisasi

Salah satu kajian ayat Al-Qur'an yang mengkaji tentang manajemen adalah Qs. Ali Imran : 104. Dalam ayat ini mengkaji beberapa hal diantaranya tentang konsep manajemen. Dawam Raharjo dalam Ensiklopedi Al-Qur'an menjabarkan kata *ummah* yang terdapat dalam ayat tersebut identik dengan masyarakat atau bagian dari masyarakat yang mengemban suatu fungsi tertentu.¹

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ

الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar; merekalah orang-orang yang beruntung. (QS. Ali Imran :104)

¹ Dawam Raharjo, *Ensiklopedi al-Qur'an Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta, Paramadina, 2002 Cet. II, hal. 497.

Kata *Ummat* sebagian para mufassir memahaminya sebagai *ushbah*² atau Liga, ikatan, organisasi, Asosiasi.³ Sementara itu, dalam perpektif tafsir riwayat Ibn Jarir menulis, menceritakan kepada kami Ahmad ibn Hazim, ia berkata menceritakan kepada kami Abu Nua'im ia berkata menceritakan kepada kami 'Ayyanah, dari Amr ibn Dinar ia berkata Ibnu Zubair membaca saurat Ali Imran ayat 104 ini dengan cara sebagaimana berikut ini;

وَلَتَكُنَّ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْمَعْرُوفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ الْمُنْكَرِ وَأُولَئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٠٤﴾

Ayat ini merupakan ayat madaniyah (ayat-ayat yang diturunkan di kota Madinah) yang dituturkan sebagai penegasan statemen tentang kewajiban suatu kelompok atau golomgan masyarakat. kewajiban tersebut adalah mengajak kepada kebaikan dan melarang perbuatan-perbuatan kejahatan.

Ibn jarir menulis, menceritakan kepada kami Yahya ibn Abi Thalib ia berkata, mengabarkan kepada kami Yazid, ia berkata mengabarkan kepada kami Juwaibir, dari adh-Dhuhak mereka yang diperintahkan untuk mengajak kepada kebaikan dan dengan cara memerintahkan untuk berbuat baik dan mencegah perbuatan buruk. Disebabkan bahwa para sahabat adalah sebaik-baik kelompok yang mampu menceritakan hal-ihwal Rasulullah. Seperti yang diuraikan M.Rasyid Ridho bahwasanya dia memahami ayat ini dengan menekankan persatuan dan kesatuan di jalan Allah SWT (*I'thishom bi Hablillah*) setelah mendapatkan penjelasan yang rinci tentang misi dan tujuan kaum muslimin.⁴

Terdapat dua kata bantu yang terdapat di dalam Al-Qur'an untuk mempelajari pengorganisasian ini. Kata tersebut adalah *shaff* dan *ummat*. Kata *shaff* ini kaitannya dengan organisasi merupakan suatu perkumpulan atau jamaah yang mempunyai sistem yang teratur dan tertib untuk mencapai tujuan bersama. Dalam surah al-Shaff ayat 4 dikemukakan:

² Abu al-Hasan Muqotil ibn Sulaiman ibn Basyir al-Azadi, *Tafsir Muqotil bin Sulaiman*, Beirut : Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, Jld. I, hal. 185.

³ Atabik Ali dan Ahmad Zuhdi Muhdlor, *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia*, Yogyakarta : Multi Karya Grafika Pondok Pesantren Krapyak, t.th hal. 1294.

⁴ Muhammad Rasyid Ridho bin Ali Ridho, *Tafsir al-Qur'an al-Hakim (Tafsir al-Manar)*, Mesir : Al-Hai'ah al-Mishriyyah al-Ammah, 1990, jld. IV., hal 22.

إِنَّ اللَّهَ تُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَأَنَّهُمْ بُنْيَنٌ

مَرْصُوصٌ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (QS. Al-Shaff :4)

Menurut Al-Qurtubi kata *shaff* disitu memiliki makna menyuruh masuk dalam sebuah barisan (organisasi) supaya terdapat keteraturan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.⁵ Menurut al-Baghawi maksud dari ayat di atas adalah manusia seyogyanya tetap pada tempatnya dan tidak bergoyah dari tempat tersebut⁶ Di samping itu, kata dalam ayat tersebut banyak mufassir yang menerangkan bahwa ayat tersebut adalah barisan dalam perang⁷. Akan tetapi dalam penafisran lain, dikemukakan bahwa ayat tersebut menunjukkan barisan dalam sholat yang memiliki keteraturan⁸.

Berbagai pendapat-pendapat di atas memberikan penjaslah bahwa ayat ini menceritakan sebuah kelompok masyarakat atau *ummat* yakni menceritakan sahabat Nabi yang diwajibkan untuk menyiarkan atau mendakwahkan apa yang telah disampaikan oleh Allah SWT., tentang bagaimana perintah dalam mengarungi kehidupan dunia. Kelompok atau sahabat Nabi ini juga mempunyai kewajiban untuk mencegah kemungkaran kepada syariat dan agama Islam yang dibawa oleh Nabi Muhammad SAW. Pemahaman ini mengantarkan bahwa sebuah kelompok atau komunitas masyarakat ahrus mempunyai visi dan misi dalam kehidupannya. Pada era saat ini kelompok masyarakat biasa disebut organisasi yang merupakan sekelompok orang yang mempunyai tujuan atau maksud tertentu.

Dalam kehdiupan bersama dalam berorganisasi tentunya di dalamnya ada sistem yang menjlaskan hubungan antara individu dan juga organisasi. Apakah manusi melebur dengan tujuan organisasi ataukah hanya menjadikan organisasi utnuk kepentingan pribadi. Dan diantara salah satu cirri dari sebuah organisasi yang baik adalah

⁵ Samsyu al-Din al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1, Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005, hal. 5594.

⁶ Abu Muhammad Hasan ibn Mas'ud al-Baghawi, *Mu'alim al Tanzil* juz 8, Dar Tayyibah lin Nasr: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005, hal. 108.

⁷ Ibn Jarir al-Thabari, *Tafsir Jami' al Bayan fi ta'wil al-Qur'an*, juz 23, Mauqiu Majma' al Muluk: dalam Software Maktabah Samilah, 2005, hal. 357.

⁸ al-Qurtubi, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1..., hal. 5594.

mempunyai pemimpin dan terjadi *itba'* terhadap kepemimpinan tersebut. Dalam sebuah hadits diterangkan

*“sesungguhnya Allah mencintai orang yang jika melakukan suatu pekerjaan dilakukan dengan tepat, terarah dan tuntas”*⁹

Suatu pekerjaan apabila dilakukan dengan teratur, terarah, maka hasilnya juga akan sesuai dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu dalam sebuah organisasi yang baik, perlu dilakukan perencanaan, pengelolaan yang tepat dan terarah atau *itqan*.

Di samping itu dalam sebuah organisasi hendaknya terdapat pembagian wewenang dan tugas, sebagaimana yang terjadi dalam sebuah bangunan atau rumah, ada tangga, ada tiang, ada atap dan lain sebagainya. Dalam sebuah hadits dijelaskan:

*“sesungguhnya Allah mewajibkan (kepada kita) untuk berbuat yang optimal dalam segala sesuatu...”*¹⁰

Dalam menerima wewenang dan tanggung jawab hendaknya dilakukan dengan optimal dan sungguh-sungguh. Serta dalam melaksanakan tugas dan wewenangnya tidak dengan asal-asalan. Dalam sebuah hadits diterangkan apabila seseorang hanya mementingkan kepentingan sepihak dan melakukan tugas serta tanggung jawabnya dengan asal-asalan. Dalam peperangan Uhud sebagai salah satu gambaran apabila seseorang anggota organisasi tidak melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik maka akan mengakibatkan hal yang fatal yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan. Jadi dalam sebuah organisasi harus terjadi koordinasi yang baik dan tidak boleh terjadi penyalahgunaan wewenang. Dalam ayat lain diterangkan:

وَأَطِيعُوا اللَّهَ وَرَسُولَهُ وَلَا تَنَازَعُوا فَتَفْشَلُوا وَتَذْهَبَ رِيحُكُمْ وَأَصْبِرُوا إِنَّ

اللَّهُ مَعَ الصَّابِرِينَ ﴿٤٦﴾

dan taatlah kepada Allah dan Rasul-Nya dan janganlah kamu berbantah-bantahan, yang menyebabkan kamu menjadi gentar dan hilang kekuatanmu dan bersabarlah. Sesungguhnya Allah beserta orang-orang yang sabar.(QS. Al-Anfall:46)

Ayat tersebut menerangkan bahwa dalam sebuah organisasi tidak boleh terdapat perpecahan yang membawa kepada permusuhan yang pada akhirnya mengakibatkan hancurnya kesatuan. Dalam tafsirnya al-Maraghi menerangkan pertentangan yang menyebabkan rusaknya

⁹ Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005, hal.408.

¹⁰ Muslim al-Hajaj, *Shahih Muslim*, juz 10, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005, 122, hadits No. hal. 3615.

koordinasi dan organisasi akan membawa kepada kelemahan dan kegagalan. Seperti yang pernah dikatakan oleh Sayyidina Ali bin Abi Thalib:

الحق بلا نظام يغلبه الباطل بنظام

“Kebenaran yang tidak diorganisir dapat dikalahkan oleh kebatilan yang diorganisir.”

Qawl ini mengingatkan kita tentang pentingnya berorganisasi dan sebaliknya bahayanya suatu kebenaran yang tidak diorganisir melalui langkah-langkah yang kongkrit dan strategi-strategi yang mantap. Maka tidak ada garansi bagi perkumpulan apa pun yang menggunakan identitas Islam meski memenangkan pertandingan, persaingan maupun perlawanan jika tidak dilakukan pengorganisasian yang kuat.

Berpijak dari uraian-uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa dalam teori manajemen, organisasi harus mempunyai anggota yang terdiri dari orang-orang, yang berada dalam suatu wadah, terdapat aturan-aturan, mempunyai tujuan yang jelas, mempunyai pemimpin serta adanya pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta diiringi dengan niat untuk melaksanakan tugas dan ikhlas dan berjuang di jalan Allah.

Seperti yang dikemukakan oleh Purwanto, organisasi yang baik hendaknya memiliki ciri-ciri atau sifat sebagai berikut: a) Memiliki tujuan yang jelas, b) Tiap anggota dapat memahami dan menerima tujuan tersebut, c) Adanya kesatuan arah sehingga dapat menimbulkan kesatuan tindakan dan kesatuan pikiran, d) Adanya kesatuan perintah, e) Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab masing-masing anggota, f) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif, g) Pola organisasi hendaknya relatif permanen, dan struktur organisasi disusun sesederhana mungkin, sesuai dengan kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian, h) Adanya jaminan keamanan dalam bekerja, i) Adanya gaji atau insentif yang setimpal dengan jasa/pekerjaan sehingga dapat menimbulkan gairah kerja, dan j) Garis-garis kekuasaan dan tanggung jawab serta hierarki tata kerjanya jelas tergambar dalam struktur organisasi¹¹

Organisasi dalam bahasa Arab diistilahkan dengan *al-tandhim*. Sebagaimana diutarakan oleh Mahmud Hawary:

“Menjalankan sesuatu sesuai dengan fungsinya, demikian juga setiap anggotanya dan merupakan ikatan dari perorangan terhadap yang lain,

¹¹ Purwanto, *Administrasi dan Supervisi...*, 17-18.

guna melakukan kesatuan tindakan yang tepat, menuju suksesnya fungsi masing-masing”¹²

Dari definisi di atas, penulis menyimpulkan bahwa organisasi adalah suatu wadah atau setiap bentuk perserikatan kerja sama manusia (didalamnya) terdapat struktur organisasi, pembagian tugas, hak dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan bersama secara efektif dan efisien. Adapun hal-hal yang perlu diperhatikan dalam sebuah pengorganisasian adalah pembagian tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab, serta pada saat pembagian tugas dan wewenang hendaknya memerhatikan pengalaman, bakat, minat, pengetahuan serta kepribadian masing-masing orang yang akan menjalankan tugas. Organisasi dapat dijabarkan menjadi fungsi organisasi. Purwanto menjabarkan fungsi organisasi sebagai berikut:

- a. Organisasi sebagai member struktur terutama dalam penyusunan/penempatan personel, pekerjaan-pekerjaan, material dan pikiran-pikiran di dalam struktur tersebut.
- b. Organisasi sebagai penetapan hubungan antar individu atau orang-orang.
- c. Organisasi sebagai alat untuk mempersatukan usaha-usaha untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan.

Kesimpulan yang dapat ditarik dari fungsi organisasi tersebut adalah bahwa organisasi merupakan salah satu fungsi dari manajemen. Sedangkan dari sisi wadah, organisasi adalah tempat memayungi manajemen yang berarti organisasi lebih luas dari pada manajemen, tetapi dari sisi fungsi organisasi sebagai bagian dari fungsi manajemen.

Sedangkan tujuan dan manfaat organisasi menurut Usman, adalah sebagai berikut:

- a. Mengatasi terbatasnya kemampuan, kemauan, dan sumber daya yang dimilikinya dalam mencapai tujuan
- b. Untuk mencapai tujuan supaya efektif dan efisien
- c. Wadah untuk memanfaatkan sumber daya dan teknologi bersama-sama
- d. Wadah mengembangkan potensi dan spesialisasi yang dimiliki seseorang
- e. Wadah untuk mendapatkan jabatan dan pembagian kerja
- f. Wadah mencari keuntungan bersama-sama
- g. Wadah untuk menggunakan kekuasaan dan pengawasan
- h. Wadah mendapatkan penghargaan

¹² Sayyid Mahmud al-Hawary, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, Dar al-Kutub: Mesir, 1976, hal.189.

- i. Wadah memenuhi kebutuhan manusia yang semakin banyak dan kompleks
- j. Wadah menambah pergaulan
- k. Wadah memanfaatkan waktu luang.

Suatu organisasi itu hendaknya berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah dibuat sebelumnya. Penyimpangan dari perencanaan tersebut akan menyebabkan organisasi menjadi berbelok dan sulit untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Suatu organisasi harus dijalankan dengan konsekuen agar suatu organisasi dapat berjalan secara efektif.

1) Elemen-elemen Organisasi dalam Al-Qur'an

Organisasi memerlukan elemen yang menyokong keberlanjutan organisasi. Elemen tersebut terletak pada struktur organisasi, sistem cultural organisasi, sistem individual organisasi dan sistem politik organisasi.

a) Sistem Struktur Organisasi

Hal ini sudah tentu tersusun atas banyak hal pembedaan dalam golongan, tingkat dan ruang. Akan tetapi, keberadaan-keberadaan tersebut harus menunjang dengan barisan yang kokoh. Sebagaimana firman Allah SWT dalam QS. Ash-Shaff : 4, Allah SWT berfirman;

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ

مَرَّصُونَ

Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.

Dalam ayat ini dijelaskan ketika berperang dijalan Allah harus berada dalam barisan yang teratur yang diumpamakan sebagai bangunan yang kokoh. Keberadaan yang paten tetapi merupakan struktur yang saling berkaitan satu sama lain dan saling menguatkan. Dalam level organisasi, keberagaman dan perbedaan spesialisasi anggota organisasi digunakan sebagai wujud pembagian kerja. Sebagaimana dijelaskan di dalam Al-Qur'an surat An-Nisa; : 32 bahwa manusia tidak boleh iri dengki atas perbedaan yang dimiliki oleh manusia. Sebagaimana Allah SWT berfirman;

وَلَا تَتَمَنَّوْا مَا فَضَّلَ اللَّهُ بِهِ بَعْضَكُمْ عَلَى بَعْضٍ لِّلرِّجَالِ نَصِيبٌ مِّمَّا
 أَكْتَسَبُوا وَلِلنِّسَاءِ نَصِيبٌ مِّمَّا أَكْتَسَبْنَ وَسَأَلُوا اللَّهَ مِنْ فَضْلِهِ إِنَّ اللَّهَ
 كَانَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمًا ﴿٣٢﴾

dan janganlah kamu iri hati terhadap apa yang dikaruniakan Allah kepada sebahagian kamu lebih banyak dari sebahagian yang lain. (karena) bagi orang laki-laki ada bahagian dari pada apa yang mereka usahakan, dan bagi Para wanita (pun) ada bahagian dari apa yang mereka usahakan, dan mohonlah kepada Allah sebagian dari karunia-Nya. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui segala sesuatu. (QS. An-Nisa' : 32)

Dalam konteks manajemen pendidikan Islam, organisasi sekolah memunyai sistem struktural (*Structural System*). Dalam organisasi sekolah juga terdapat ketentuan-ketentuan organisasi yang berfungsi untuk membagi tugas setiap anggota organisasi sesuai dengan spesialisasi masing-masing.

b) *Cultural System*

Sistem cultural merupakan salah satu elemen dalam sebuah organisasi. Sosial sistem di dalamnya terdapat interaksi antar individu, antar atasan dan bawahan dan lain sebagainya. Interaksi ini dilakukan secara individual untuk berbagi nilai, kepercayaan, kebiasaan dan identitas. Kultur atau budaya dalam organisasi ini menjadi salah satu aspek yang membedakan organisasi satu dengan organisasi yang lainnya. Adapun sistem cultural ini menuntut semua anggota organisasi untuk komitmen sebagai bagian dari sebuah norma. Dengan kata lain, sistem cultural ini mempresesntasikan ciri dan karakteristik dari kelompok/organisasi tertentu.

Manusia harus mampu mengembangkan nilai dan sikap yang baik dan saling menghormati serta bekerjasama antar manusia. Dalam hal ini Al-Qur'an telah mengatur dan memerintahkan untuk saling mengenal, mengerti serta mengorhamti perbedaan yang ada, baik itu perbedaan suku, bangsa dan bahasa. Sebagaimana firman Allah SWT dalam surat Al-Hujurat : 13;

يَأْتِيهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاهُمْ مِنْ ذَكَرٍ وَأُنْثَىٰ وَجَعَلْنَاهُمْ شُعُوبًا وَقَبَائِلَ
 لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِنْدَ اللَّهِ أَتَقْوَاهُ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ ﴿١٣﴾

Hai manusia, Sesungguhnya Kami menciptakan kamu dari seorang laki-laki dan seorang perempuan dan menjadikan kamu berbangsa - bangsa dan bersuku-suku supaya kamu saling kenal-mengenal. Sesungguhnya orang yang paling mulia diantara kamu disisi Allah ialah orang yang paling taqwa diantara kamu. Sesungguhnya Allah Maha mengetahui lagi Maha Mengenal. (QS.Al-Hujurat : 13)

Selain itu juga nilai yang bisa dikembangkan dalam sebuah organisasi adalah nilai dalam tradisi musyawarah, saling menyayangi dan saling menghormati. Sebagaimana Allah berfirman,

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ ۗ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَانفَضُّوا مِنْ حَوْلِكَ ۗ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ ۗ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۗ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴿١٥٦﴾

Maka disebabkan rahmat dari Allah-lah kamu Berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. karena itu ma'afkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawaratlah dengan mereka dalam urusan itu[246]¹³. kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, Maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal kepada-Nya. (QS. Ali Imran : 159)

c. Individual system

Setiap individu di dalam sebuah kelompok atau organisasi tentunya mempunyai kebutuhan berbeda-beda. Berbeda dengan organisasi yang mempunyai kebutuhan yang terencana atau formal, sedangkan kebutuhan individu lebih fleksibel. Akan tetapi manusia bukan hanya melihat dari sisi kebutuhannya atau kepercayaan saja tetapi juga melibatkan perasaan. Oleh karena itu sistem dalam sebuah organisasi, sistem individual akan sangat berpengaruh bagi kesehatan atau lingkungan organisasi itu sendiri.

