POLA HUBUNGAN DALAM STRUKTUR ORGANISASI DI ASRAMA PUTRI AL-KHOLILIYAH PONDOK PESANTREN DARUL 'ULUM PETERONGAN – JOMBANG

SKRIPSI

Diajukan kepada Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya Guna Memenuhi Salah Satu Syarat Memperoleh Gelar Sarjana Sosial Islam Dalam Bidang Ilmu Manajemen Dakwah

PERPUSTAKAAN
IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
No REG : D-2010/MD/003
ASAL BUKU :
TANGGAL :
D-2010
003
MD

Oleh :

NOOR HIKMAH
(B04206007)

INSTITUT AGAMA ISLAM NEGERI SUNAN AMPEL
SURABAYA
FAKULTAS DAKWAH
JURUSAN MANAJEMEN DAKWAH
2010

PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi oleh Noor Hikmah ini telah diperiksa dan disetujui untuk diujikan

Surabaya,12 Januari 2010

Pembimbing,

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

PENGESAHAN TIM PENGUJI

Skripsi oleh Noor Hikmah ini telah dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi

Surabaya, 9 Pebruari 2010

Mengesahkan
Fakultas Dakwah
Institut Agama Islam Negeri Sunan Ampel

Dekan,

Dr. H. Aswadi M. Ag
NIP. 196004121994031001

Ketua,

Bambang Subandi, M.Ag
NIP. 197403032000031001

Sekretaris,

A. Khairul Hakim, S. Ag, M. Si
NIP. 197512302003121001

Penguji I,

Drs. H. Ah. Ali Arifin, MM
NIP. 19621241993031005

Penguji II,

Drs. M. Taqwim Suji
NIP. 19510424197031005

ABSTRAK

Noor Hikmah, 2010. *Pola Hubungan dalam Struktur Organisasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang*. Skripsi Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah Istitut Agama Islam Negeri Sunan Ampel Surabaya.

Kata Kunci : Pola Hubungan, Koordinasi, Pondok Pesantren

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan pola hubungan dan koordinasi dalam struktur organisasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang. Untuk menjawab masalah tersebut, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif. Peneliti akan menyajikan data terkait dengan masalah penelitian, yaitu pola hubungan dan koordinasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang. Peneliti memperoleh data yang dibutuhkan dari hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Informan kunci dalam penelitian ini adalah pembina asrama, yaitu Sunnatud Dalillah.

Merujuk dari analisis tersebut dapat disimpulkan bahwa 1. Pola hubungan yang terjadi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang adalah pola hubungan lini dan staf. Pada pola hubungan lini terdapat jabatan lini yang memiliki wewenang lini dan jabatan staf yang memiliki wewenang staf. Pemegang jabatan lini di Asrama al-Kholiliyah adalah pengasuh, pembina, ketua, wakil ketua, dan koordinator setiap unit. Seseorang yang menduduki jabatan tersebut berhak mengambil keputusan dan memerintahkan untuk merealisasikan keputusan tersebut. Pemegang wewenang staf adalah sekretaris dan bendahara. Sekretaris dan bendahara hanya berhak memberikan saran dan data-data kepada pemegang jabatan lini dan tidak berhak mengambil keputusan. 2. Koordinasi di Asrama al-Kholiliyah terjalin secara vertikal, horizontal, dan diagonal. Koordinasi secara vertikal dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Koordinasi horizontal dilakukan dalam unit-unit yang sederajat. Dan koordinasi diagonal dilakukan pada pengelolaan fungsi secara sentral. Koordinasi yang dilakukan meliputi pertemuan resmi, tidak resmi, dan penunjukkan koordinator.

Adapun saran yang diberikan peneliti adalah diharapkan ada peneliti yang bersedia meneliti pola hubungan dalam struktur organisasi dengan obyek berbeda, yaitu pola hubungan dalam pondok pesantren salafi. Saran kedua adalah diharapkan Asrama al-Kholiliyah memperbaiki struktur organisasi yang ada. Garis penghubung antara ketua dengan sekretaris dan bendahara hendaknya diganti dengan garis putus-putus. Hal tersebut dikarenakan sekretaris dan bendahara hanya memegang wewenang staf.

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

DAFTAR ISI

Halaman

Sampul Dalam i
Persetujuan Pembimbing ii
Persetujuan Tim Penguji iii
Motto dan Persembahan iv
Kata Pengantar v
Abstrak vii
Daftar Isi viii
Daftar Tabel x
Daftar Gambar xi

BAB I : **PENDAHULUAN**
- A. Latar Belakang Masalah 1
- B. Rumusan Masalah 6
- C. Tujuan Penelitian 6
- D. Manfaat Penelitian 7
- E. Definisi Konsep 8
- F. Sistematika Pembahasan 10

BAB II : **KERANGKA TEORITIK**
- A. Kajian Pustaka 12
- B. Kajian Teoritik 13
- C. Penelitian Terdahulu yang Relevan 38