Organisasi itu sendiri merupakan kumpulan dari beberapa individu atau orang-orang. Tentunya setiap individu atau anggota organisasi harus menghormati setiap tujuan dan misi dari organisasi tetapi juga memperhatikan hak dan kewajibannya sebagai anggota organisasi. Kajian tentang sistem individual ini dapat dijelaskan melalui tamsil di

¹³ [246] Maksudnya: urusan peperangan dan hal-hal duniawiyah lainnya, seperti urusan politik, ekonomi, kemasyarakatan dan lain-lainnya.

dalam Al-Qur'an surah Al-Qashash : 77 tentang ketidaklupaian terhadap nasibnya di dunia. Sebagaimana Allah SWT berfirman;

وَأَتَّبِعْ فِي مَآءَاتِكَ اللَّهُ الدَّارَ الْآخِرَةَ وَلَا تَنْسَ نَصِيبَكَ مِنَ الدُّنْيَا وَأَحْسِنْ كَمَا أَحْسَنَ اللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ الْفَسَادَ فِي الْأَرْضِ
 إِنَّ اللَّهَ لَا يُحِبُّ الْمُفْسِدِينَ ﴿٧٧﴾

dan carilah pada apa yang telah dianugerahkan Allah kepadamu (kebahagiaan) negeri akhirat, dan janganlah kamu melupakan bahagianmu dari (kenikmatan) duniawi dan berbuat baiklah (kepada orang lain) sebagaimana Allah telah berbuat baik, kepadamu, dan janganlah kamu berbuat kerusakan di (muka) bumi. Sesungguhnya Allah tidak menyukai orang-orang yang berbuat kerusakan. (QS. Al-Qashas : 77)

d. Political System

Politik merupakan salah satu aspek yang tidak bisa dilepaskan dalam sebuah organisasi, sebab politik merupakan penentuan adanya otoritas dan kekuasaan yang berada dalam organisasi. Adapun kekuasaan akan datang melalui tiga jalan, yakni *pertama*, kekuasaan formal yang berasal dari sistem hirarkis organisasi, *kedua*, sistem kultural juga akan memunculkan kekuasaan informal yang berada dalam organisasi, *ketiga*, masing-masing individu juga bisa mendatangkan kekuasaan pada posisi keahliannya. Oleh sebab itulah, politik adalah sebuah cara bagi individu dalam organisasi untuk mencapai keinginan dan tujuannya.

Sistem politik dalam sebuah organisasi adalah kekuatan terakhir dalam memecah kebutuhan. Apabila sudah tidak ada lagi kekuatan yang mampu menegakan keadilan dalam sebuah organisasi, maka sistem politik yang biasanya berada dalam pemimpin difungsikan agar sesuai dengan jalan dan alur organisasi yang telah direncanakan sebelumnya. Dalam hal ini Allah berfirman dalam QS. Al-Maidah : 8;

يَا أَيُّهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا كُونُوا قَوَّامِينَ لِلَّهِ شُهَدَاءَ بِالْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَاٰنُ قَوْمٍ عَلَىٰ ءَلَّا تَعْدِلُوا ۚ أَعْدِلُوا هُوَ أَقْرَبُ لِلتَّقْوَىٰ
 وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Hai orang-orang yang beriman hendaklah kamu Jadi orang-orang yang selalu menegakkan (kebenaran) karena Allah, menjadi saksi dengan

adil. dan janganlah sekali-kali kebencianmu terhadap sesuatu kaum, mendorong kamu untuk Berlaku tidak adil. Berlaku adillah, karena adil itu lebih dekat kepada takwa. dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan.

Al-Qur'an sebagai pedoman dan petunjuk akan selalu memberikan arahan dan petunjuk bagi umat Islam dan manusia pada umumnya. Dalam konteks manajemen organisasi, Al-Qur'an memberikan nilai-nilai normatif tentang bagaimana sebuah organisasi berjalan dan menjalankan (memanage) sebuah organisasi. Walaupun pemahaman Al-Qur'an tidak sampai pada istilah teknis, namun Al-Qur'an menawarkan atau memberikan arahan bagaimana sebuah organisasi seharusnya berjalan sesuai dengan kaidah-kaidah di dalam Al-Qur'an.

2. Pengertian Santri

Kata santri sendiri, menurut C. C Berg berasal dari bahasa India, shastri, yaitu orang yang tahu buku-buku suci agama Hindu atau seorang sarjana ahli kitab suci agama Hindu. Sementara itu, A. H. John menyebutkan bahwa istilah santri berasal dari Bahasa Tamil yang berarti guru mengaji.¹⁴ Nurcholish Madjid juga memiliki pendapat berbeda. Dalam pandangannya asal usul kata "Santri" dapat dilihat dari dua pendapat. Pertama, pendapat yang mengatakan bahwa "*Santri*" berasal dari kata "*sastri*", sebuah kata dari bahasa Sansekerta yang artinya melek huruf. Pendapat ini menurut Nurcholish Madjid didasarkan atas kaum santri kelas literary bagi orang Jawa yang berusaha mendalami agama melalui kitab-kitab bertulisan dan berbahasa Arab. Kedua, pendapat yang mengatakan bahwa perkataan santri sesungguhnya berasal dari bahasa Jawa, dari kata "cantrik" berarti seseorang yang selalu mengikuti seorang guru kemana guru ini pergi menetap.¹⁵

Santri adalah sekelompok orang yang tidak bisa dipisahkan dari kehidupan, "ulama". Santri adalah siswa atau mahasiswa yang dididik dan menjadi pengikut dan pelanjut perjuangan, "ulama" yang setia. Pondok Pesantren didirikan dalam rangka pembagian tugas mi'minin untuk iqomatuddin.

Dalam pandangan Islam, pengorganisasian atau *al-thanzim* bukan semata-mata sebuah wadah, akan tetapi lebih menekankan bagaimana

¹⁴ Babun Suharto, *Dari Pesantren Untuk Umat: Reiventing Eksistensi Pesantren di Era Globalisasi*, Surabaya: Imtiyaz, 2011, hal. 9.

¹⁵ Yasmadi, *Modernisasi Pesantren: Kritik Nurcholish Madjid Terhadap Pendidikan Islam Tradisional*, Jakarta: Ciputat Press, 2005, hal. 61.

pekerjaan dapat dilakukan secara rapi, teratur, dan sistematis.¹⁶ Salah satu unsur atau elemen manajemen adalah pengorganisasian. Pengorganisasian merupakan tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien untuk memperoleh kepuasan pribadi dalam melaksanakan tugastugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

Dalam hal ini, Ibnu Syamsi mengatakan bahwa organisasi dapat diartikan secara statis dan dinamis. Dikatakan statis, organisasi sebagai wadah kerjasama sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu. Dan dikatakan dinamis, organisasi merupakan suatu sistem atau kegiatan sekelompok orang untuk mencapai tujuan tertentu.¹⁷ Dalam melakukan aktivitas atau kegiatan, suatu organisasi harus mengacu pada prinsip-prinsip organisasi.

Ada beberapa prinsip organisasi, di antaranya; 1). pembagian tugas pekerjaan; 2). kesatuan pengarah; 3). sentralisasi; dan 4). mata rantai tingkat jenjang organisasi.¹⁸

Pada umumnya di sekolah-sekolah umum dibentuk suatu organisasi untuk mengatur berbagai kegiatan di sekolah maupun kegiatan ekstrakurikuler, yang sering kita sebut OSIS (Organisasi Siswa Intra Sekolah), di mana organisasi ini dikelola oleh para siswa sekolah itu sendiri dengan pembagian tugas yang terperinci, sebagai bentuk pembinaan siswa. Sehingga pada setiap lembaga pendidikan dibentuk suatu organisasi siswa. Begitu juga di pondok pesantren, organisasi yang bertugas mengelola kegiatan yang ada di pondok pesantren adalah Organisasi Santri.

Organisasi jika ditinjau dari kesepakatan banyak tokoh merupakan sekumpulan orang yang memiliki kesepakatan yang sama untuk mencapai tujuan bersama. Jika di sekolah, Organisasi Siswa Intra Sekolah atau yang biasa disebut dengan istilah OSIS merupakan tempat di mana para siswa beraktivitas.

Organisasi santri sangat berperan penting di pondok pesantren dalam mengelola berbagai kegiatan santri. Di mana kegiatan dilaksanakan sepanjang hari tentu juga memiliki para petugas untuk mengelola atau mengatur setiap pelaksanaan kegiatan yang dilaksanakan.

¹⁶ M. Munir dan Wahyu Ilaihi, *Manajemen Dakwah*, Jakarta:Kencana, 2009,hal. 117.

¹⁷ Ibnu Syamsi, *Pokok-pokok Organisasi dan Manajemen*, Jakarta : Rineka Cipta, 1994, hal. 13.

¹⁸ Henry Fayol, *Industri dan Manajemen Umum*, Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son, 1985, hal. 23.

Kegiatan yang dilaksanakan oleh anggota Organisasi santri tersebut merupakan salah satu bentuk manajemen santri.

Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) merupakan suatu organisasi kesiswaan yang terdapat di sekolah dan setiap sekolah berkewajiban membentuk organisasi tersebut.¹⁹ Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) erat kaitannya dengan organisasi-organisasi yang lain. Hal ini tidak terlepas dari OSIS merupakan suatu wadah/organisasi. Maka dijelaskan terlebih dahulu OSIS sebagai suatu organisasi.

OSIS merupakan satu-satunya organisasi kesiswaan yang ada di lingkungan sekolah dimulai dari Sekolah Menengah Pertama (SMP) dan Sekolah Menengah Atas (SMA) sebagaimana disebutkan dalam Peraturan Menteri Kependidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan BAB III, pasal 4, ayat 1 bahwa “organisasi kesiswaan di sekolah berbentuk Organisasi Siswa Intra Sekolah.”²⁰ Adapun masing-masing kata memiliki arti:

a. Organisasi

Organisasi adalah kelompok kerjasama antar pribadi yang diadakan untuk mencapai tujuan bersama. Organisasi yang dimaksud adalah para siswa yang dibentuk dalam usaha mencapai tujuan, yaitu terwujudnya pembinaan kesiswaan.

b. Siswa

Siswa adalah peserta didik pada jenjang pendidikan dasar dan menengah yaitu SMP dan SMA.

c. Intra

Intra adalah terletak di dalam dan di lingkungan. OSIS adalah suatu organisasi siswa yang ada di dalam lingkungan sekolah yang bersangkutan. Keberadaan OSIS di suatu sekolah tidak ada kaitan dengan OSIS yang ada di sekolah lain.

d. Sekolah

Sekolah adalah suatu pendidikan tempat penyelenggaraan kegiatan belajar mengajar secara berjenjang dan berkesinambungan. Yang dimaksud berjenjang dan berkesinambungan adalah bertingkattingkat dan berurutan, misalnya KB, TK, SD, SMP, SMA, PT. seorang siswa tidak dibenarkan begitu lulus SD kemudian meloncat ke jenjang SMA, ia juga harus ke jenjang berikutnya yaitu SMP baru kemudian SMA dan seterusnya.²¹

¹⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, 1999, Jakarta, Rajagrafindo Persada, hal. 244.

²⁰ Peraturan Menteri Kependidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan.

²¹ F. Rudi Dwiwibaawa dan Theo Riyanto, *Siapa Jadi Pemimpin? Latihan Dasar Kepemimpinan*, (Yogyakarta: Kanisius, 2008), hal.26.

Organisasi sebagaimana dikutip oleh Ali Syafullah melalui buku Edgar Shein yang berjudul *Organization Psychology* bahwa organisasi adalah suatu kegiatan mengadakan koordinasi secara rasional segala kegiatan sejumlah orang dalam rangka pencapaian maksud dan tujuan yang sama melalui pembagian kerja dan fungsi, serta melalui tingkat hirarkis kekuasaan dan tanggung jawab.²² Ada beberapa hal penjelasan dari Edgar Shein tentang organisasi, pertama bahwa organisasi adalah sekumpulan beberapa orang atau banyak orang lebih dari satu yang berkumpul dan bekerja untuk mencapai tujuan dan hasil yang sama. Kedua, setiap orang yang berada dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan kekuasaan atau wewenang yang dimiliki, namun perbedaan tugas dan tanggung jawab tetap untuk mencapai tujuan akhir yang sama. Ketiga, adanya tugas atau kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Keempat, bahwa tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan untuk mencapai tujuan harus terencana dan terprogram dengan baik untuk mencapai hasil yang memuaskan.

Maka dapat disimpulkan bahwa organisasi terdiri dari adanya pelaku atau anggota organisasi, adanya tujuan dan adanya kegiatan yang dilaksanakan. Demikian halnya dengan Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) sebagai suatu organisasi harus memiliki program-program kerja serta kegiatan yang terencana dan terprogram.

OSIS merupakan salah satu wadah perkumpulan bagi para siswa berdasarkan minat, bakat serta kecenderungan beraktivitas dan kreativitas siswa diluar program kurikuler. Program ekstrakurikuler yang direncanakan kepala sekolah atau madrasah, akan tetapi pelaksanaannya diserahkan kepada pengurus OSIS.²³

Dari berbagai penjelasan diatas dapat dikatakan bahwa OSIS merupakan satu-satunya organisasi resmi yang diakui dan diselenggarakan guna menyokong tercapainya tujuan pembinaan siswa. Adapun ciri-ciri organisasi santri atau OSIS sebagai berikut;

- a. Menumbuhkan dan mengembangkan berbagai macam kemampuan, seperti, managerial, leadership, komunikasi, kematangan berpiir dan nilai-nilai kepribadian
- b. Menumbuhkan dan mengembangkan karier siswa.
- c. Menumbuhkan dan mengembangkan nilai-nilai social budaya.
- d. Tempat untuk saling bertukar pengalaman dan pengetahuan.

²²Richard Beckhard, *Pengembangan Organisasi Strategi dan Model*, 1981, Surabaya, Usaha Nasional Surabaya Indonesia, hal. xiv.

²³ Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, 2005, Jakarta, Ciputat Press, hal. 266.

- e. Wadah/sarana untuk mencapai tujuan pembinaan siswa.²⁴

Dengan demikian, dari beberapa uraian yang telah dijelaskan di atas, bahwa OSIS senagai suatu organisasi memiliki keanggotaan organisasi dan tujuan yang jelas serta memiliki program-program dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh organisasi pada umumnya. Namun bagaimanapun bagus dan baiknya organisasi tanpa manajemen yang bagus dan pembagian tugas yang jelas, program yang terencana, kegiatan yang dilaksanakan hanya berjalan sia-sia serta kurang efektif dan efisien.

B. Fungsi dan Tujuan Organisasi Santri

Adapun fungsi dan tujuan dari organisasi santri adalah sebagai pengatur, perencana motivator kegiatan-kegiatan organisasi santri sedangkan yang menjadi pelaksananya yaitu pengurus organisasi. Adapun fungsi organisasi santri ataupun OSIS sebagai berikut;

- a. Sebagai wadah
Organisasi atau Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) merupakan satu-satunya wadah kegiatan para siswa di sekolah bersama dengan jalur pembinaan yang lain untuk mendukung tercapainya tujuan pembinaan sekolah.
- b. Sebagai motivator
Motivator adalah perangsang yang menyebabkan lahirnya keinginan dan semangat para siswa untuk melakukan kegiatan bersama dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Sebagai prventif
Apabila fungsi bersifat intelek dalam arti secara internal OSIS dapat menggerakkan sumber daya yang ada dan secara eksternal OSIS dapat mengadaptasikan diri dengan lingkungan, seperti menyelesaikan persoalan perilaku menyimpang siswa dan sebagainya. Dengan demikian secara preventif OSIS ikut mengamankan dan menjaga sekolah dari ancaman yang datang dari dalam dan luar. Fungsi preventif akan terwujud apabila fungsi OSIS sebagai pendorong lebih terdahulu diwujudkan. Sedangkan tujuan dari OSIS sebagai pembinaan kesiswaan adalah:
 - a. Mengusahakan agar siswa tumbuh dan berkembang sesuai dengan tujuan pendidikan nasional.
 - b. Meningkatkan peran dan inisiatif siswa.
 - c. Menumbuhkan daya tangkal pada siswa dari pengaruh negative yang datang dari internal dan eksternal sekolah.

²⁴ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2010) hal.249.

- d. Memantapkan kegiatan ekstrakurikuler dalam menunjang pencapaian kurikulum.
- e. Meningkatkan apresiasi dan penghayatan seni menumbuhkan sikap berbangsa dan bernegara.
- f. Serta menumbuhkan dan mengembangkan semangat.²⁵

Adapun tujuan OSIS menurut Drs. Piet A. Sahertian sebagai berikut :

- a. Mampu menyiapkan siswa sebagai kader penerus perjuangan bangsa dan pembangunan nasional dengan memberi bekal keterampilan kepemimpinan, keseragaman jasmani, daya kreasi, patriotisme, kepribadian dan budi luhur.
- b. Melibatkan siswa dalam kehidupan berbangsa dan bernegara serta pelaksanaan pembangunan nasional.
- c. Membina siswa berorganisasi untuk pengembangan kepemimpinan.²⁶

Sedangkan tujuan OSIS menurut Mulyono dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Mempersiapkan siswa menjadi warga negara yang memiliki jiwa pancasila, kepribadian luhur, moral yang tinggi, berkecakapan serta memiliki pengetahuan yang siap diamalkan.
- b. Mempersiapkan persatuan dan kesatuan agar menjadi warga negara yang mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, tanah air dan bangsa.
- c. Menggalang persatuan dan kesatuan siswa yang kokoh dan akrab di sekolah dalam satu wadah OSIS.
- d. Menghindarkan siswa dari pengaruh-pengaruh yang tidak sehat dan mencegah siswa dijadikan sasaran perebutan pengaruh serta kepentingan suatu golongan.²⁷

Hal tersebut selaras dengan tujuan pembinaan kesiswaan yang tercantum pada peraturan menteri pendidikan nasional republik Indonesia nomor 39 tahun 2008 bab I pasal 1 sebagai berikut :

- a. Mengembangkan potensi siswa secara optimal dan terpadu yang meliputi bakat, minat dan kreativitas.
- b. Memantapkan kepribadian siswa untuk mewujudkan ketahanan sekolah sebagai lingkungan pendidikan sehingga terhindar dari usaha dan pengaruh negatif dan bertentangan dengan tujuan pendidikan.

²⁵ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hal. 246.

²⁶ Piet A. Sahertian, *Dimensi-dimensi Administrasi Pendidikan Di Sekolah*, Surabaya: Usaha Nasional, 1994, hal. 131.

²⁷ Mulyono, *Manajemen Administrasi dan Organisasi Pendidikan*, Jogjakarta: Ar-Ruzz Media, 2008, hal.192.

- c. Mengaktualisasikan potensi siswa dalam pencapaian potensi unggulan sesuai bakat dan minat.
- d. Menyiapkan siswa agar menjadi masyarakat yang berakhlak mulia, demokratis, menghormati hak-hak asasi manusia dalam rangka mewujudkan masyarakat madani (*civil society*).²⁸

Dapat disimpulkan bahwa OSIS dengan berbagai macam kegiatan yang dimilikinya bertujuan untuk mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki oleh peserta didik guna membentuk manusia seutuhnya sebagaimana tujuan pendidikan nasional. Jikalau dicermati lebih spesifik lagi tujuan dari OSIS adalah sarana latihan bagi siswa untuk menjadi pemimpin dimana hal tersebut tidak didapat siswa dalam pembelajaran di dalam kelas.

Sedangkan jenis kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam mencapai tujuan pembinaan kesiswaan adalah sebagai berikut;

- a. Keimanan dan ketakwaan kepada tuhan yang maha esa.
- b. Kegiatan berbangsa dan bernegara.
- c. Pendidikan bela Negara.
- d. Kepribadian dan budi pekerti luhur.
- e. Berorganisasi, pendidikan politik dan kepemimpinan.
- f. Keterampilan dan kewirasuwastaan.
- g. Kesegaran jasmani dan daya kreasi.
- h. Persepi, apresiasi dan kreasi seni.²⁹

OSIS sebagai suatu organisasi memiliki struktur kepengurusan yang jelas, dimana setiap organisasi akan berjalan dengan baik dengan adanya struktur yang baik. Seperti yang dikemukakan oleh Stephen Robbins bahwa struktur organisasi adalah menetapkan cara tugas pekerjaan diabgi, dikelompokan, dan dikoordinasi secara formal.³⁰ Susunan kepengurusan dan jumlah keanggotaan OSIS disesuaikan dengan keadaan dan keperluan sekolah yang bersangkutan. Sedangkan perwakilan kelas terdiri dari wakil-wakil kelas, setiap kelas diwakili oleh 2 orang siswa. Adapun pengurus OSIS terdiri dari ;

- a. Ketua dan wakil ketua.
- b. Seorang sekretaris dan dua orang wakil sekretaris.
- c. Seorang bendahara dan dua orang wakil bendahara.
- d. Delapan orang ketua seksi/bagian.
 - 1) Seksi ketakwaan terhadap Tuhan Yang Maha Esa
 - 2) Seksi kehidupan berbangsa dan bernegara

²⁸ Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor 39 Tahun 2008 tentang Pembinaan Kesiswaan.

²⁹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*..hal. 257-261.

³⁰ Stephen P. Robbins, *Perilaku Organisasi*, Terj. Hadyana dan Benyamin Molan, jilid II, Jakarta: PT Prenhallindo, 2002, hal.132.

- 3) Seksi pendidikan pendahuluan bela negara
- 4) Seksi kepribadian dan budi pekerti luhur
- 5) Seksi organisasi pendidikan politik dan kepemimpinan
- 6) Seksi keterampilan dan kewiraswastaan
- 7) Seksi kesegaran jasmani dan daya kreasi
- 8) Seksi persepsi, apresiasi dan kreasi seni.³¹

Adapun kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan di sekolah melalui OSIS adalah sebagai berikut :

- a. Kegiatan pengembangan pengetahuan dan kemampuan penalaran.
 - 1) Diskusi, temu karya, seminar dan lain-lain.
 - 2) Penelitian
 - 3) Karya wisata
 - 4) Penulisan karangan untuk media
 - 5) Percobaan-percobaan akademis di luar sekolah.
- b. Kegiatan pengembangan keterampilan berdasar hobi.
 - 1) Latihan kepemimpinan
 - 2) Palang Merah Remaja
 - 3) Usaha kegiatan sekolah
 - 4) Pramuka
 - 5) Lintas alam
 - 6) Olahraga
 - 7) Pengaturan lalu lintas
 - 8) Pengumpulan benda-benda bekas (perangko, binatang, dan lain-lain).
- c. Kegiatan-kegiatan pengembangan sikap
 - 1) Pengumpulan dana sosial
 - 2) Peringatan hari-hari besar nasional, keagamaan.
 - 3) Membantu masyarakat yang kena musibah.³²

OSIS merupakan organisasi yang memiliki struktur dan kegiatan yang sistematis. Dengan adanya struktur dan kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh OSIS para pengurus serta peserta kegiatan akan memiliki berbagai pengalaman berorganisasi yang tidak didapatkannya di ruang kelas. Hal ini menjadi nilai tambah lagi bagi para pengurus OSIS, pengalaman-pengalaman berorganisasi ini diantaranya ialah :

- a. Pengalaman memimpin

Khususnya bagi para anggota pengurus, yang duduk sebagai ketua organisasi maupun ketua-ketua seksi.
- b. Pengalaman bekerjasama

³¹ Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah...* hal. 245.

³² H M. Daryanto, *Administrasi Pendidikan*, (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2010) hal.62

- Seluruh pengurus dan juga anggota untuk melaksanakan program-program harus saling bekerjasama.
- c. Hidup demokratis
Dalam sebuah organisasi seseorang tidak dapat melaksanakan kehendaknya begitu saja kepada orang lain, anggota organisasi tersebut. Karena semua anggota organisasi mempunyai hak dan kedudukan yang sama.
 - d. Berjiwa toleransi
Anggota dari suatu organisasi mempunyai pendapat dan pandangan yang berbeda-beda. Setiap anggota harus rela menerima keberadaan itu, dan berusaha mendudukannya menjadi suatu yang berguna.
 - e. Pengalaman mengendalikan organisasi
Pengalaman ini meliputi bagaimana merencanakan program-program kegiatan. Bagaimana mengorganisasikan kegiatan-kegiatan. Bagaimana menggerakkan dan mengarahkan orang-orang serta bagaimana menilai dan mengukur keberhasilan dari suatu kegiatan.³³

3. Dampak Organisasi Santri bagi Santri

Pengurus organisasi atau anggota merupakan seluk beluk yang berhubungan dengan tugas pengurus. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepengurusan adalah sekelompok orang yang berada dalam organisasi yang memelihara sebuah organisasi untuk lebih menunjukkan kinerja organisasi tersebut.

Dengan mengikuti atau turut serta menjadi pengurus organisasi santri, maka di dalam diri santri akan tertanam sikap untuk menjadi seorang pemimpin. Dimana untuk menjadi seorang pemimpin hal yang sangat penting dan harus ada yaitu mempunyai rasa tanggung jawab. Rasa tanggung jawab ini akan muncul apabila ada unsur paksaan. Unsur paksaan ini harus lah bersifat positif guna menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi pengurus organisasi dalam mengemban amanah atau tugas-tugas yang telah diserahkan.

Apabila sudah tumbuh rasa tanggung jawab dalam diri seorang santri atau siswa maka dia bisa dikatakan sebagai seorang pemimpin. Menjadi seorang pemimpin selain mempunyai rasa tanggung jawab, pemimpin juga harus mempunyai skill dan kemampuan. Adapun dampak yang ditimbulkan bagi santri yang menjadi pengurus organisasi santri yaitu sebagai berikut :

³³ TIM Dosen Jurusan Administrasi Pendidikan IKIP MALANG, *Administrasi Pendidikan*, Malang: IKIP MALANG, 1989, Cet.II, hal.127-128.

- a. Dampak Positif
 - 1) Menambah rasa percaya diri bagi santri
 - 2) Meningkatkan rasa kebersamaan
 - 3) Memiliki banyak pengalaman
 - 4) Belajar mengatasi masalah dan menemukan solusinya
 - 5) Menumbuhkan rasa tanggung jawab
 - 6) Menumbuhkan jiwa kepemimpinan
 - 7) Dapat mengatur waktu dan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan
- b. Dampak negatif
 - 1) Sulit membagi waktu dan organisasi
 - 2) Fokus belajar menurun
 - 3) Kegiatan organisasi terkadang menyita waktu untuk mengikuti pelajaran di kelas.

BAB IV
ORGANISASI SANTRI DI PONDOK PESANTREN
DARUNNAJAH JAKARTA

A. Deskripsi Data

1. Tinjauan Umum tentang Pondok Pesantren Darunnajah

Dalam tinjauan umum objek penelitian ini akan menjelaskan tentang sejarah pondok pesantren Darunnajah, visi dan misi pondok pesantren Darunnajah, pola dasar pendidikan pesantren Darunnajah dan Tabiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta.

a. Sejarah Pondok Pesantren Darunnajah

Pondok Pesantren Darunnajah adalah lembaga pendidikan Islam swasta (non-pemerintah). Dirintis sejak 1942, didirikan Pondok Pesantren pada tanggal 1 April 1974 oleh (Alm) KH. Abdul Manaf Mukhayyar dan dua rekannya (Alm) KH. Qomaruzzaman dan KH. Mahrus Amin, dengan sistem kurikulum yang terpadu, pendidikan berasrama serta pengajaran bahasa Arab dan Inggris secara intensif serta pendidikan karakter untuk para santri.¹

Pondok Pesantren Darunnajah terletak di Jalan Ulujami Raya, nomor 86, Kelurahan Ulujami, Kecamatan Pesanggrahan, Kota Jakarta

¹ Sofwan Manaf, *Khuthbatul 'Arsy Kedua*, Edisi Revisi, Jakarta: Darunnajah Press, 2016, hal. 50.

Selatan, Provinsi DKI Jakarta. Lokasi pesantren sangat menguntungkan karena berada di pinggiran ibukota, yang mana hal tersebut memudahkan komunikasi, baik dengan instansi pemerintah maupun dengan masyarakat luas.

Sejarah berdirinya Pondok Pesantren Darunnajah dapat dibagi menjadi beberapa periode:

1) **Periode Cikal Bakal (1940-1960)**

Pada tahun 1947 K. H. Abdul Manaf Mukhayyar mempunyai sekolah madrasah Al-Islamiyah di Petudahan Palmerah. Tahun 1959 tanah dan madrasah tersebut digusur untuk perluasan kompleks Perkampungan Olah Raga Asean Games, yang sekarang dikenal dengan kompleks Olah Raga Senayan. Untu melanjutkan cita-citanya, maka diusahakanlah tanah di Ulujami.

Tahun 1960, didirikanlah Yayasan Kesejahteraan Masyarakat Islam (YKMI), dengan tujuan agar di atas tanah tersebut didirikan pesantren. Periode inilah yang disebut dengan periode cikal bakal, sebagai modal pertama berdirinya Pondok Pesantren Darunnajah.²

2) **Periode Rintisan (1961-1973)**

Periode ini berlangsung selama 12 tahun, pada tahun 1961 K. H. Abdul Manaf membangun gedung madrasah enam lokal di atas tanah wakaf. Untuk pengelolaan pendidikan diserahkan kepada Ust. Mahrus Amin, alumni KMI Gontor yang mulai menetap di Jakarta pada tanggal 2 februari 1961.

Karena banyaknya rintangan dan hambatan, maka pendidikan belum bisa dilaksanakan di Ulujami, tetapi dilaksanakan di Petukangan bersama beberapa tokoh masyarakat, diantaranya Ust. Abdilah Amin dan H. Ghozali. Tanggal 1 agustus 1961, Ust. Mahrus Amin mulai membina Madrasah Ibtidaiyah Darunnajah dengan jumlah murid sebanyak 75 orang dan tahun 1964 membuka Tsanawiyah dan TK Darunnajah.

Tahun 1970 ada usaha memindahkan pesantren ke Petukangan, tapi mengalami kegagalan. Dan usaha merintis pesantren pernah pula dicoba dengan menampung 9 anak dari Ulujami dan Petukangan, yakni antara tahun 1963-1964, dan tahun 1972 menampung 15 anak di Petukangan, namun kedua usaha itu tidak dapat dilanjutkan dengan berbagai kesulitan yang timbul.

Pada periode ini, meskipun pesantren yang diharapkan belum terwujud, tetapi dengan usaha-usaha tersebut, yayasan telah berhasil

² Dikutip dari Diktat Kuliah Umum “Khutbatul ‘Arsy Pekan Perkenalan Tarbiyatul MUalimin/Mualimat AL Islamiyah Pondok Pesantren Darunnajah Disampaikan Oleh: Drs. K. H. Mahrus Amin 1434/2013. hal.12.

mempertahankan tanah wakaf di Ulujami dari berbagai rongrongan antara lain BTI/PKI pada saat itu.³

3) Periode Pembinaan dan Penataan (1974-1987)

Pada tanggal 1 april 1974, dicobalah untuk ke sekian kalinya mendirikan Pesantren Darunnajah di Ulujami. Mula-mula Pesantren mengasuh 3 orang santri, sementara madrasah Tsanawiyah Petukangan dipindah ke Ulujami untuk meramaikannya. Baru pada tahun 1967, Madrasah Tsanawiyah petukangan dibuka kembali dan secara berangsur, Pesantren Darunnajah Ulujami hanya menerima anak yang mukim saja, kecuali anak Ulujami yang diizinkan pulang pergi.

Bangunan yang pertama didirikan adalah masjid dengan ukuran 11 x 11 m² dan beberapa local asrama. Bangunannya meskipun sederhana, namun sudah sesuai dengan master plan yang dibuat oleh Ir. Ery Chayadipura. Pada awal pembangunannya, seluruh santri selalu dilibatkan kerja bakti.

Pada periode inilah ditata kehidupan di Pesantren Darunnajah dengan sunah-sunahnya:

- a) Aktifitas santri dan kegiatan pesantren disesuaikan dengan jadwal waktu shalat
- b) Menggali dana dari pesantren sendiri agar lebih mandiri
- c) Meningkatkan mutu pendidikan dan pengajaran, dengan bentuk Lembaga Ilmu Al-Quran (LIQ), lembaga bahasa arab dan inggris, serta Lembaga Dakwah dan Pengembangan Masyarakat (LDPM)
- d) Beasiswa Ashabunnajah (kelompok santri penerima beasiswa selama belajar di Darunnajah) untuk kader-kader pesantren.

Pada periode ini pula, pesantren telah membuka SD Islam Darunnajah (1974) dan Taman Kanak-Kanak Islam Darunnajah (1975), Institut Agama Islam Darunnajah (IAID) yang kemudian berubah menjadi Sekolah Tinggi Ilmu Syariah Darunnajah (STISDA) dan pada saat ini berubah lagi menjadi Sekolah Tinggi Agama Islam Darunnajah (STAIDA)

4) Periode Pengembangan (1987-1993)

Setelah bertahun-tahun Darunnajah melewati masa-masa perjuangan dan pembinaan internal, adalah saatnya bagi darunnajah mulai melebarkan misi dan cita-citanya, menajarkan agama islam, pendidikan anak-anak fuqara dan masakin dan bercita-cita membangun

³ Dikutip dari Diktat Kuliah Umum "Khutbatul 'Arsy Pekan Perkenalan Tarbiyatul MUalimin/Mualimat AL Islamiyah Pondok Pesantren Darunnajah Disampaikan Oleh: Drs. K. H. Mahrus Amin 1434/2013. hal.12

seratus pondok pesantren modern. Maka inilah, saat memancarkan air kesejukan ke penjuru-penuru yang memerlukan.

5) **Periode Dewan Nazir (mulai 1994)**

Perjalanan sejarah Pesantren Darunnajah yang relative lama telah menuntut peraturan kesempurnaan untuk menjadi lembaga yang baik. Belajar dari perjalanan pondok pesantren di Indonesia dan melihat keberhasilan lembaga Universitas Al-Azhar Cairo Mesir, yang telah berumur 100 tahun lamanya, Yayasan Darunnajah yang memayungi segala kebijakan yang telah berjalan selama ini, berusaha merapikan dan meremajakan pengurus yayasan.

Dengan niat yang tulus dan ikhlas, maka wakif tanah di Ulujami Jakarta K.H. Abdul Manaf Mukhayyar, Drs. K. H. Mahrus Amin, dan Drs. H. Kamaruzzaman Muslim yang ketiganya mengatasmakan para dewan untuk wakaf tanah Ulujami dan Cipining Bogor seluas 70 ha, mengikrarkan wakaf kembali di hadapan para ulama dan umara dalam acara nasional darunnajah pada tanggal 7 oktober 1994.

Dalam acara tersebut wakif menguraikan niat dan cita-citanya mendirikan lembaga ini di atas sebuah piagam wakaf yang ditandatangani oleh para pemegang amanat. Dewan Nazir dan pengurus Yayasan Darunnajah yang disaksikan oleh para tokoh masyarakat dan ormas di Indonesia.⁴

6) **Periode Kaderisasi**

69 tahun sejak dirintisnya Darunnajah, dan 37 tahun berdirinya Darunnajah, serta 6 tahun sejak wafatnya awal wakif K. H. Abdul Manaf dan Hj.Tsurayya merupakan perjalanan sejarah yang cukup panjang. Pesan wakif dan pendiri, bahwa darunnajah harus tetap eksis dan berkembang sampai hari kiamat, terus terngiang-ngiang dan selalu diulang-ulang guna menjaga keikhlasan pengabdian lembaga wakaf ini terhadap proses pendidik generasi islam yang akan datang dalam peningkatan dakwah islamiyah.

Tahun 1432 H (2011 M) merupakan tahun yang bersejarah, bahwa Darunnajah berusaha untuk kelangsungan lembaga ini yang telah memiliki 14 cabang dan 610 hektar tanah wakaf dengan menunjuk para kader.

Dengan didukung oleh lingkungan yang asri, Pondok Pesantren Darunnajah berupaya untuk mencetak manusia yang *muttafaqoh fiddin* untuk menjadi kader pemimpin umat/bangsa, selalu mengupayakan terciptanya pendidikan santri yang memiliki jiwa keikhlasan,

⁴ Dikutip dari Diktat Kuliah Umum “Khutbatul ‘Arsy Pekan Perkenalan Tarbiyatul MUalimin/Mualimat AL Islamiyah Pondok Pesantren Darunnajah Disampaikan Oleh: Drs. K. H. Mahrus Amin 1434/2013. hal.14

kesederhanaan, kemandirian, ukhuwah Islamiyah, kebebasan berfikir dan berperilaku atas dasar Al-Quran dan Sunnah Rasulullah SAW untuk meningkatkan taqwa kepada Allah SWT.

2. Profil Pondok Pesantren Darunnajah

a. Profil Pesantren

- | | |
|-------------------|---|
| 1) Nama Pesantren | : Pondok Pesantren Darunnajah |
| 2) Waqif | : K.H. Abdul Manaf Mukhayyar (Alm)
Hj. Tsurayya (Almh) |
| 3) Pendiri | :1. K.H. Abdul Manaf Mukhayyar (Alm)
2. Drs. H. Kamaruzzaman (Alm)
3. Drs. K.H. Mahrus Amin |
| 4) Penyelenggara | : Yayasan Darunnajah |
| 5) Ketua Umum | :H. Saifuddin Arif, S.H.,MH |
| 6) Tahun Berdiri | :1 April 1974 |
| 7) Pimpinan | :1. Drs. K.H. Mahrus Amin
2. Drs. K.H. Sofwan Manaf, M,Si. |

:Jalan Ulujami Raya No. 86 Kelurahan
Ulujami, Kecamatan Pesanggrahan,
Jakarta selatan 12250.