BAB III : **METODE PENELITIAN**
- A. Pendekatan dan Jenis Penelitian 40
- B. Lokasi Penelitian 40
- C. Jenis dan Sumber Data 40
- D. Tahap-Tahap Penelitian 42
- E. Teknik Pengumpulan Data 45
- F. Teknik Analisis Data 48
- G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data 49

BAB IV : **PENYAJIAN DAN ANALISIS DATA**
- A. Setting Penelitian 51
- B. Penyajian Data 59
- C. Analisis Data 69
- D. Pembahasan 77

BAB V : **PENUTUP**
- A. Simpulan 83
- B. Saran 85

Daftar Pustaka 86
Lampiran-Lampiran

PERPUSTAKAAN IAIN SUNAN AMPEL SURABAYA
NO. KLAS D-2010/MD/ 003

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

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

3.2 Teknik Pengumpulan Data..... 47

4. 3 Jadwal Kegiatan Harian Asrama Putri al-Kholiliyah

Pondok Pesantren Darul 'Ulum Jombang..... 55

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

DAFTAR GAMBAR

Gambar Halaman

2.1 Bentuk Struktur Organisasi Lini 21

2.2 Bentuk Struktur Organisasi Fungsional 23

2.3 Bentuk Struktur Organisasi Lini dan Staf 25

2.4 Bentuk Struktur Organisasi Komisaris 26

2.5 Bentuk Struktur Organisasi Matriks 28

4.6 Denah Lokasi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang 53

4.7 Struktur Organisasi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang 57

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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Pada awal perkembangan jaman, manusia adalah makhluk individu. Seiring bertambahnya manusia dan tuntutan hidup dalam bermasyarakat, manusia mulai merasakan perlunya berorganisasi karena adanya tujuan dan cita-cita yang sama. Perkembangan organisasi pun semakin kompleks ketika jumlah anggota semakin banyak dan ditambah lagi dengan jumlah anggota yang tersebar di berbagai tempat. Dalam mendefinisikan organisasi, Indrawijaya berpendapat bahwa: "Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan, dalam ikatan mana terdapat seorang atau beberapa orang yang disebut atasan dan seorang atau sekelompok orang yang disebut bawahan"[2]. Dengan demikian, organisasi adalah sekumpulan manusia yang saling bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama pula. Orgsnisasi membutuhkan manajemen untuk mengatur sumber-sumber yang tersedia.

Manajemen menurut Hasibuan adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Manajemen juga dapat dikatakan sebagai pengaturan unsur-unsur manajemen (*man*, *money*, *materials*, *method*,

[2] Adam I Indrawijaya, *Perilaku Organisasi* (Bandung: Sinar Baru, 1989), hal. 3.

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

machine, *market*) melalui fungsi-fungsi manajemen. Fungsi-fungsi manajemen tersebut adalah *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerak), dan *controlling* (pengawasan).

Pengorganisasian atau *organizing* merupakan salah satu fungsi manajemen. Sebagaimana dikutip Martoyo, *Organizing* menurut S.P Siagian adalah keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas, tanggung jawab, dan wewenang sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan[3]. Sedangkan menurut G.R Terry dalam kutipan Sukarna, *Organizing* juga dapat berarti tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasaan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu[4].

Pengorganisasian dalam pandangan Islam bukan semata-mata merupakan fungsi manajemen, akan tetapi lebih menekankan bagaimana pekerjaan dapat dilakukan secara rapi, teratur, dan sistematis. Hal ini sebagaimana diilustrasikan dalam surat ash-Shaff: 4

إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلَّذِينَ يُقَٰتِلُونَ فِى سَبِيلِهِۦ صَفًّا كَأَنَّهُم بُنْيَٰنٌ مَّرْصُوصٌ ﴿٤﴾

[3] Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan* (Yogyakarta: BPFE, 1988), hal. 87-88.
[4] Sukarna, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Bandung: Mandar Maju, 1992), hal. 38

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

Artinya : "*Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan seperti bangunan yang tersusun rapi.*"[5]

Pengorganisasian ini dapat digambarkan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi menurut The Liang Gie dalam kutipan Hasibuan adalah "Kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-hubungan diantara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukan kedudukan dan peranan masing-masing dalam bulatan kerja sama."[6]. Struktur organisasi memiliki beberapa bentuk pola hubungan.

Pola hubungan yang ada dalam struktur organisasi menggambarkan hubungan-hubungan yang terjalin di antara jabatan satu dengan jabatan yang lain. Dalam pola hubungan tersebut juga terdapat jenis wewenang, garis perintah, dan tanggung jawab setiap jabatan. Dengan mengetahui pola hubungan yang terdapat diorganisasi tersebut, dapat diketahui pula tipe organisasi. Tipe organisasi menurut pola hubungannya dibagi menjadi lima. Setiap tipe organisasi memiliki kelemahan dan kelebihan. Kelemahan tersebut dapat diminimalisir atau bahkan dihilangkan dan kelebihannya tetap dipertahankan. Pola hubungan inilah yang akan dikaji dalam penelitian ini.