- | | |
|----------------|-----------------------------------|
| 8) No Telpon | : |
| 9) No Faximili | : |
| 10) Website | :www.darunnajah.com |
| 11) Email | :sekretaris.darunnajah@gmail.com. |

b. Visi dan Misi Pondok Pesantren Darunnajah

- 1) Visi Pondok Pesantren Darunnajah
 - a) Mencetak manusia yang bermutafaqqah fiddin untuk menjadi kader pimpinan umat dan bangsa
 - b) Mendidik kader-kader umat dan bangsa, yang bertafaqquh fiddin, para ulama, zuama, dan aghinya, cendekiawan muslim yang bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, jasmanai yang sehat, terampil dan ulet.
- 2) Misi Pondok Pesantren Darunnajah
 - a) Mencetak manusia yang beriman dan bertaqwa, berakhlak mulia, berpengetahuan luas, sehat dan kuat, terampil dan ulet, mandiri, mampu bersaing, kritis, problem solver, jujur, komunikatif dan berjiwa juang.

b) Merintis dan memelopori berdirinya pondok pesantren di seluruh Indonesia sebagai lembaga sosial keagamaan yang bergerak di bidang pendidikan dan dakwah.⁵

c. Pola Dasar Pendidikan Pesantren Darunnajah

Dalam upaya tercapainya pendidikan, Pesantren Darunnajah menerapkan pola dasar pendidikan yang meliputi :

1) Panca Jiwa

Panca Jiwa adalah pendidikan yang ditanamkan kepada setiap santri untuk membentuk dan melandasi kepribadiannya;

- a) Jiwa Keikhlasan
- b) Jiwa Kesederhanaan
- c) Jiwa Mandiri
- d) Jiwa Ukhuwah Islamiyah
- e) Jiwa Bebas Merdeka

2) Panca Bina

Panca bina merupakan arah pembinaan santri yang akan melahirkan sikap hidup yang nyata dalam langkah dan amaliah sehari-hari

- a) Bertaqwa kepada Allah SWT
- b) Berakhlak Mulia
- c) Berbadan Sehat
- d) Berwawasan Luas
- e) Kreatif dan Terampil

3) Panca Dharma

Panca darma adalah bakti santri sebagai makhluk, anggota masyarakat dan warga negara, sehingga keberadaan santri tidak hanya bermanfaat bagi dirinya, tetapi juga bagi orang lain dan alam sekitarnya;

- a) Ibadah
- b) Ilmu yang berguna di masyarakat
- c) Kader umat
- d) Dakwah Islamiyah
- e) Cinta tanah air dan berwawasan Nusantara

d. Keadaan Siswa Pondok Pesantren Darunnajah

Santri pondok pesantren Darunnajah berasal dari berbagai daerah di Indonesia, dari sabang sampai marauke. Beberapa santri juga berasal dari Negara tetangga, seperti Malaysia, Singapura, Timor Leste, dan

⁵ Dikutip dari Diklat Kuliah Umum “Khutbatul ‘Arsy Pekan Perkenalan Tarbiyatul MUalimin/Mualimat AL Islamiyah Pondok Pesantren Darunnajah Disampaikan Oleh: Drs. K. H. Mahrus Amin 1434/2013. hal.9.

Brunei Darussalam. Semua santri diwajibkan untuk tinggal di asrama yang disediakan. Pondok Pesantren Darunnajah mengamalkan 24 jam pendidikan. Pagi hari santri belajar secara formal di kelas, setelah itu santri belajar non-formal, seperti kepemimpinan, organisasi, ekstrakurikuler, dan sebagainya.

Perkembangan jumlah santri Pondok Pesantren Darunnajah sejak mulai berdirinya sampai sekarang selalu mengalami peningkatan, jumlah santri Pondok Pesantren Darunnajah pada tahun ajaran ini berjumlah 2314 siswa.

e. Keadaan Guru Pondok Pesantren Darunnajah

Pendidikan tenaga pengajar TMI pondok pesantren Darunnajah Jakarta terdiri dari SLTA – S3 dari dalam dan luar Negeri, sebagai mana seperti tabel di bawah ini:

Tabel 4.1
Jumlah Tenaga Pengajar Pondok Pesantren Darunnajah

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	S3/sedang S3	5	1.9
2	S2/sedang S2	22	8.2
3	S1/sedang S1	215	80.2
4	SLTA	26	9.7
5	Jumlah	268	100

Tabel 4.2
Lulusan Tenaga Pendidik TMI Pondok Pesantren Darunnajah

No	Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
1	TMI Darunajah	103	38.4
2	KMI Gontor	99	36.9
3	Pesantren/sekolah lain	66	24.6
4	Jumlah	268	100

Tabel 4.3
Jumlah Guru dan Administrasi Pondok Pesantren Darunnajah.⁶

No	Ustadz	Ustazah	Jumlah
1	142	132	274

f. Sarana dan Prasarana di Pondok Pesantren Darunnajah

⁶ Data di peroleh dari kantor Tabiyatul Mu'allimin wal Mu'allimat Al-Islamiyah (TMI) Pondok Pesantren Darunnajah 10 Agustus 2018 Jam 08.30 Wib.

Pondok Pesantren Darunnajah berdiri diatas tanah wakaf seluas 5 hektar. Seluruh santri diwajibkan tinggal di asrama yang disediakan di dalam pondok. Asrama putra terdiri dari 5 gedung, yaitu gedung indonesia baru, gedung nusantara, gedung madinah, gedung mekah, dan gedung asean. Sementara santri putri menempati gedung-gedung yang dipisahkan oleh masjid jami dan kolam ikan, yaitu gedung al-hamra, gedung robithoh, gedung khadijah, gedung cordoba, dan gedung Granada.

Pondok Pesantren Darunnajah memiliki fasilitas yang lengkap untuk menunjang pelaksanaan pendidikan dan pengajaran santrinya. Fasilitas olahraga terdiri dai lapangan basket, lapangan futsal, lapangan voli, lapangan hijau, dana beberapa lapangan bulutangkis dan takrau. Di dalam meningkatkan mutu pendidikan, Pondok Pesantren Darunnajah menggunakan laboratorium sebagai media pengajarannya. Laboratorium yang ada di darunnajah yaitu; laboratoorium MIPA, matematika, biologi, fisika dan kimia, laboratorium bahasa, dan laboratorium computer.

Disamping itu, terdapat juga dapur tata boga yang digunakan santri putri untuk belajar memasak dan darunnajah teater school sebagai tepat pengajaran melalui audio dan video. Fasilitas lain yang tersedia di darunnajah adalah penginapan Andalusia, alfa mart, bank muamalat, kantin, koperasi, dan lahan parkir yang luas.⁷

3. Organisasi Santri Darunnajah

a. Struktur Organisasi Santri Darunnajah

Pondok pesantren Darunnajah merupakan salah satu pondok pesantren modern di Indonesia yang telah melahirkan banyak alumni yang sukses dibidangnya masing-masing. Sistem pendidikan dan pengajaran yang diterapkan adalah penggabungan antara sistem pondok pesantren dengan pendidikan nasional. Sistem ini lebih dikenal dengan *Tarbiyatul Mu'allimin/mu'allimat al-Islamiah* (TMI), TMI adalah sistem pengajaran yang khas dikembangkan oleh Pondok Pesantren Darunnajah yang fokus menyiapkan kader pemimpin agama Islam yang diadopsi dari sistem pendidikan dan pengajaran di Pondok Modern Darussalam Gontor Ponorogo.

Santri Pondok Pesantren Darunnajah berasal dari berbagai daerah di Indonesia, dari sabang sampai marauke. Beberapa santri juga berasal dari Negara tetangga, seperti Malaysia, Singapura, Timor Leste, dan Brunei Darussalam. Semua santri diwajibkan untuk tinggal di asrama

⁷ Dikutip dari Buletin Darunnajah Media Informasi Tahunan, Edisi: XXIII 2012. hal.8.

yang disediakan. Pondok Pesantren Darunnajah mengamalkan 24 jam pendidikan. Pagi hari santri belajar secara formal di kelas, setelah itu santri belajar non-formal, seperti kepemimpinan, organisasi, ekstrakurikuler, dan sebagainya.

Dalam mengatur seluruh aktivitas siswa selama 24 jam di dalam Pondok, tentunya ada sebuah organisasi siswa, yaitu Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) atau kita lebih mengenalnya dengan Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS) di sekolah pada umumnya. OSDN adalah organisasi yang berperan sangat penting karena OSDN lah yang menggerakkan seluruh aktifitas santri selama 24 jam sebagaimana disampaikan oleh Taufik Arif Gunawan selaku sekretaris pimpinan pondok pesantren dan wakil pembimbing Organisasi Santri Darunnajah:

“OSIS di Darunnajah disebut organisasi santri darunnajah atau lebih dikenal dengan OSDN. OSDN berada dibawah biro pengasuhan santri. Tugas mereka membimbing anak-anak dari kelas 1-5”.⁸

Hal ini senada dengan apa yang disampaikan oleh Muhammad Hendrik selaku pembimbing Organisasi Santri Darunnajah (OSDN):

“Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) merupakan kegiatan di luar TMI (sekolah) kebanyakan berkecimpung di asrama karena dia penyambung tangan dari biro pengasuhan santri. Artinya kalau misalkan disekolah kita belajar tentang ilmu-ilmu eksak kalau diluar sekolah kita lebih mengembangkan bakat serta potensi santri. Jadi segala kegiatan yang diluar kegiatan belajar dikelas merupakan tanggung jawab OSDN karena mulai dari bangun sampai tidur lagi semua aktivitas lain diluar sekolah dikerjakan oleh OSDN. Contohnya ketika subuh bagian keamanan membangunkan anak anak, ketika masuk masjid ada bagian pengajaran yang mengadakan talim dimasjid, baca Quran dan lain-lain, kemudian olah raga ada bagian olahraga. Ketika masuk sekolah sudah ranahnya bagian sekolah di sini disebutnya TMI, disana ada peran OSDN juga seperti kerapihan pakaian santri menjadi peran dari OSDN. Pada intinya full seharian OSDN bekerja terus, artinya dia ada campurtangan ketika disekolah sebagian tapi fullnya itu ketika diasrama. Mulai dari bangun subuh sampai tidur lagi jam 10 malam semua aktivitas sudah dijadwalkan oleh anak-anak OSDN.”⁹

⁸ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

⁹ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

Secara struktural OSDN berada di bawah naungan Biro Pengasuhan Santri sebagaimana hal ini diungkapkan oleh Jazuli selaku guru dan staff Biro Pengasuhan Santri:

“jadi di darunnajah itu ada beberapa biro, diantaranya biro pengasuhan santri dibawahnya biro pengasuhan santri ada Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) kalau diluar Organisasi Siswa Intra Sekolah (OSIS)”¹⁰

Dari berbagai pernyataan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa OSDN layaknya OSIS di sekolah pada umumnya namun dengan peran dan fungsi yang lebih luas dibandingkan OSIS. OSDN bukan hanya mengemban tanggung jawab dalam menjalankan tugas-tugas yang telah diamanahkan akan tetapi OSDN juga mencakup dalam merencanakan dan menjalankan kegiatan serta menjadi penggerak bagi aktifitas kehidupan santri di pesantren. Secara structural OSDN berada dibawah naungan Biro Pengasuhan Santri (BPS), dimana Biro Pengasuhan Santri (BPS) ini yang berfungsi untuk mengawasi serta mengevaluasi segala kegiatan yang dilaksanakan oleh para pengurus OSDN.

Inilah yang membedakan OSDN dengan OSIS di sekolah pada umumnya. OSDN memiliki peran dan fungsi yang lebih luas dan kompleks dimana hal tersebut yang menjadi salah satu ciri khas dari OSDN yang ada di Pesantren Darunnajah dibandingkan OSIS di sekolah pada umumnya, sebagaimana hal ini disampaikan oleh Muhammad Hendrik selaku pembimbing OSDN:

“Adapun hal yang menjadi perbedaan OSDN dibandingkan dengan OSIS pada sekolah-sekolah umum yaitu terletak pada waktunya yang sangat panjang, sedangkan OSIS waktunya terbatas. OSDN menjadi motor penggerak untuk kegiatan dan aktifitas santri selama 24 jam, sedangkan OSIS biasanya waktunya hanya ketika jam pelajaran saja”¹¹

Dalam kegiatan pondok, guru atau ustad hanya mengambil peran dalam kegiatan akademis di kelas saat belajar, bimbingan (bimbingan belajar), pembimbing berbagai kegiatan, pembimbing ekstrakurikuler dan administrasi lainnya. Selain dari pada itu untuk kegiatan dan aktifitas santri di pondok adalah tanggung jawab para pengurus OSDN yang beranggotakan santri kelas 5 atau setara dengan kelas XII pada sekolah umum lainnya.

¹⁰ Wawancara dengan Jazuli, Biro Pengasuhan Santri Podok Pesantren Darunnajah (21 Agustus 2018, 14.15 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

¹¹ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri

STRUKTUR ORGANISASI SANTRI DARUNNAJAH MASA BHAKTI 2018-2019¹²

Ketua dan Wakil OSDN	: 1. Ardhi Nugraha 2. Machfud Ivan Husen
Sekretaris OSDN	: 1. Axel Ariel Muhammad 2. Anisrullah
Bendahara OSDN	:1. Muhammad Radhika Abda Thalif 2. Akbar Arif Rizki
Bagian Keamanan	:1. Muhammad Rafly Rabani 2. Akhmad Rafli 3. Jason Veliko Slavsianski 4. Irfan Raehan Prawira 5. Al Alvarishi Muslim 6. Arif Abdurrahman 7. Muhammad Ilyas Sidi 8. Muhammad Reyhan Abieza
Bagian Pengajaran / Ta'lim	:1. Faris Makarim 2. Muhammad Khalilul Majid 3. Ayyub Naufal 4. Zaidan Majdi Riza 5. Muhammad Ihza Fazrian 6. Sulaiman Yusuf 7. Dhiya Almaqdisi

¹² Hasil dokumentasi Organisasi Santri Darunajah (OSDN), melalui perantara Muhammad Hendrik.

- Bagian Bahasa : 1. Adidan Bagus Prasetyo
2. Muhammad Dimas Hasmi Khorl
3. Ditya Rinov Maulana
4. Muhammad Khatami Rahmat
5. Nugroho Wisnu Murti
6. Muhammad Aidil Fadhly
7. Syed Naqib Abdul Qadir
- Bagian Olahraga : 1. Muhammad Gilang Aqsa
2. Muhammad Ridho Saputra
3. Lobi Suwendi
4. Irwansyah Iskandar
5. Hilal Hamdy Daulay
6. Muhammad Chandra Kirana
- Bagian Kebersihan : 1. Muhammad Osama Achra
2. Muhammad Rafli
3. Gema Haryadhany
4. Muhammad Dhafinsyah
5. Ega Ananda Dwi Saputra
- Bagian Sosial : 1. Muhammad Wahyu Mahendra
2. Anggoro Wira Wicaksana

Bagian Kesehatan	: 1. Muhammad Arif Rahman Haruddin 2. Muhammad Ghiyats Ammar
Bagian Tapak Suci	: 1. Roihan Dzikri Robbeni 2. R. Naufal Ardian Wahyu
Bagian Pers dan Jurnalistik	: 1. Anas Haidar Baqir 2. Fadhlur Rahman
Bagian Fotografi	: 1. Fachrie Athallah Ardyn
Bagian Kesenian	: 1. Muhibbudin Sa'id 2. Aji Maulana Handika 3. Bagus Putra Samudra 4. Fathul Kholik 5. Tri Gani Saputra 6. Muhammad Fakhrihassan
Bagian Penerimaan Tamu	; 1. Afnan Rizqullah 2. Ilhami As'ad Nanda Perdana 3. Muhammad Lukman
Bagian Penerangan	: 1. Fawwaz 2. Arfan Syauqi 3. Lalu Muhammad Rifqi Fajri
Bagian Tabungan Santri	: 1. Abiyan Arkaan Fahmi
Bagian Perpustakaan	: 1. Bakhits Sakhaa Rayyan 2. Muhammad Naufal Kurnia Ramadhan
Bagian Koperasi	: 1. Fakhri Muhammad Ihsan

	2. Dicky Anugrah Kusuma
Bagian Kursus Kesekretariatan	: 1. Dhiyaul Haq 2. Zadheine Ophelian
Bagian BRT	: 1. Faiz Mubarok 2. Ahmad Aji Firdaus
Bagian Kantin	: 1. Novaldy Ramadhan Hermawan 2. Ridho Achmad
Bagian Dapur	: 1. Ahmad Roziq Adhani Rambee 2. Muhammad Rasyid Haryadi
Bagian Koordinator Pramuka	: 1. Muhammad Hilmy Fawwaz 2. Muhammad Rafli Nadi 3. Aceng Hafizh 4. Muhammad Fikri Awaluddin
Bindep 10.157	: 1. Hilmy Abiyyu
Bindep 10.159	: 1. Ahlan Fajrul Amin
Bindep 10.161	: 1. Syahdan Haikal Syihab

Pengurus Rayon Indonesia Baru :

- Lantai. 2 :
1. Muhammad Ais Mumtaz Zein
 2. Daryl Rizki Novaldy
 3. Alfaz Hamidy
 4. Adam Rophi Sulthoni

- Lantai. 3 :
5. Muhammad Rayhan Abdillah
 6. Abdul Malik
 7. Sandy Maulana

- Lantai. 4 :

8. Rizal Kamal Washfi
9. Hamdala Rae Putra Firman

Pengurus Rayon Madinah Lantai. 3 :

10. Fachry Maulana ‘Izzan
11. Muhammad Hasanaini Haikal

Pengurus Rayon Nusantara :

Lantai.1 :

12. Irfiyandika Alwi

Lantai. 2 :

13. Akmal Ubaidillah
14. Mohammad Ferdi Ananda
15. Dimas Alfian Agustaf

Lantai.3

16. Fakhry Fajar Fadhilah
17. Hadi Dzikrullah

Lantai.4

18. Muhammad Hauzan Fauzan

Pengurus Rayon Kholidiyah :

19. Rachmad Dwi Syaputra
20. Muhammad Rayhan Yuda

b. Tujuan Organisasi Santri Darunnajah

Tujuan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai individu ataupun kelompok di masa yang akan datang. OSDN sebagai suatu organisasi tentu memiliki tujuan yang ingin dicapai, dengan adanya tujuan segala kegiatan OSDN dapat terlaksana lebih terarah, efektif dan efisien. Adapun tujuan OSDN sebagaimana diungkapkan oleh Taufik Arif Gunawan:

“Adapun tujuan dibentuknya OSDN adalah untuk membangun atau mendidik anak-anak untuk menjadi seorang pemimpin. Jadi mereka bisa belajar berorganisasi sebelum mereka terjun ke masyarakat”.¹³

¹³ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

Hal senada juga diungkapkan oleh Tomi Sugandi selaku guru dan staff Biro Pengasuhan Santri:

“Pada dasarnya tujuan dari OSDN ini yaitu untuk melatih para santri untuk bisa menjadi pemimpin di masa yang akan datang. Seperti yang menjadi semboyan di pesantren Darunnajah *siap memimpin dan siap dipimpin*. Dengan harapan ketika suatu hari kelak mereka terjun ke masyarakat disuruh ceramah bisa, olahraga bisa, intinya adalah pembentukan karakter siswa”¹⁴

Seperti disampaikan juga oleh Muhammad Hendrik bahwasanya tujuan dari Organisasi Santri Darunnajah (OSDN):

“Adapun tujuan organisasi santri ini sesuai dengan visi dan misi Pondok Pesantren Darunnajah yaitu mencetak kader-kader umat yang nanti berguna di masyarakat. Terkait potensi anak-anak mengenai jiwa yang siap memimpin dan dipimpin akan timbul dengan kegiatan berorganisasi”¹⁵

Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) sebagai salah satu jalur pembinaan santri untuk membentuk manusia yang *tafaqquh fiddin* sebagaimana tertera di dalam visi dan misi pondok pesantren Darunnajah. Selain dari pada itu tujuan dari adanya OSDN adalah mempersiapkan dan mendidik santri-santri untuk dapat menjadi kader pemimpin umat kelak.

c. Fungsi Organisasi Santri Darunnajah

Organisasi Santri Darunnajah memiliki peranan yang sangat penting dalam merencanakan, mengendalikan segala kegiatan dan aktifitas santri. Sebagaimana disampaikan oleh Taufik Arif Gunawan:

“OSDN di Darunnajah sangat aktif dan berperan sekali dalam menjalankan serta merencanakan kegiatan-kegiatan untuk aktifitas para santri dalam menjalankan kehidupan sehari-hari di pesantren. Mereka membimbing santri-santri mulai dari bangun tidur di pagi hari sampai tidur lagi”¹⁶

Disisi lain OSDN juga berfungsi sebagai pembantu pimpinan pondok dalam mengawasi segala kegiatan yang ada di darunnajah sebagaimana yang dinyatakan Ardhi Nugraha selaku ketua OSDN:

“Fungsi utama dari OSDN yaitu ikut serta menjalankan sunnah-sunnah pondok dan membantu pimpinan serta para guru dalam menjalankan aktifitas, menggerakkan, serta mengawasi kegiatan

¹⁴ Wawancara dengan Tomi Sugandi, staff Biro Pengasuhan Santri Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 15.00 WIB) di kantor Biro Pengasuhan Santri.

¹⁵ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus 2018, 13.30 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

¹⁶ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

santri-santri. Dimana kami menjalankan kegiatan mulai dari tidur sampai tidur lagi”.

OSDN memiliki fungsi yang amat penting kehidupan santri di pondok pesantren, dengan adanya OSDN lah seluruh kegiatan di pondok pesantren dapat berjalan dengan lancar. OSDN yang menggerakkan seluruh nadi kehidupan di pesantren sekaligus membantu pimpinan pondok didalam mengawasi seluruh kegiatan ribuan santri. OSDN pula yang menegakkan disiplin di pondok pesantren agar segala hal yang dilakukan oleh santri sesuai dengan norma dan nilai-nilai agama.

Para pengurus OSDN dituntut pula untuk dapat mendidik adik-adik kelasnya di asrama-asrama, menjadi teman, kakak, sekaligus orangtua bagi santrisantri baru. Para pengurus ini pula yang dituntut untuk menjadi uswatun hasanah bagi adik-adik kelasnya. Dapat ditarik kesimpulan bahwa OSDN telah menjalankan fungsi-fungsi OSIS dengan baik, OSDN menjadi wadah bagi para santri untuk mengembangkan segala potensi serta bakat yang dimiliki dengan berbagai kegiatan yang ada, OSDN juga menjadi motivator bagi santri dikarenakan OSDN lah motor penggerak seluruh kegiatan yang ada, serta OSDN menjalankan fungsi preventif dengan amat baik dimana OSDN yang menegakkan disiplin pondok selama kehidupan santri di Pondok Pesantren Darunnajah.

B. Gaya Kepemimpinan Organisasi Santri Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

Pemimpin Pada hakikatnya adalah seseorang yang mempunyai kemampuan untuk mempengaruhi perilaku orang lain di dalam kerjanya dengan menggunakan kekuasaan.¹⁷ Pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok, organisasi atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka. Dalam praktik sehari-hari, sering diartikan sama antara pemimpin dan kepemimpinan padahal keduanya mempunyai arti yang berbeda. pemimpin adalah orang yang tugasnya memimpin, sedangkan kepemimpinan adalah bakat atau sifat yang harus dimiliki seorang pemimpin.¹⁸ Maka dari itu ada, terdapat beberapa unsur dalam kepemimpinan diantaranya adalah 1) seni/Proses mempengaruhi, 2) Usaha/kegiatan, 3) Pencapaian tujuan.¹⁹

¹⁷ Nanang Fatah, *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. ke 3, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003, hal. 88.

¹⁸ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 22

¹⁹ Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cet. 5, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014, hal. 63.

Senada dengan apa yang disampaikan oleh Ngalim Purwanto yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sekumpulan dari serangkaian kemampuan dan sifat-sifat kepribadian, termasuk di dalamnya kewibawaan, untuk dijadikan sebagai sarana dalam rangka meyakinkan yang dipimpinnya agar mereka mau dan dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan rela, penuh semangat, ada kegembiraan batin serta merasa tidak terpaksa.²⁰

Hal yang sama diungkapkan oleh Malayu Hasibuan bahwa kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.²¹ kepemimpinan adalah suatu proses, perilaku atau hubungan yang menyebabkan suatu kelompok dapat bertindak secara bersama-sama atau secara bekerja sama atau sesuai dengan aturan atau sesuai dengan tujuan bersama, sebaliknya pemimpin adalah orang yang melaksanakan proses, perilaku atau hubungan tersebut.²²

Dalam arti yang lebih luas, kepemimpinan dapat di gunakan setiap orang dan tidak hanya terbatas perilaku dalam suatu organisasi atau kantor tertentu. Seperti telah dikemukakan, kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi perilaku orang lain atau seni mempengaruhi perilaku manusia, baik perseorangan maupun kelompok. Jadi, kepemimpinan dapat berlangsung tanpa harus terikat oleh aturan-aturan yang ada.²³

Menurut Mulyasa, kepemimpinan merupakan kemampuan untuk menggerakkan, mempengaruhi, memotivasi, mengajak, mengarahkan, menasehati, membimbing, menyuruh, memerintah, melarang dan bahkan menghukum (bila perlu), serta membina dengan maksud agar manusia sebagai media manajemen mau bekerja dalam rangka mencapai tujuan secara efektif efisien.²⁴ Sebagaimana disebutkan di dalam Al Qur'an surat An-Nisa ayat 59:

²⁰ M. Ngalim Purwanto, *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. 19, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009, hal. 26.

²¹ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cet. 17, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2013, hal. 170.

²² Sarlito Wirawan Sarwono, *Psikologi Sosial*, Cet. 3, Jakarta: Balai Pustaka 2005, hal. 40.

²³ Khaerul Umam, *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015, hal. 22

²⁴ E. Mulyasa, *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, Rosdakarya, Bandung, 2003, hal. 107.

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ مِنْكُمْ فَإِن تَنَزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى اللَّهِ وَالرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِاللَّهِ وَالْيَوْمِ
 الْآخِرِ ذَلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴿٥٩﴾

“Hai orang-orang yang beriman, taatilah Allah dan taatilah Rasul (Nya), dan ulil amri di antara kamu. kemudian jika kamu berlainan Pendapat tentang sesuatu, Maka kembalikanlah ia kepada Allah (Al Quran) dan Rasul (sunnahnya), jika kamu benar-benar beriman kepada Allah dan hari kemudian. yang demikian itu lebih utama (bagimu) dan lebih baik akibatnya.

Dalam tafsir Ath-Thabari Abu Ja’far berkata pendapat yang tepat tentang *أَطِيعُوا اللَّهَ وَأَطِيعُوا الرَّسُولَ وَأُولِيَ الْأَمْرِ* adalah yang mengatakan bahwa ayat tersebut menjelaskan tentang perintah dari Allah untuk metaati Rasul semasa hidupnya, taat dalam hal apa saja yang telah di perintahkan atau dilarang dan juga menaati segala perintah atau larangan setelah beliau wafat dengan mengikuti sunah beliau.²⁵ Abu Ja’far berkata pendapat yang tepat tentang *وَأُولِيَ الْأَمْرِ* adalah yang mengatakan yang maksudnya adalah para pemimpin dan penguasa berdasarkan hadis shahih dari Rasulullah SAW. Yang memerintahkan kita untuk taat kepada perintah (yang mendatangkan kemaslahatan bagi kaum muslimin) para imam dan penguasa.²⁶ Dalam hal ini Al-Qurtubi katakan: dari riwayat Ali bin Abu Thalib RA. Bahwa ia berkata kewajiban seorang pemimpin adalah berhukum dengan adil dan menunaikan amanat, jika itu dilakukan maka wajib bagi kaum muslimin untuk menaatinya karena Allah SWT karena Allah memerintahkan kita untuk menunaikan amanat dan berlaku adil lalu memerintahkan kita untuk taat terhadap mereka.²⁷

Dari berbagai pengertian di atas, ditemukan beberapa unsur utama yang hampir ada disetiap pengertian kepemimpinan yaitu pertama adanya usaha mempengaruhi atau mengarahkan, kedua adanya subjek dan objek baik individu maupun organisasi yang mengarahkan dan

²⁵ Abu Ja’far Muhammad Bin Jarir Aththabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Penerjemah Akhmad Afandi, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 252.

²⁶ Abu Ja’far Muhammad Bin Jarir Aththabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Penerjemah Akhmad Afandi,....., 260.

²⁷ Al-Qurhtubi, *Tafsir Al-Qurhtubi*, Penerjemah Ahmad Rijali Kadir, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008, hal. 614-615.

diarahkan, dan ketiga adanya tujuan yang ingin dicapai dari usaha tersebut.²⁸ Maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah usaha, proses mempengaruhi yang dilakukan oleh pemimpin terhadap individu maupun organisasi yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu.

Setelah membicarakan kepemimpinan, selanjutnya dapat dibahas mengenai gaya kepemimpinan. Seperti kepemimpinan, para ahli juga mendefinisikan berbagai pengertian gaya kepemimpinan. Menurut Totosiswanto dan Atmodiwiro gaya kepemimpinan adalah sesuatu yang mendasari sikap seseorang dalam memotivasi perilaku pada berbagai situasi interpersonal.²⁹ Gaya kepemimpinan adalah cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya. Gaya kepemimpinan merupakan suatu pola perilaku seorang pemimpin yang khas pada saat mempengaruhi anak buahnya, apa yang dipilih oleh pemimpin untuk dikerjakan, cara pemimpin bertindak dalam mempengaruhi anggota kelompok.³⁰ Yang dimaksudkan dengan gaya kepemimpinan ialah cara pemimpin membawa diri sebagai pemimpin, cara ia “berlagak” dan tampil dalam menggunakan kekuasaannya.³¹

Gaya kepemimpinan merupakan norma atau dapat juga diartikan sebagai pola perilaku dalam memperagakan kepemimpinannya.³² Para peneliti telah mengidentifikasi dua gaya kepemimpinan yaitu gaya dengan orientasi tugas (*task-oriented*) dan gaya dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*). Manajer berorientasi tugas mengarahkan dan mengawasi bawahan secara tertutup untuk menjamin bahwa tugas dilaksanakan sesuai yang diinginkannya. Sedangkan manajer dengan gaya berorientasi karyawan mencoba untuk lebih memotivasi bawahan di banding mengawasi mereka. Mereka mendorong para anggota kelompok untuk melaksanakan tugas-tugas dengan memberikan kesempatan bawahan untuk berpartisipasi dalam pembuatan keputusan, menciptakan suasana persahabatan serta hubungan saling mempercayai dan menghormati dengan para anggota kelompok.³³

²⁸ Wibowo, *Periku Dalam Organisasi*, Cet. 2, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2014, hal. 265.

²⁹ Totosiswanto, dan Atmodiwiro, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: CV. Adi Waskita, 1991, hal. 6.

³⁰ H.M. Daryanto, *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003, hal. 103.

³¹ J. Riberu, *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta : Cv. Pedoman Ilmu Jaya Jakarta, 1992, hal. 7.

³² Engkoswara & Aan Komariah, *Aministrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2012, hal. 180.

³³ T. Hani Handoko, *Manajemen*, Edisi ke 2, Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, hal. 299.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan.³⁴ Gaya kepemimpinan seorang pemimpin pada suatu lembaga sangatlah mempengaruhi gerak hasil dan hasil kerja bawahannya, perilaku seorang pemimpin yang positif dapat mendorong dan memotivasi untuk bekerja sama dalam mewujudkan tujuan organisasi.

Banyak macam gaya kepemimpinan yang dirumuskan oleh para ahli. Antara lain Bill Woods Dale Timpe memperagakan tiga gaya kepemimpinan, yaitu:³⁵

1). Otokratis

Otoriter adalah gaya yang menekankan pada kekuasaan dan kepatuhan anggota secara mutlak.³⁶ Pemimpin otoriter membuat keputusan sendiri karena kekuasaan terpusatkan dalam diri satu orang. Ia memikul tanggung jawab dan wewenang penuh. Dalam gaya ini pemimpin bersikap sebagai penguasa dan yang di pimpinnya sebagai yang di kuasainya, sehingga pemimpin yang memilih gaya ini hanyalah memberi perintah, aturan dan larangan.³⁷ Gaya kepemimpinan ini hanya baik untuk situasi-situasi di mana keadaan betul-betul kritis, dimana keselamatan mereka yang dipimpin berada di bawah kekuasaan orang memimpin.

Pemimpin otoriter dapat menjadi otokrat kebabakan. Bawahan ditangani dengan efektif dan dapat memperoleh jaminan dan kepuasan. Otokrat yang kebabakan dapat saja hanya memberikan perintah, memberikan pujian dan menuntut loyalitas bahkan dapat membuat bawahan merasa mereka sebenarnya ikut serta dalam membuat keputusan walaupun mereka mengerjakan apa yang dikehendaki atasan.

2). Demokratis

Pemimpin yang demokratis (partisipatif) berkonsultasi dengan kelompok mengenai masalah yang menarik perhatian, Komunikasi berjalan dengan lancar, saran dibuat kedua arah, baik pujian maupun kritik digunakan. Beberapa tanggungjawab membuat keputusan masih tetap ada pada pemimpin. Bawahan ikut serta dalam penetapan sasaran dan pemecahan masalah.

³⁴ Miftah Thoha, *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1995, hal. 278.

³⁵ Dale Timpe, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Terj. Susanto Budidharmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1991, hal. 112.

³⁶ Engkoswara & Aan Komariah, *Aministrasi Pendidikan,*, hal 181.

³⁷ A.M. Mangunhardjana, *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius, 1976, hal. 21.

Keikutsertaan ini mendorong komitmen anggota pada keputusan akhir. Jadi kekuatan kepemimpinan demokrasi tidak terletak pada 'leader'-nya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap anggotanya.³⁸

Pemimpin yang demokratis menciptakan situasi dimana individu dapat belajar, mampu memantau formula sendiri, memperkenankan bawahan untuk menetapkan sasaran yang menantang, menyediakan kesempatan untuk meningkatkan metode kerja dan pertumbuhan pekerjaan serta mengakui pencapaian dan membantu pegawai belajar dari kesalahan.

3) Kendali Bebas (*Laissez-faire*)

Pemimpin penganut kendali bebas memberi kekuasaan kepada bawahan, kelompok dapat mengembangkan sasarannya sendiri dan memecahkan masalahnya sendiri. Dalam kepemimpinan kendali bebas kemampuan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah di tentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak di serahkan kepada bawahan.³⁹ Gaya ini biasanya digunakan efektif untuk kelompok profesional yang bermotivasi tinggi.

Gaya ini biasanya digunakan efektif untuk kelompok profesional yang bermotivasi tinggi. Secara umum tiga terdapat gaya kepemimpinan yaitu:

- 1) Gaya kepemimpinan otokratis (*direktif*) adalah seorang kepala sekolah sebagai sumber kebijakan
- 2) Gaya kepemimpinan demokratis (*partisipatif*) adalah condong menyajikan ruang kesetaraan dalam pendapat, sehingga guru, staff, dan lainnya memiliki hak yang sama
- 3) Gaya kepemimpinan *laissez faire* (*supportive*) adalah dengan memberikan kebebasan kepada guru, staff, dan pegawai lainnya.⁴⁰

Pondok pesantren Darunnajah memandang bahwa sebuah lembaga atau organisasi harus memiliki kader untuk masa depan karena berbahaya jika sebuah lembaga pendidikan khususnya pesantren tidak menyiapkan kader. Maka pondok pesantren khususnya Darunnajah tidak boleh berhenti dengan model kepemimpinan administratif atau

³⁸ M. Arafat Imam G. *et.al. LeaderUniversity Step by Step Leader*, t.t: Kim Ara Holdings Group, 2016, hal. 115.

³⁹ Soekarso dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan Kajian Teori dan praktis*, 2015, t.tp.: Buku&Artikel Karya Iskandar Putong, hal. 86.

⁴⁰ Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: CV. Pustaka Setia, 2012 hal. 178-179.

kepemimpinan organisatif, tapi juga harus memiliki model kepemimpinan nilai. Dalam hal ini pondok pesantren khususnya Darunnajah tidak boleh kuat dari segi ekonomi dan dana saja tapi harus kuat dari segala ekonomi. Karena pesantren memiliki nilai-nilai luhur yang dibangun dari kekuatan nilai-nilai keikhlasan, kesederhanaan, kemandirian dan ukhuwah Islamiyah dan kebebasan berpikir.⁴¹

Adapun gaya atau model kepemimpinan yang diterapkan pada Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) menggunakan model kepemimpinan demokratis (*partisipatif*), karena dalam organisasi santri Darunnajah memberikan kesempatan atau kesetaraan dalam mengemukakan pendapat, gagasan, kritikan, saran dan ide. Hal ini seperti diungkapkan oleh Muhammad Hendrik selaku pembimbing Organisasi Santri Darunnajah:

“Dalam berorganisasi santri-santri, dewan guru, wali murid dan pengurus organisasi berhak dan leluasa menyampaikan pendapat, saran, kritik dan ide untuk organisasi santri Darunnajah, baik itu berkenaan dengan program-program kegiatannya, cara pelaksanaan programnya atau bahkan kritikan-kritikan mengenai kebijakan yang telah kita terapkan. Hal ini memang kita berikan kesempatan agar organisasi makin baik kedepannya”.⁴²

Hal senada juga disampaikan oleh Taufik Arif Gunawan selaku sekretaris pesantren dan wakil pembimbing OSDN:

“Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) sesuai dengan motto yang ada di pesantren bahwa pesantren Darunnajah berdiri di atas semua golongan. Artinya bahwasanya pesantren Darunnajah tidak membedakan dari mana asal usulnya, budayanya, adat istiadatnya, begitupun dalam organisasi santri Darunnajah (OSDN), bahwa OSDN memberikan kebebasan berpendapat, kebebasan dalam menyampaikan ide, gagasan atau kritik yang membangun, hal inilah yang diterapkan dalam organisasi santri Darunnajah”.⁴³

Tentunya hal ini bertujuan untuk melatih dan menggembleng pengurus Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) agar lebih terbuka dalam menerima setiap masukan dan kritikan yang bertujuan untuk membuat organisasi lebih baik. Hal ini disampaikan oleh Ardhi Nugraha ketua Organisasi Santri Darunnajah sekaligus santriwan kelas akhir:

⁴¹ Sofwan Manaf dan Ihwan Mahmudi, *Tak Lelah Menjaga Amanah*, tt, tp, 2015, hal. 69.

⁴² Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

⁴³ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

“pendidikan di pesantren darunnajah tidak hanya mengajarkan kami tentang ilmu-ilmu agama dan ilmu umum. Tetapi juga kami diajarkan untuk berorganisasi dengan tujuan supaya dapat melatih dan mengglembeng kami pada saat nanti terjun ke masyarakat. selaku ketua organisasi santri saya juga memberikan keleluasaan kepada para anggota dan pengurus organisasi untuk menyampaikan kritik, saran dan usul agar OSDN lebih baik lagi”.

Dari uraian di atas dan hasil wawancara penulis dapat menyimpulkan bahwasanya organisasi merupakan wadah bagi para santri bukan hanya untuk belajar berorganisasi akan tetapi sebagai wadah dalam membentuk watak dan karakter santri agar menjadi pemimpin yang hebat kelak. Adapun gaya atau model kepemimpinan yang diterapkan pada Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) yaitu gaya kepemimpinan bersifat demokratis (*partisipatif*), dimana gaya kepemimpinan yaitu cenderung memberikan kesempatan atau keleluasaan kepada para pengurus organisasi atau anggota untuk menyampaikan ide-ide atau gagasan yang nantinya berguna untuk perbaikan organisasi tersebut.

C. Manajemen Organisasi Santri Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta

1. Perencanaan (*organizing*) Organisasi Santri Darunnajah (OSDN)

Perencanaan adalah langkah awal dalam sistem organisasi. Perencanaan merupakan pangkal dari hal yang hendak dikerjakan dalam jangka waktu yang panjang dan membutuhkan pemikiran yang matang. Hal ini perlu dilakukan untuk mengantisipasi suatu kegagalan dalam suatu program kerja yang hendak dilaksanakan.

OSDN adalah salah satu bentuk manifestasi dalam sebuah lembaga pendidikan Pondok Pesantren Darunnajah yang memiliki slogan siap memimpin dan siap dipimpin. Adapun dasar dari OSDN yaitu untuk belajar berorganisasi dan menumbuh kembangkan jiwa kepemimpinan yang dikemudian hari diharapkan dapat menjadi pemimpin ketika terjun di masyarakat. Seperti disampaikan oleh Taufik Arif Gunawan:

“Salah satu harapan dan tujuan dibentuknya organisasi santri Darunnajah yaitu bukan hanya sebagai wadah santri untuk belajar berorganisasi, akan tetapi harapan kita santri-santri kelak bisa jadi pemimpin tangguh, kuat, dan tangguh ketika terjun di masyarakat yang notabane permasalahan di dalamnya lebih kompleks.

Adapun fungsi dan tujuan dibentuknya OSDN adalah membantu pimpinan pesantren dan dewan guru untuk menegakkan disiplin para santri dan mengatur kegiatan santri dari berbagai aspek kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu untuk membentuk dan mempersiapkan pengurus OSDN yang baik, maka dilaksanakan beberapa program sebelum pengurus OSDN melakukan tugas dan kewajibannya. Program-program tersebut berupa *training*, seminar tentang keorganisasian, manajemen dan kepemimpinan.

“Pada saat sebelum dan sesudah pengurus OSDN diserahkan tugas dan tanggung jawabnya, mereka digembleng dengan berbagai kegiatan dan program bertujuan untuk membentuk karakter mereka yang akan menjadi pengurus organisasi. Adapun kegiatan dan program yang kita berikan kepada pengurus OSDN seperti seminar tentang keorganisasian, seminar tentang manajemen, baik itu manajemen organisasi, keuangan, manajemen Biro Rumah Tangga (BRT) serta pelatihan-pelatihan seperti *character building* yang merupakan suatu proses yang terus menerus dilakukan untuk membentuk, tabiat, watak dan sifat sifat kejiwaan yang berlandaskan kepada semangat pengabdian dan kebersamaan”.

Kemudian setelah kegiatan tersebut para calon ketua pengurus OSDN terpilih melakukan kampanye dan debat kandidat. Dari kegiatan ini para santri dapat melihat kemampuan berorasi para calon pengurus organisasi santri Darunnajah. Setelah dilaksanakannya kampanye, selanjutnya pengurus organisasi melaksanakan kegiatan pemilihan umum. Hal ini disampaikan oleh Jazuli selaku staff biro pengasuhan santri:

“Adapun tahapan pelaksanaan pemilihan para calon ketua OSDN yaitu mereka dipilih oleh konsulat masing-masing. setiap konsulat memberikan satu atau dua calon ketua organisasi. Setelah itu dari setiap konsulat di saring lagi sampai dengan menyisakan lima calon ketua organisasi. Pada tahapan selanjutnya kelima kandidat ini diberikan penilaian mengenai kesiapan dan kecakapan mereka untuk menjadi ketua OSDN. Penilaian ini dilakukan langsung oleh dewan *assatidz* atau guru. Setelah proses ini selesai dilanjutkan lah dengan pemilihan umum untuk mengumpulkan suara terbanyak untuk menentukan siapakah yang layak dan pantas menjadi ketua OSDN”.

Setelah itu pengurus OSDN dilantik oleh pimpinan pesantren dalam acara serah terima jabatan dengan pengurus organisasi santri yang lama dengan disaksikan oleh seluruh dewan guru dan santri Pondok Pesantren Darunnajah. Dalam kegiatan ini para santri membacakan ikrar

pengurus OSDN dengan sumpah Al-Qur'an. Setelah dilantik para pengurus mulai menyusun agenda untuk melaksanakan program kerja satu tahun ke depan atau selama masa jabatan, para pengurus OSDN melakukan musyawarah kerja yang dihadiri oleh staff-staff Biro Pengasuhan Santri beserta dewan guru pembimbing setiap bagian dalam organisasi. Seperti yang dijelaskan oleh Muhammad Hendrik selaku pembimbing OSDN:

“setelah proses pemilihan ketua OSDN selesai dengan terpilihnya ketua dan wakil OSDN, tahapan selanjutnya yaitu serah terima jabatan pengurus lama kepada pengurus organisasi yang baru dan dilanjutkan dengan pelantikan para pengurus OSDN yang baru. Selanjutnya para pengurus OSDN yang baru mulai menyusun program-program kegiatan untuk satu tahun ke depan atau selama masa jabatan dengan diawasi oleh ustad-ustad pembimbing yang telah ditunjuk oleh Biro Pengasuhan Santri”.⁴⁴

Rapat musyawarah kerja ini dibagi menjadi tiga tahapan. Pada tahapan pertama adalah sidang komisi. Pada sidang komisi tersebut, pengurus OSDN setiap bagiannya mengajukan rencana program kerja untuk dimusyawarahkan bersama dengan guru Pembina bagian OSDN. Tahapan selanjutnya adalah sidang pleno. Pada sidang ini pengurus OSDN didampingi oleh guru pembimbing dan staff-staff Biro Pengasuhan Santri (BPS) memaparkan program kerja yang telah disepakati bersama. Setiap ketua bagian maju untuk membacakan program-program kerja terkait. Jika program kerja tersebut disepakati bersama, maka ketua OSDN mengetuk palu, tanda bahwa program kerja tersebut telah disepakati bersama. Adapun sesi terakhir dari tahapan ini yaitu sidang paripurna. Para ketua bagian OSDN membacakan hasil musyawarah kerja dihadapan pimpinan pesantren, kepala BPS, staff BPS dan guru-guru Pembina OSDN.

Program kerja yang dimusyawarahkan oleh pengurus OSDN berjangka satu tahun atau satu periode selama masa jabatan. Adapun program yang dimusyawarahkan tidak hanya program kerja saja akan tetapi pengurus OSDN juga menyusun anggaran yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Menurut analisa peneliti berdasarkan dari perencanaan untuk mempersiapkan calon pengurus OSDN dan menyusun program kerja sudah sangat baik. Hal ini sudah sesuai dengan langkah-langkah dan tahapan yang dikembangkan dalam manajemen, sehingga hal tersebut bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan.

⁴⁴ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

2. Pengorganisasian (*organizing*) dalam Organisasi Santri Darunnajah (OSDN).

Pengorganisasian merupakan proses penyusunan dan pengelompokan manusia yang terbentuk dalam sebuah struktur. Dalam struktur tersebut dijelaskan tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan berdasarkan rencana yang telah ditetapkan. Hal ini perlu dilakukan agar tidak terjadi tumpang tindih dalam melaksanakan tugas.

Beberapa pihak yang terlibat dalam penyusunan organisasi adalah kepala Biro Pengasuhan Santri, staf-staf BPS, guru pembimbing bagian, ketua dan wakil ketua OSDN terpilih. Agar program kerja yang telah dibuat dapat berjalan dengan baik, maka selanjutnya dibentuklah struktur organisasi dan penyusunan personalia beserta tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini dikemukakan oleh Muhammad Hendrik:

“jadi, sebelum proses pelantikan pengurus OSDN, ketua dan wakil ketua OSDN bermusyawarah dan berdiskusi untuk membuat struktur pengurus OSDN yang disesuaikan dengan keahlian masing-masing tiap pengurus. Setelah struktur pengurus OSDN selesai dibuat, langkah selanjutnya struktur tersebut di musyawarahkan lagi oleh ketua Biro Pengasuhan Santri, staf-staf BPS, pembimbing OSDN dan guru-guru yang terlibat. Hal ini bertujuan untuk menyaring lagi andaisaja ada pengurus OSDN yang kurang sesuai dengan posisinya”.⁴⁵

Dalam OSDN terdapat beberapa bagian yang menunjang kerja pengurus OSDN yang diambil dari beberapa aspek kehidupan sehari-hari santri. Seperti ketua, wakil, sekretaris, bendahara, bagian keamanan, bagian pengajaran, bagian olahraga, bagian kesehatan, bagian kesenian, bagian penerimaan tamu, bagian bahasa, bagian perpustakaan, bagian coordinator kepramukaan serta bagian pengurus rayon.

“di dalam OSDN terdapat beberapa bagian-bagian. Yang setiap bagian mempunyai fungsi dan tugas masing-masing. bagian-bagian OSDN meliputi ketua, wakil, sekretaris, bendahara, bagian keamanan, bagian pengajaran (*ta'lim*), bagian bahasa, bagian olahraga, bagian kesenian, bagian kesehatan dan kebersihan, bagian penerimaan tamu, bagian perpustakaan, bagian koordinator kepramukaan dan bagian pengurus rayon (*mudabbir*)”.⁴⁶

⁴⁵ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

⁴⁶ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

Ketua dan wakil OSDN dipilih langsung oleh santri kelas 1 sampai dengan kelas 6 atau setara dengan kelas VII-XII pada sekolah umum lainnya. Pemilihan umum yang dilaksanakan secara jujur, adil, murni dan bebas. Selanjutnya ketua dan wakil ketua terpilih menyusun struktur organisasi santri Darunnajah (OSDN). Setelah itu struktur OSDN yang telah disusun diserahkan kepada guru pembimbing OSDN untuk dimusyawarahkan kembali. Ketua dan wakil ketua terpilih menempatkan pengurus organisasi berdasarkan minat dan bakat yang dimiliki saat menjadi anggota.

“setelah kita menjadi ketua dan wakil ketua OSDN terpilih, hal yang pertama kita lakukan yaitu membentuk struktur kepengurusan OSDN. Hal ini merupakan tahapan yang harus dilakukan. Dalam pemilihan serta penempatan teman-teman dalam struktur pengurus yaitu berdasarkan skill dan bakat mereka, misalkan ada teman yang selama dia menjadi anggota aktif dalam bidang kepramukaan, maka dia kita jadikan bagian coordinator kepramukaan, walaupun ada juga teman-teman yang kecewa karena tidak berada di posisi yang diinginkan”⁴⁷

Pengorganisasian yang dilakukan pada OSDN sudah berjalan dengan baik, karena struktur organisasi sebagai penunjang telah dilaksanakan dengan beberapa tahapan. Mulai dari penentuan tujuan, penyusunan tugas, penempatan orang sampai dengan terbentuknya struktur organisasi. Hanya saja ada beberapa anggota organisasi yang merasa kurang puas dengan posisi atau bagian yang dia terima karena tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

3. Pelaksanaan (*actuating*) dalam Organisasi Santri Darunnajah (OSDN)

Setelah program kerja dan struktur organisasi OSDN telah disusun, maka selanjutnya pengurus OSDN mulai menjalankan program kerja yang telah ditetapkan dan disepakati. Program kerja yang telah disusun meliputi berbagai aspek kegiatan, baik itu kedisiplinan, ekstrakurikuler dan tata tertib pesantren. Seperti yang disampaikan oleh Taufik Arif Gunawan:

“dalam pelaksanaan organisasi santri Darunnajah terdiri dari berbagai macam bagian organisasi dengan fungsi dan tugasnya masing-masing. bagian organisasi ini seperti, ketua OSDN, wakil OSDN, bendahara, sekretaris, bagian keamanan, bagian pengajaran (*ta'lim*), bagian bahasa, bagian olahraga, bagian

⁴⁷ Wawancara dengan Ardhi Nugraha, ketua organisasi santri Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

kebersihan dan kesehatan, bagian kesenian, bagian coordinator kepramukaan serta bagian-bagian lainnya”⁴⁸

Berikut ini adalah program kerja bagian OSDN yang terbagi menjadi beberapa bagian dan bidang ekstrakurikuler:

a. Bagian Keamanan

Bagian keamanan merupakan bagian yang mempunyai tugas dalam pembinaan kedisiplinan santri. Disiplin santri bertujuan agar santri dapat mengikuti sunnah dan aturan pondok yang telah ditetapkan. Pembinaan disiplin ini meliputi semua aspek yang berkaitan dengan keberadaan santri dari pagi hari ketika bangun tidur, masuk kelas, hingga kembali ke kamar masing-masing.

Pembinaan ini dilakukan agar santri dapat mengikuti aturan yang telah ditetapkan. Salah satu contoh tindakan yang dilakukan dalam upaya penegakan disiplin yaitu memberikan sanksi botak kepada santri yang keluar pondok tanpa izin. Kemudian juga melakukan *controlling* ke asrama-asrama untuk melihat kondisi asrama atau mengawasi santri yang belum tidur padahal waktu tidur sudah ditentukan.

“diantara tugas kami sebagai bagian keamanan yaitu untuk menegakkan disiplin santri, tentunya sebelum menegakkan disiplin kami juga harus memberikan contoh yang baik juga kepada adik-adik kelas. Diantara salah satu contoh dalam penegakkan disiplin yaitu kami memberikan sanksi atau hukuman bagi santri yang keluar pesantren tanpa izin dari ustad dan bagian keamaan. Kemudian membangunkan para santri sebelum shalat subuh berjamaah”⁴⁹.

b. Bagian Pengajaran (*ta’lim*)

Salah satu yang menjadi sorotan dalam dunia pendidikan pesantren yaitu bagaimana ibadahnya. Oleh karena itu maka dalam OSDN dibentuklah bagian pengajaran (*ta’lim*) yang mempunyai peran sebagai motor penggerak peribadatan santri di pesantren. Salah satu tugas bagian pengajaran adalah menggerakkan santri untuk pergi shalat ke masjid tepat sebelum azan dikumandangkan. Kemudian pada saat para santri telah berada di masjid, bagian pengajaran mengawasi gerak-gerik untuk menghindari kegaduhan atau bercanda di dalam masjid. Hal ini bertujuan untuk menertibkan santri pada saat shalat akan dilaksanakan. Setelah selesai shalat para santri tidak diperkenankan meninggalkan masjid sebelum membaca Al-Qur’an. Misalkan setiap selesai shalat ashar para santri diwajibkan untuk membaca Al Qur’an.

48

⁴⁹ Wawancara dengan Arif Abdurrahman, bagian keamanan organisasi santri Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 10.00 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

c. Bagian Bahasa

Bahasa merupakan salah satu alat untuk berkomunikasi dengan sesama manusia. Bahasa Arab dan Inggris menjadi bahasa pengantar bagi seluruh santri di Pondok Pesantren Darunnajah. Seluruh santri wajib menggunakan bahasa resmi tanpa terkecuali sekalipun pengurus OSDN. Para santri wajib menggunakan bahasa resmi tersebut, baik di dalam kelas maupun di luar kelas.

Untuk menegakkan disiplin berbahasa, pengurus organisasi dalam hal ini bagian bahasa membuat program kerja yaitu mengadakan latihan percakapan berbahasa, pemberian *mufrodad* atau kosa kata baru serta menyiapkan jasus (mata-mata) yang bertujuan untuk mengawasi santri yang tidak berbahasa resmi. Hal ini diungkapkan oleh Ujang Syahrudin selaku pembimbing bagian bahasa:

“ada istilah bahasa itu merupakan mahkotanya pondok. Karena bahasa bukan hanya alat sebagai komunikasi tetapi bahasa juga membuka cakrawala wawasan keilmuan juga. Oleh karena itu kita sangat menenankan kepada santri-santri untuk berbahasa resmi yaitu bahasa Arab dan Inggris. Dengan adanya OSDN diharapkan dapat menjadi penggerak bahasa di pesantren Darunnajah. Diantara upaya yang kita lakukan yaitu seperti mengadakan *muhadatsah* atau percakapan menggunakan bahasa Arab, kemudian juga pemberian kosa kata baru (*mufrodad*) yang dilakukan oleh bagian bahasa. Kemudian juga kita mengadakan berbagai macam kompetisi bahasa seperti *Darunnajah League Competition* (DLC) dan juga membuat klub-klub bahasa”.⁵⁰

d. Bagian Kesenian

Salah satu hal yang membuat santri-santri betah di pesantren karena adanya kegiatan yang mendukung proses adaptasi mereka di lingkungan asrama dan sekolah. Oleh karena itu sebagai upaya meningkatkan pengembangan minat dan bakat santri maka dibentuklah berbagai kegiatan dan program yang menunjang. Dalam jiwa dan diri santri memiliki bakat dan minat yang berbeda-beda. Sebagai contoh bagian OSDN mengadakan berbagai macam kegiatan ekstrakurikuler seperti *marawis*, *hadroh* dan kompetisi bernyanyi lainnya.

OSDN mengadakan perlombaan seperti *marawis*, *hadroh* yang diikuti oleh masing-masing santri perwakilan dari kelas 1-5 atau setara dengan kelas VII-V di sekolah umum lainnya. Maka dibentuklah kepanitian yang bertanggung jawab untuk mengurus kegiatan tersebut.

⁵⁰ Wawancara dengan Ujang Syahrudin, pembimbing bagian bahasa organisasi santri Pondok Pesantren Darunnajah (25 Agustus 2018, 10.00 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

Hal ini bertujuan untuk meningkatkan dan mengembangkan minat dan bakat para santri.

Menurut analisis peneliti, kegiatan tersebut merupakan salah satu bentuk manajemen yang dilakukan oleh pengurus OSDN. Karena mulai dari perencanaan yang dilakukan sampai dengan tahap pelaksanaan kegiatan itu tersusun dengan baik. Hal ini terlihat mulai dari pembentukan kepanitian untuk membagi tugas dan tanggung jawab agar kegiatan tersebut berjalan dengan baik.

e. Bagian Olahraga

Setelah pembinaan rohani dalam beribadah perlu juga dilakukan pembinaan fisik atau jasmani santri agar terhindar dari penyakit. Supaya kegiatan ini berjalan dengan sesuai dengan harapan dan program yang telah direncanakan, maka para pengurus OSDN membuat agenda kegiatan-kegiatan, seperti lari pada hari Jum'at pagi, kemudian membentuk klub-klub olahraga, diantaranya membentuk klub sepak bola. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan daya kompetitif para santri.

Kemudian juga mengadakan perlombaan antar rayon-rayon atau antar kamar-kamar anggota organisasi, seperti perlombaan *Nusantara Dormitory Cup* yaitu perlombaan antar kamar-kamar di rayon Nusantara, kemudian ada juga lomba antar kelas, dimulai dari kelas 1-5. Dalam hal ini bagian olahraga dan pengurus OSDN lainnya menjadi penggerak dan pengawas dalam kegiatan.

f. Bagian Kebersihan dan Kesehatan

Bagian kebersihan dan Kesehatan merupakan salah satu bagian yang mempunyai tugas dan fungsi untuk mengontrol dan mengawasi kebersihan yang ada di Darunnajah. Seperti membuat jadwal piket pondok, mengadakan Jumat bersih yaitu di mana para santri dikerahkan untuk membersihkan kawasan rayon dan kamar, mulai dari menjemur kasur, kemudian juga mengadakan penyuluhan serta seminar-seminar kesehatan bekerjasama dengan bagian klinik Darunnajah.

Dari kesimpulan di atas peneliti dapat menganalisis bahwa kegiatan yang dilakukan oleh bagian kesehatan dan kebersihan manajemen yang dilakukan sudah baik. Hal ini terlihat dari perencanaan, kemudian pelaksanaan program-program yang telah ditetapkan, dan juga melakukan pengawasan dalam kegiatan yang berlangsung.

g. Bagian Pengurus Asrama (*Mudabbir*)

Bagian pengurus asrama (*mudabbir*) adalah bagian yang menangani kegiatan santri di asrama-asrama. Setiap asrama terdiri dari beberapa kamar. Adapun tugas pengurus rayon/asrama yaitu mengontrol santri di kamar dan menggerakkan santri agar berdisiplin. Jumlah asrama di pesantren Darunnajah, khususnya asrama putra terdiri dari 5 asrama.

“Jumlah asrama di pesantren Darunnajah khususnya asrama putra berjumlah lima asrama, ada asrama Rayon Indonesia Baru (RINBA) yang diperuntukkan santri-santri baru yaitu kelas 1 dan intensive (kelas eksperimen), kemudian asrama Nusantara yaitu diperuntukkan untuk kelas 2,3 dan 4, ada juga rayon New Kholidiyah yang diperuntukkan bagi kelas 1 atau intensive, kemudian ada rayon Makkah dan Madinah, rayon Makkah Madinah lantai satu dipergunakan untuk pengurus OSDN sedangkan Makkah dan Madinah lantai dua dipergunakan untuk santriwan kelas 5.”⁵¹

h. Bagian Koordinator Pramuka

Pembinaan kepramukaan saat ini sudah merupakan kewajiban tiap-tiap lembaga pendidikan. Seiring dengan berkembangnya dunia pendidikan, maka pramuka dianggap sebagai kegiatan ekstrakurikuler yang wajib diikuti oleh siswa di masing-masing sekolah. Terutama di pesantren Darunnajah. Pembinaan kepramukaan dilaksanakan lebih intensif dengan membuat pasukan-pasukan khusus atau membuat kelompok-kelompok khusus yang mempunyai wawasan kepramukaan lebih dari pada teman-temannya.

“Kegiatan pramuka di Darunnajah merupakan salah satu kegiatan yang banyak diminati oleh para santri. Bukan hanya materi-materinya akan tetapi kegiatan-kegiatannya juga variatif sehingga menarik minat santri. Kepramukaan Darunnajah juga sering mengikuti perlombaan-perlombaan pramuka”.⁵²

Kegiatan-kegiatan kepramukaan di Pesantren Darunnajah memiliki kegiatan yang sangat banyak dan variatif. Tidak hanya memberikan hiburan bagi santri akan tetapi menumbuhkan jiwa kemandirian dan rasa cinta kepada sesama. Adapun kegiatan kepramukaan Darunnajah yaitu Kursus Mahir Dasar (KMD), Santri Pecinta Alam (SAPALA), Perkemahan Rabu Kamis Jumat (PRAKAJUM), dan ada juga pengembaraan.

“diantara kegiatan kepramukaan yang dilaksanakan di pesantren Darunnajah yaitu Kursus Mahir Dasar (KMD) yang diikuti oleh kelas 5, kemudian ada SAPALA merupakan salah satu kegiatan yang banyak diminati, karena dalam kegiatan ini santri dan guru-guru pembimbing melakukan trip atau perjalanan untuk mendaki gunung dan tentunya menjadi pengalaman serta tantangan untuk santri-santri, selanjutnya ada PRAKAJUM yaitu perkemahan

⁵¹ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

⁵² Wawancara dengan Muhammad Fadhly Nuraunillah, Pembimbing kepramukaan OSDN (01 September, 13.30 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

yang diikuti oleh santri kelas 2 dan 3, dan terakhir ada kegiatan Pengembaraan yakni santri ditempa fisiknya untuk mendapatkan pengalaman dengan diisi materi-materi kepramukaan, adapun Pengembaraan ini diikuti oleh santri kelas 4 atau X di sekolah umum”.⁵³

4. Pengawasan (*controlling*) dalam Organisasi Santri Darunnajah (OSDN)

Agar semua rencana dan program kerja yang telah disusun dengan baik, maka selanjutnya pengawasan dalam menjalankan tugas pengurus OSDN menjadi hal yang penting dilakukan. Pengawasan ini dilakukan agar program kerja yang telah disusun tidak keluar dari apa yang direncanakan. Adapun orang-orang yang terlibat dalam pengawasan program kerja OSDN adalah Biro Pengasuhan Santri, Pembimbing dan wakil pembimbing OSDN serta seluruh pengurus Organisasi Santri Darunnajah (OSDN).

Bentuk pengawasan yang dilakukan oleh Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) yaitu *pertama*, pengawasan secara langsung dilakukan oleh Pembimbing OSDN dan ketua OSDN terhadap pelaksanaan program kerja OSDN. Setiap kegiatan, ketua OSDN bertanggung jawab untuk mengawasi jalannya kegiatan, apabila terdapat kekeliruan maka ketua OSDN langsung menegur pengurus yang bersangkutan dan disampaikan pada pembimbing OSDN serta menjadi bahan evaluasi pada rapat mingguan yang dilaksanakan OSDN. *Kedua*, melakukan rapat pengurus OSDN dan evaluasi kegiatan satu kali dalam seminggu yang dihadiri oleh staf atau perwakilan BPS, pembimbing dan wakil pembimbing OSDN beserta seluruh pengurus OSDN. Adapun evaluasi ini dilakukan sebagai bentuk pengawasan dari kegiatan yang dilaksanakan dan kegiatan yang akan dilaksanakan selanjutnya. Disamping itu juga kegiatan ini dilakukan untuk meminimalisir kesalahan-kesalahan serta menjaga agar program-program kerja yang telah disusun dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi. Sebagaimana disampaikan oleh Muhammad Hendrik:

“Pesantren Darunnajah seringkali mengadakan kegiatan-kegiatan akbar di mana kepanitiannya melibatkan santri-santri terutama santri pengurus OSDN. Pada setiap kepanitian di akhir acara/kegiatan kita selalu melakukan evaluasi. Hal ini pun termasuk dalam OSDN, pada setiap malam selasa kita melakukan kumpul rutin kita dalam rangka evaluasi kegiatan, program-program kerja yang dilaksanakan dan membahas

⁵³ Wawancara dengan Muhammad Fadhly Nuraunillah, Pembimbing kepramukaan OSDN (01 September, 13.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

program-program yang akan dilaksanakan selanjutnya. Adapun evaluasi ini dilakukan untuk membenahi apa saja yang kurang sesuai dengan yang diharapkan. Misalnya ada program kerja yang dilakukan oleh pengurus organisasi kurang maksimal kita evaluasi dan kita berikan solusi serta masukanya”.⁵⁴

Pengawasan dilakukan secara konsisten dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja pengurus OSDN. Mengingat di usia mereka yang masih muda tentunya ada rasa jenuh dan lelah dalam menjalani tugas sebagai pengurus OSDN. Dengan pengawasan yang selalu dilaksanakan dapat memotivasi para pengurus OSDN untuk bertanggung jawab dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Pengawasan ini dilakukan agar mengurangi tindakan penyelewengan dan seluruh kegiatan dapat terkoordinasi dan berjalan dengan baik. Sikap guru pembimbing dalam memberikan teguran serta sanksi kepada pengurus yang melakukan tindakan menyalahi aturan merupakan salah satu bentuk pengawasan yang dilakukan.

“terkadang di usia mereka yang masih terbilang muda serta masih labil sehingga dalam mengontrol emosi mereka masih sedikit susah. Sehingga adakalanya pelanggaran-pelanggaran yang mereka lakukan. Seperti tidak berjamaah ke masjid, kamar kotor dan berantakan. Kita sebagai pembimbing langsung memberikan teguran dan peringatan kepada pengurus yang melakukan pelanggaran”.⁵⁵

Pengawasan (*controlling*) yang dilakukan OSDN sudah berjalan dengan sangat baik. Hal ini bisa terlihat dari kumpul rutinitas yang dilakukan pengurus OSDN dengan pembimbing dengan tujuan untuk memberikan evaluasi kegiatan yang telah dilakukan serta mempersiapkan untuk agenda kerja selanjutnya.

D. Faktor Pendukung dan Penghambat Manajemen Organisasi Santri Darunnajah Jakarta

Dalam sebuah organisasi manapun pasti lah memiliki kelebihan dan kekuranganya, faktor pendukung dan penghambatnya. Begitupun demikian dengan Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) merupakan organisasi yang terdiri dari santri-santri kelas 5 yang memiliki tujuan serta visi misi yang sama. OSDN dalam menjalankan kegiatan atau program kerja yang telah di susun juga mengalami beberapa faktor yang mendukung jalannya kegiatan serta faktor yang menghambat kegiatan.

⁵⁴ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

⁵⁵ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

1. Faktor Pendukung Organisasi Santri Darunnajah

Sebuah organisasi akan berjalan apabila banyak hal yang mendukung organisasi tersebut dalam menjalankan peran dan program-program kerjanya. Begitupun OSDN berjalan atas dukungan berbagai pihak dalam menjalankan program-program kerja yang dilaksanakan. Adapun faktor yang mendukung jalannya OSDN yaitu antusiasme para pengurus OSDN sehingga memudahkan jalannya kegiatan serta program-program yang telah di susun.

“setelah resmi menjadi pengurus OSDN memang ada antusiasme dari teman-teman pengurus OSDN, rasa bangga serta wibawa yang mereka rasakan. Hal ini menjadi faktor yang sangat penting bagi OSDN dalam menjalankan program-program kerja yang sebelumnya sudah kita susun. Sehingga munculnya semangat-semangat yang luar biasa dalam menjalani tugas dan tanggung jawabnya sebagai pengurus OSDN yang baru”.⁵⁶

Selain itu juga dukungan dari berbagai pihak memudahkan OSDN dalam menjalankan tugas dan perannya, baik itu dukungan dari guru-gurunya, santri-santrinya dan wali santri. hal ini diungkapkan oleh Muhammad Hendrik:

“diantara faktor yang mendukung jalannya kegiatan serta program OSDN dikarenakan dukungan para *assatidz* atau guru-guru sehingga kegiatan bisa berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan. Keterlibatan guru-guru dalam kegiatan OSDN sudah sangat bagus, seperti menjadi guru pembimbing ekskul, pembimbing kesenian dan lain sebagainya”.⁵⁷

Kerjasama yang baik dengan wali murid juga dinilai sebagai suatu yang sangat penting dalam mendukung kegiatan atau program yang dilaksanakan oleh OSDN, seperti wali santri tidak meminta izin untuk anaknya pada saat kegiatan berlangsung, kemudian juga pada saat jam kunjungan sudah selesai para wali murid bergegas meninggalkan pondok guna memberikan kesempatan belar bagi para santri.

2. Faktor Penghambat Organisasi Santri Darunnajah

Pada saat kita berbicara faktor yang mendukung dalam sebuah organisasi maka tidak luput pula dari faktor yang menjadi penghambat dalam sebuah organisasi. Adapun faktor penghambat dalam Organisasi Santri Darunnajah diantaranya sebagai berikut seperti yang diungkapkan oleh Muhammad Hendrik:

⁵⁶ Wawancara dengan Ardhi Nugraha, ketua organisasi santri Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

⁵⁷ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) diruang biro pengasuhan santri.

“Dalam sebuah organisasi pasti memiliki berbagai halangan dalam menjalankan tugas dan fungsinya. Begitu juga dengan OSDN, diantara faktor yang menjadi penghambat dalam organisasi santri Darunnajah yaitu tindakan indisipliner dari pengurus organisasi, seperti keluar pondok tanpa izin, membawa barang elektronik yang jelas-jelas dilarang di pesantren, serta merokok. Dan dampaknya pengurus yang melakukan pelanggaran diberikan sanksi, baik itu sanksi ringan maupun sanksi berat sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dilakukan. Misalkan bagi santri yang ketahuan membawa *handphone* maka sanksi yang diberikan yaitu di *isyrof* atau dipindahkan ke Darunnajah cabang dalam kurun waktu satu tahun. Tentunya hal tersebut sangat mengganggu stabilitas dari OSDN. Sehingga kegiatan atau program-program yang dilaksanakan kurang maksimal”.⁵⁸

Koordinasi dalam sebuah organisasi sangatlah penting, karena dalam sebuah organisasi setiap bagian memiliki hubungan satu sama lain. Apabila diantara bagian tersebut koordinasi yang dilakukan kurang baik maka dapat menjadi penghambat untuk menjalankan organisasi.

“Darunnajah seringkali mengadakan event-event atau kegiatan-kegiatan yang melibatkan banyak orang, salah satu diantaranya yaitu OSDN. Maka dibentuklah sebuah kepanitian yang bertujuan untuk memudahkan tugas serta pembagian kerja. Pada saat pengurus OSDN yang terlibat dalam kepanitian sibuk dengan kepanitiannya sehingga tugas dia sebagai pengurus OSDN kurang maksimal dikarenakan kurangnya koordinasi dengan bagian lain atau dengan pengurus organisasi lainnya, misalkan banyak santri yang terlambat pergi ke masjid dikarenakan tidak ada yang menggerakkan serta membangunkan mereka untuk bersiap ke masjid dikarenakan bagian yang terkait sedang melakukan tugas yang lain”.⁵⁹

Kemudian juga kurangnya tanggung jawab dan profesionalisme kerja pengurus OSDN sehingga koordinasi dan beberapa program kerja yang telah di susun kurang maksimal.

⁵⁸ Wawancara dengan Muhammad Hendrik, Pembimbing OSDN (21 Agustus, 13.30 WIB) di ruang biro pengasuhan santri.

⁵⁹ Wawancara dengan Taufik Arif Gunawan, sekretaris Pondok Pesantren Darunnajah (24 Agustus 2018, 09.30 WIB) di Baitul Wakif.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Setelah penulis mendeskripsikan tentang bagaimana Karakteristik Manajemen Organisasi Santri di Pondok Pesantren Darunnajah Jakarta dan menganalisanya maka sebagai akhir dari pembahasan tesis ini dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan dan Struktur Organisasi Santri Darunnajah (OSDN). Salahsatu karakteristik dalam sebuah organisasi yaitu kepemimpinan dalam organisasi. Kepemimpinan dalam Organisasi Santri Darunnajah bersifat demokratis (*partisipatif*), karena dalam organisasi santri Darunnajah memberikan kesempatan atau kesetaraan dalam mengemukakan pendapat, gagasan, kritikan, saran dan ide sehingga setiap pengurus organisasi semuanya ikut terlibat dalam mengatur dan mengontrol organisasi dan inilah yang menjadi salahsatu pembeda dengan organisasi kebanyakan pesantren yang lain. Hal yang harus ada dalam karakteristik organisasi adalah struktur organisasi sehingga di dalam pelaksanaan pekerjaan ada hierarki dan pembagian tugas yang jelas. Di dalam struktur Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) telah disusun dan ditetapkan mulai dari Ketua organisasi santri Darunnajah, wakil ketua organisasi santri, bendahara, sekretaris, bagian keamanan, bagian pengajaran (*ta'lim*), bagian bahasa (*lughah*), bagian olahraga, bagian

sosial, bagian pramuka, bagian pengurus rayon (*mudabbir*), bagian Tabungan Santri (TAS). Organisasi santri Darunnajah akan melakukan reshuffle pengurus organisasi hal ini bertujuan untuk memberikan penyegaran serta meningkatkan kemampuan santri dalam berorganisasi dan menambah wawasan serta pengalaman. Adapun reshuffle pengurus ini dilakukan satu kali dalam kurun waktu tiga bulan. Hal ini lah yang menjadi perbedaan struktur organisasi santri Darunnajah dengan kebanyakan pesantren lainnya.

2. Pelaksanaan Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN), meliputi: Perencanaan (*planning*) Organisasi Santri Darunnajah (OSDN). Perencanaan dalam Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) dilakukan melalui musyawarah kerja dengan sesama pengurus OSDN beserta pembimbing OSDN dalam rangka menyusun dan merumuskan program-program kerja yang akan dilaksanakan. Musyawarah tersebut dilakukan setelah terbentuk struktur OSDN. Adapun perencanaan yang dilakukan merupakan penyusunan kegiatan rutin maupun kegiatan ekstrakurikuler dan peraturan-peraturan bagi santri.

Pengorganisasian (*organizing*) Organisasi Santri Darunnajah (OSDN). Pengorganisasian yang dilakukan pada OSDN adalah dengan membentuk struktur organisasi beserta tugas dan tanggung jawabnya. Ketua OSDN terpilih membuat struktur OSDN kemudian diserahkan kepada Biro Pengasuhan Santri (BPS) dan Pembimbing OSDN untuk dimusyawarahkan kembali. Dua hal utama yang dilakukan dalam pengorganisasian santri adalah departementalisasi dan pemabagian tugas berdasarkan keahlian pengurus organisasi santri Darunnajah (OSDN). Setelah terbentuknya bagian-bagian kepengurusan OSDN kemudian dilakukan pembagian tugas masing-masing pengurus OSDN dan bertanggungjawab untuk mengelola kegiatan yang telah menjadi program kerja mereka sesuai dengan yang telah direncanakan dan dijadwalkan.

Pelaksanaan (*actuating*) Organisasi Santri Darunnajah (OSDN). Setelah disusunnya program kerja OSDN dan struktur OSDN, langkah selanjutnya yaitu pelaksanaan dari program-program kerja yang telah disusun. Pada proses pelaksanaan ini pengurus OSDN melaksanakan beberapa kegiatan yang menunjang aktifitas snatri dalam berbagai bidang seperti, bagian keamanan, bagian pengajaran, bagian bahasa, bagian olahraga, bagian kesehatan dan kebersihan, bagian kesenian, bagian koordinator kepramukaan serta bagian pengurus rayon atau asrama. Pengawasan (*controlling*) Organisasi Santri Darunnajah (OSDN)

Pengawasan atau *controlling* yang dilakukan oleh OSDN secara langsung dengan kontrol harian serta melakukan kumpul rutin dengan seluruh pengurus OSDN beserta staff Biro Pengasuhan Santri (BPS) dan Pembimbing OSDN. Pengawasan pada organisasi santri Darunnajah (OSDN) dilaksanakan untuk menilai sejauhman kegiatan yang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana. Pengawasan dilaksanakan tidak hanya pada saat kegiatan berlangsung tetapi dilaksanakan juga dalam rapat rutin OSDN yang dilaksanakan satu kali dalam seminggu. Hal ini juga bertujuan untuk mengawasi kegiatan-kegiatan selama satu minggu serta melakukan evaluasi.

3. Faktor pendukung dan penghambat Manajemen Organisasi Santri Darunnajah (OSDN). Dalam perjalanan sebuah organisasi tidak terlepas dari faktor yang mendukung organisasi tersebut. Faktor pendukung organisasi santri Darunnajah (OSDN) meliputi ketika pengurus resmi dilantik menjadi anggota organisasi santri Darunnajah (OSDN) munculah rasa semangat dan kebanggaan sehingga program-program kerja dapat berjalan dengan baik. Kemudian dukungan dari para dewan *assatidz*/guru menjadi hal yang sangat penting dalam mengawal, membimbing dan mengarahkan pengurus OSDN dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Adapun yang menjadi faktor penghambat dalam organisasi santri Darunnajah (OSDN) yaitu pelanggaran disiplin pesantren yang dilakukan oleh pengurus organisasi yang kemudian pengurus yang melakukan pelanggaran diberikan sanksi berupa dinonaktifkan dari pengurus sehingga dapat mengganggu stabilitas dalam organisasi. Kemudian juga masih kurangnya koordinasi antar bagian-bagian dan profesionalisme dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab.

B. Implikasi

1. Seluruh santri yang belajar di Pesantren Darunnajah menjadi tanggung jawab bersama. Situasi ini memberikan motivasi tersendiri bagi seluruh dewan guru yang berada di Pesantren Darunnajah agar turut serta dalam membimbing dan membina para santri terutama dalam kegiatan sehari-hari, ekstrakurikuler, meskipun tidak terlibat langsung dalam struktur Pembina OSDN.
2. Pembimbing dan Wakil Pembimbing OSDN aktif dalam membimbing dan mengarahkan pengurus OSDN dalam melaksanakan tugasnya. Sehingga para santri banyak mendapatkan arahan dan bimbingan dari para guru pembimbing.

3. Pengurus OSDN kompak dalam melaksanakan tugasnya sebagai pengurus OSDN. Meskipun terdapat permasalahan dalam organisasi dalam mengurus para santri. Dengan manajemen yang bagus maka pekerjaan atau tugas-tugas yang sudah disusun dapat terlaksana dengan baik.

C. Saran

Berdasarkan pada kesimpulan yang telah diungkapkan diatas dan untuk menyempurnakan Manajemen Organisasi Santri Darunnajah Jakarta maka peneliti mengajukan saran sebagai berikut:

1. Hendaknya pesantren tetap mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta dapat lebih mengeksplere bakat dan minat santri dalam menjadi pengurus OSDN.
2. *Controlling* atau pengawasan harus lebih intens lagi. Hal ini bertujuan agar kegiatan atau program-program kerja yang telah di susun dan direncanakan dapat terlaksana secara maksimal.
3. Hubungan antara Pimpinan, Biro Pengasuhan, Pembimbing OSDN dan Pengurus OSDN supaya dapat lebih baik lagi. Hal ini bertujuan agar koordinasi dan kerjasama dapat dibangun lebih maksimal lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdurrahman, Dudung. *Pengantar Metode Penelitian*, Yogyakarta: Kurnia Kalam Sentosa, 2003.
- Agustini, *Pengelolaan dan Unsur-unsur Manajemen*, Jakarta: Citra Pustaka, 2013.
- Ahyari, Agus. *Manajemen Produksi Perencanaan Sistem Produksi*, Yogyakarta: BPFYogyakarta, 2002.
- al-Azadi, Abu al-Hasan Muqotil ibn Sulaiman ibn Basyir, *Tafsir Muqotil bin Sulaiman*, Beirut : Dar al-Kutub al-Ilmiyyah, Jld. I.
- al-Baghawi, Abu Muhammad Hasan ibn Mas'ud, *Mu'alim al Tanzil* juz 8, Dar Tayyibah lin Nasr: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005.
- Alfianika, Ninit. *Metode Penelitian Bahasa Indonesia*, Yogyakarta: Deepublish, 2016.
- al-Hajaj, Muslim, *Shahih Muslim, juz 10*, Mauqi'u al-Islam Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- al-Hawary, Sayyid Mahmud, *Idarah al-Asas wa al-Ushul al-Ilmiyah*, Dar al-Kutub: Mesir, 1976.

- Ali, Lukman. dkk., *Kamus Besar Bahasa Indonesia, Cet II*, Jakarta: Balai Pustaka, 1997.
- Al-Maraghi, Ahmad Mustafa, *Tafsir al-Maraghi Jilid III* (Bairut: Daar Ihya al Turas,tt).
- al-Qurtubi, Samsyu al-Din, *Jami' al-Bayan li al-Ahkam al-Qur'an*, juz 1, Mauqi'u al-Tafasir: Dalam Software Maktabah Samilah, 2005.
- Al-Qurhtubi, Samsyu al-Din. *Tafsir Al-Qurhtubi*, Penerjemah Ahmad Rijali Kadir, Jakarta: Pustaka Azzam, 2008.
- Al-Rasyidin & Samsul Nizar, *Filsafat Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- al-Thabari, Ibn Jarir, *Tafsir Jami' al Bayan fi ta'wil al-Qur'an*, juz 23, Mauqiu Majma' al Mulk: dalam Software Maktabah Samilah, 2005.
- Al-Thabrani, *Mu'jam al-Ausath*, juz 2, Mauqi'u al-Islam: Dalam Software Maktabah Syamilah, 2005.
- Amsyah, Zulkifli. *Manajemen Sistem Informasi*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2001.
- Arief, Armai. *Sejarah Pertumbuhan dan Perkembangan Lembaga Pendidikan Islam Klasik*, Bandung: Angkasa, 2005.
- Ar-Razi, Muhammad bin Umar, *Tafsir Ar-Râzi*, dalam Software Maktabah Syamilah, Juz 8.
- Asy-Syanqity, Muhammad Amin, *Audhâul Bayân fi Idâhil Quran bil Quran*, (Jeddah: darul Ilmi Al-Fawaid, tt.)
- Athoillah Anton., *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung: CV Pustaka Setia, 2010.
- , *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2012.
- Atmodiwirio, Soebagio. *Manajemen Pelatihan*. Ardadizya Jaya: Jakarta, 2005.

- Bahari Djamarah, Syaiful. *Guru dan Anak Didik Dalam Interaksi Edukatif*, Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000.
- Brahim, *Manajemen Perilaku Organisasi Madrasah pada Madrasah Ibtidaiyah Hidayatul Qur'an. Tesis*. Surakarta : IAIN Surakarta. 2017.
- Buletin Darunnajah Media Informasi Tahunan, Edisi: XXIII 2012.
- Chaniago, Nasrul Syakur, *Manajemen Organisasi*, Bandung : citapustaka Media Perintis, 2011.
- Dhofier, Zamakhsyari. *Tradisi Pesantren Studi Tentang Pandangan Hidup Kiyai*, Jakarta: LP3ES, 1983.
- Diana Sari, Irine. *Manajemen*, Yogyakarta: Mitra Cendikia, 2008.
- Effendi, Mochtar *Manajemen Berdasarkan Ajaran Agama Islam*, Jakarta: PT Bharata Karya Aksara, 1986.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung : PT. Remaja Rosda Kayra, 2000.
- . *Landasan Manajemen Pendidikan*, Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008.
- . *Landasan Manajemen Pendidikan, Cet I*, Bandung: PT. Remaja Rosda Karya, 1999.
- Gaspersz, Vincent, *Sistem Informasi Manajemen*, Bandung: Armico, 1994.
- George R Terry, *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Hadari Nawawi, *Administrasi Pendidikan*, Surabaya: CV. Haji Mas Agung, 1997.
- Hadi, Sutrisno. *Metodologi Research*, Yogyakarta: Fakultas Psikologi UGM, 1982.
- Halim Wicaksono, Abdul. *Manajemen Kesiswaan dalam Mengembangkan Potensi Peserta Didik melalui Ekstrakurikuler di MAN 3 Malang. Tesis*, Malang: UIN Malang, 2016.

- Hamalik, Oemar, *Manajemen Pengembangan Kurikulum*, Bandung:Rosdakarya, 2010.
- Hamdani Ihsan & A. Fuad Ihsan, *Filsafat Pendidikan Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 1998.
- Handoko , T. Hani, *Manajemen Edisi 2*, Yogyakarta:BPFE, 1984.
- , *Manajemen*. (edisi kesebelas). Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2011.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta:Gunung Agung, 1989.
- , *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2001.
- Husain Usman, *Manajemen Teori, Praktik dan Riset Pendidikan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- Iskandar, *Metodologi Penelitian Pendidikan Dan Sosial, "Kuantitatif Dan Kualitatif"* Cet. 2,Jakarta: Gaung Persada Press, 2009.
- Kadarman, A.M. *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta : Gramedia Rosa Pudjiyogyanti, 1996.
- Karta Sapoetra, G. *Dasar-dasar Manajemen Perusahaan*, Bandung: Armico, 1982.
- Kasim, Iskandar. *Manajemen Perubahan*, Bandung : Alfabeta, 2005.
- Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta : Gadjah Mada University Press, 2002.
- Margono, S. *Metode Penelitian Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2004.
- Marno dan Triyo Supriyatno, *Manajemen dan Kepemimpinan Pendidikan Islam*, Bandung : PT. Refika Aditama, 2008.
- Mesiono, *Manajemen dan Organisasi*, Bandung : Citapustaka Media Perintis, 2010.
- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2002.

- Muchtarom, Zaeni. *Dasar – Dasar Manajemen Dakwah*, Yogyakarta: Al – Amin Press dan IKFA IAIN Sunan Kalijaga, 1997.
- . *Dasar-dasar Manajemen Dakwah*, Jogjakarta : Al-Amin dan IKFA, 1996.
- Muhadjir, Noeng. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, edisi V, Rake Sarasin, Yogyakarta, 2007.
- Ridho, Muhammad Rasyid bin Ali Ridho, *Tafsir al-Qur'an al-Hakim (Tafsir al- Manar)*, Mesir : Al-Hai'ah al-Mishriyyah al-Ammah, 1990.
- Muhdlor, Atabik Ali dan Ahmad Zuhdi. *Kamus Kontemporer Arab-Indonesia*, Yogyakarta : Multi Karya Grafika Pondok Pesantren Krapyak, t.th hal. 1294
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, Cet I*, Bandung: PT. Remaja Rasindo, 2002.
- Novitasari, Erna. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: Quadrant, 2017.
- P. Siagian, Sondang. *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara 2007.
- Priyono, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sidoarjo: IKAPI, 2010.
- Raharjo, Dawam. *Ensiklopedi al-Qur'an Tafsir Sosial Berdasarkan Konsep-konsep Kunci*, Jakarta, Paramadina, 2002 Cet. II.
- Ramayulis, *Ilmu Pendidikan Islam*, Kalam Mulia, Jakarta, 2008.
- Riduwan, *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*, Bandung: Alfa Beta 2013.
- Rohani H. M, Ahmad dan Abu Ahmadi, *Pedoman Penyenggaraan Administrasi Pendidikan Sekolah*, Jakarta : Bumi Aksara, 1991.
- Rozalinda, *Manajemen Perspektif Syariah*, Padang: Pustaka Al- hilal 2011.
- Rusman, *Manajemen Kurikulum*, Jakarta: PT. Rajagrafindo Persada, 2009.

- S, Eko Putro Widoyoko, *Teknik Penyusunan Instrument Penelitian*, Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2013.
- Sagala, Syaiful. *Manajemen Strategi dalam Peningkatan Mutu Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Sahertian, Piat A, *Konsep Dasar & Teknik Supervisi Pendidikan*, Jakarta: Rineka Cipta, 2008.
- Shihab, M. Quraish. *Tafsir Al-Misbâh, Pesan, Kesan dan Keserasian Al-Qur'an* (Volume 11), Jakarta: Lentera Hati, Cet. Iv, 2006.
- , *Tafsir Al-Mishbah*, Jakarta: Lentera Hati, 2002.
- Shofran, Moh. *Pendidikan Berparadigma Profetik*, Yogyakarta:IRCiSoD, 2004.
- Siagian, P. *Filsafat Administrasi*, Jilid 1. Bandung: Penerbit Gramedia, 2006.
- Sondang, Siagian. *Fungsi-Fungsi Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 2012.
- Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif Dan R dan D*, Cet. 16, Bandung: Alfabeta, 2014.
- , *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R & D*,(Bandung : Alfabeta,2009.
- Sukarna, *Dasar-dasar Manajemen*, Bandung : PT. Mandar Maju, 1992.
- Supomo, R. *Pengantar Manajemen*, Bandung: YRAMA WIDYA, 2018.
- Suryabrata, Sumadi. *Metodologi Penelitian*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008.
- Syafaruddin & Nurawati, *Pengelolaan Pendidikan Mengembangkan Keterampilan Manajemen Pendidikan Menuju Sekolah Efektif*, Medan: perdana publishing, 2011.
- Syafaruddin, *Manajemen Lembaga Pendidikan Islam*, Jakarta: Ciputat Press, 2005.
- Syaodih Sukmadinata, Nana. *Metode Penelitian Pendidikan*, Remaja Rosdakarya,Bandung, 2010.

- Syukur, Fatah. *Manajemen Pendidikan Berbasis pada Madrasah*, Semarang: Pustaka Rizki Putra, 2011.
- Tanthowi, Jawahir. *Unsur-unsur Manajemen Menurut Ajaran Al-Qur'an*, Jakarta: Pustaka al-Husna, 1983.
- Taslimah, Yusuf. *Manajemen Perpustakaan Umum*, Jakarta : Universitas Terbuka, 1996.
- Terry, G. R. *Azas-azas Manajemen*, Alih Bahasa J. Smith D.F.M, Bandung: Alumni, 1986.
- . *Guide to Management*, terj. J. Smith. D.F.M, Jakarta: Bumi Aksara, 2006.
- . *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta : Bumi Aksara, 2000 .
- . *Prinsip-Prinsip Manajemen*, Jakarta: Bumi Aksara, 1993.
- . *Dasar-dasar Manajemen*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2001.
- Tilaar, H. A. R. *Manajemen Pendidikan Nasional Kajian Pendidikan Masa Depan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya, 2008.
- Tim Dosen Administrasi Pendidikan UI, *Manajemen Pendidikan*, Bandung: Alfabeta, 2009.
- Trisnawati, Ernie dan Kurniawan Sul. *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Kencana, 2008.
- Usman, Husaini dan Purnomo Setiadi Akbar, *Metodologi Penelitian Sosial*, Jakarta : PT: Bumi Aksara, 2006.
- . *Manajemen Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*, Jakarta : Bumi Aksara, 2006.
- UU Nomor 20 tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional. Bandung; Fokusmedia, 2006.
- Wahid, Abdurrahman. *Bunga Rampai Pesantren*, Jakarta: Dharma Bhakti, 1999.
- Wahjosumidjo, *Kepemimpinan Kepala Sekolah Tinjauan Teoritik dan Permasalahannya*, Jakarta: PT. raja Grafindo Persada, 2007.

- Widjaja Tunggal, Amin. *Manajemen Suatu Pengantar*, Jakarta : PT. Rineka Cipta, 2002.
- Winardi, *Asas – Asas Manajemen*, Bandung : Penerbit Alumni, 1983.
- Wursanto. *Dasar-Dasar Ilmu Organisasi* , Yogyakarta : Andi. 2005.
- Daryanto, H.M. *Administrasi Dan Manajemen Sekolah*, Jakarta: Rineka Cipta, 2003.
- Engkoswara & Aan Komariah, *Aministrasi Pendidikan*, Bandung, Alfabeta, 2012.
- Fatah, Nanang. *Landasan Manajemen Pendidikan*, Cet. ke 3, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2003.
- Handoko, T. Hani, *Manajemen*, Edisi ke 2, Yogyakarta: BPFY-Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Cet. 17, Jakarta : PT. Bumi Aksara, 2013.
- Imam G, M. Arafat. *et.al. LeaderUniversity Step by Step Leader*, t.t: Kim Ara Holdings Group, 2016.
- Manaf, Sofwan dan Ihwan Mahmudi, *Tak Lelah Menjaga Amanah*, tt, tp, 2015.
- Manaf, Sofwan. *Khuthbatul 'Arsy Kedua*, Edisi Revisi, Jakarta: Darunnjah Press, 2016.
- Mangunhardjana, A.M., *Kepemimpinan*, Yogyakarta: Kanisius, 1976, hal. 21.
- Muhammad, Abu Ja'far Bin Jarir Aththabari, *Tafsir Ath-Thabari*, Penerjemah Akhmad Afandi , Jakarta: Pustaka Azzam, 2008.
- Mulyasa, E. *Manajemen Berbasis Sekolah, (Konsep, Strategi dan Implementasi)*, Rosdakarya, Bandung, 2003.
- Pabundu Tika, Moh. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Cet. 5, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2014.
- Purwanto, M. Ngalim. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*, Cet. 19, Bandung : PT. Remaja Rosdakarya, 2009.

- Riberu, J. *Dasar-Dasar Kepemimpinan*, Jakarta : Cv. Pedoman Ilmu Jaya Jakarta, 1992.
- Saefullah, *Manajemen Pendidikan Islam*, Jakarta: CV. Pustaka Setia, 2012.
- Sarwono, Sarlito Wirawan, *Psikologi Sosial*, Cet. 3, Jakarta: Balai Pustaka 2005.
- Soekarso dan Iskandar Putong, *Kepemimpinan Kajian Teori dan praktis*, 2015.
- Thoha, Miftah, *Kepemimpinan dalam manajemen*, Jakarta:PT Raja Grafindo Persada, 1995.
- Timpe, A Dale, *Seri Ilmu dan Seni Manajemen Bisnis Kepemimpinan*, Terj. Susanto Budidharmo, Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 1991.
- Totosiswanto, dan Atmodiwirio, *Kepemimpinan Kepala Sekolah*, Semarang: CV. Adi Waskita, 1991.
- Umam, Khaerul. *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Umam, Khaerul. *Manajemen Organisasi*, Bandung: Pustaka Setia, 2015.
- Wibowo, *Periku Dalam Organisasi*, Cet. 2, Jakarta : PT. Rajagrafindo Persada, 2014.
- Yukl, Gary. *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Alih Bahasa Jusuf Udaya, LicEc, Jakarta: Prenhallindo 1998.
- Yusanto, M. Ismail Dan M. Karebet Widjajakusuma, *Manajemen Stategis Perspektif Syariah*, Jakarta: Khirul Bayan, 2003.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Dodi Hartanto
Tempat, tanggal lahir : Marga Mulia, 04 September 1993
Jenis kelamin : Laki-laki
Alamat : Desa Marga Mulia Kec. Rambang Kab. Muara Enim,
Sumatera Selatan
Email : dodib818@gmail.com
Riwayat Pendidikan :

No	Tahun	Pendidikan Formal
1	1998-2004	SDN 03 Marga Mulia
2	2000 – 2003	MTs Darussalam Prabumulih
3	2003 – 2006	MA Madrasah Aliah Prabumulih
4	2007 – 2008	S-1 Sekolah Tinggi Agama Islam Darunnajah Jakarta (Program Studi Manajemen Pendidikan Islam)

Riwayat Pekerjaan

No	Tahun	Pekerjaan
1	2010-2018	Pengabdian Poondok Pesantren Darunnajah Jakarta
2	2018-sekarang	Pengajar di MTs Almusyarrofah Petukangan Utara

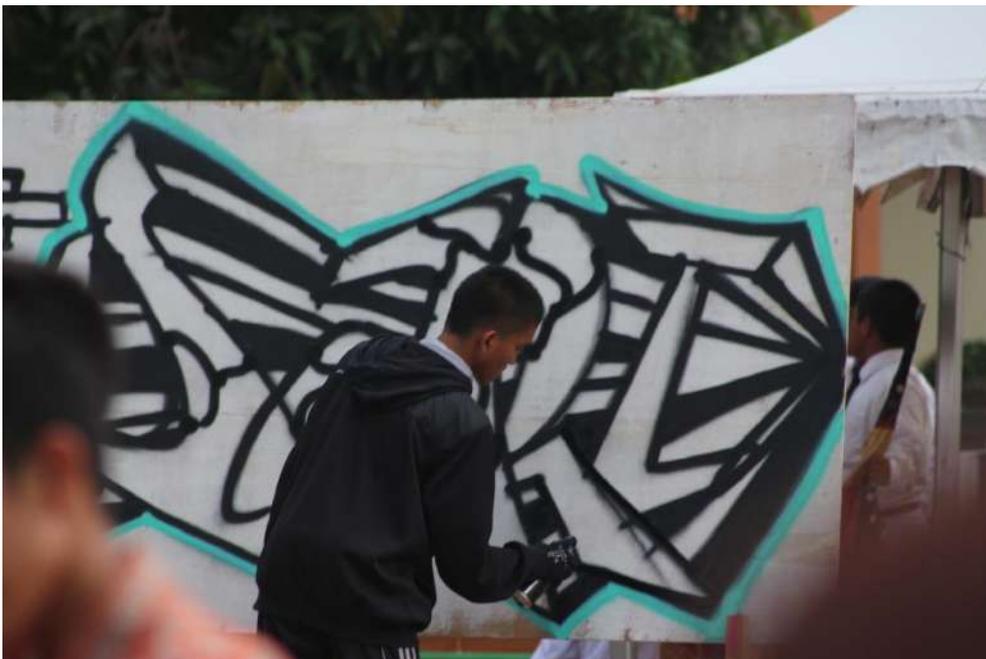


Pramuka merupakan salah satu kegiatan yang banyak diminati para santri





Darunnajah Art Tournament (DART) merupakan salah satu program kerja dari bagian kesenian OSDN.





Salahsatu bentuk *controlling* yaitu memberikan sanksi bagi santri yang melanggar disiplin dan peraturan pesantren.





Rihlah Munadzomah atau studi banding pengurus Organisasi Santri Darunnajah (OSDN) di Pondok Modern Darussalam Gontor.