Dalam struktur organisasi terdapat kotak-kotakjabatan yang diisi oleh orang-orang. Orang-orang yang berada dalam kotak tersebut memiliki latar belakang berbeda dan tujuan berbeda. Orang-orang tersebut perlu dikordinasikan agar tujuan menjadi sama. Jika tujuan sama, maka tujuan

---

[5] Departemen RI, *Al-Qur'an dan Terjemahannya* (Surabaya: Karya Agung, 2006), hal. 928
[6]Malayu S. P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi* ……. hal. 34.

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

organisasi dapat dicapai dengan mudah. Koordinasi dapat dilakukan dengan pemberian tugas, pelaksanaan tugas, pertemuan, dan penunjukkan koordinator.

Pesantren adalah contoh organisasi. Pesantren sebagai lembaga dakwah telah menempatkan posisinya sederajat dengan lembaga sosial lainnya. Pesantren dan lembaga sosial lainnya memiliki budaya, iklim, model organisasi, dan struktur kepemimpinan yang khas guna mencapai tujuan yang telah dibangunnya secara efektif.

Pondok Pesantren Darul 'Ulum didirikan oleh KH. Tamim Irsyad dibantu oleh KH. Cholil pada tahun 1968. Pondok pesantren ini terletak di Peterongan, Jombang. Pondok pesantren ini terdiri dari beberapa asrama, baik putra dan putri, sekolah formal (SD, SMP, SMA, dan Universitas), dan sekolah non-formal (madrasah diniyah)[7]. Asrama putri al-Kholiliyah merupakan salah satu asrama yang terletak berdekatan dengan SMP 1 Darul 'Ulum.

Asrama ini menjalankan fungsi-fungsi manajemen sebagai mana organisasi pada umumnya, termasuk fungsi *organizing* atau pengorganisasian. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa wujud dari organisasi yang telah melakukan fungsi *organizing* atau pengorganisasian ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi. Struktur organisasi Asrama Putri al-Kholiliyah yang terdiri dari pengasuh, pembina, ketua, wakil ketua, sekretaris, bendahara, dan unit-unit, antara lain: seksi pendidikan, seksi keamanan dan

[7]Buku pondok Pesantren Darul Ulum (Jombang: Van Offset, 2004), hal. 25-26.

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

ketertiban, dan seksi kebersihan. Masing- masing unit memiliki tugas tersendiri. Semua unit yang ada berintegrasi untuk mewujudkan tujuan asrama. Hal tersebut yang menjadikan peneliti memilih tempat penelitian di Asrama Putri al-Kholiliyah.

Setiap unit memiliki koordinator dan anggota. Koordinator ini bertugas mengkoordinir semua anggotanya dalam menjalankan tugas. Di lain sisi, setiap anggota merupakan manusia yang memiliki latar belakang berbeda. Tentunya, berbeda pula tujuan dan motivasi mereka dalam melaksanakan tugasnya. Perbedaan tersebut dapat mempersulit proses koordinasi. Akan tetapi, asrama ini dapat mengatasi perbedaan tersebut. Ini terbukti dari organisasi yang mampu bertahan hingga sekarang. Keberhasilan organisasi juga tidak lepas dari peran kyai atau pengasuh Asrama al-Kholiliyah yang dibantu oleh beberapa pengurus. Jajaran pengurus asrama tersebut tersusun dalam struktur kepengurusan. Struktur kepengurusan tersebut tergambar hubungan-hubungan yang terjalin antar jabatan.

Peneliti melakukan penelitian mengenai pola hubungan karena kajian tersebut termasuk dalam kajian manajemen. Pondok pesantren merupakan salah satu lembaga agama. Kelembagaan merupakan kajian konsentrasi peneliti. Dengan demikian, pola hubungan di pondok pesantren sesuai dengan jurusan peneliti yaitu manajemen kelembagaan. Karena hal tersebutlah peneliti meneliti pola hubungan di pondok pesantren.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan dapat digambarkan pola hubungan antar unit serta koordinasinya di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok

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

Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang. Hal ini sangat penting untuk diketahui, karena erat hubungannya dengan tujuan pondok pesantren tersebut. Jika antar unit berintegrasi, maka tujuan yang diharapkan dapat tercapai. Maka peneliti tertarik untuk mengambil judul “Pola Hubungan Dalam Struktur Organisasi Di Asrama Putri Al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan pada latar belakang masalah yang ada di atas, maka dapat ditarik suatu rumusan masalah :

1. Bagaimana pola hubungan dalam struktur organisasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang?
2. Bagaimana koordinasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang?

C. Tujuan Penelitian

Dari rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk menggambarkan pola hubungan dalam struktur organisasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang
2. Untuk menggambarkan koordinasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

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

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah konstribusi ilmiah mengenai fungsi manajemen yang berupa *organizing.* Pengorganisasian ini dibutuhkan untuk mensukseskan kegiatan dakwah yang terjadi di pondok pesantren.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan hasil penelitian ini nantinya dapat dijadikan suatu masukan bagi pengurus Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang dalam hal fungsi manajemen yang berupa *organizing*.

E. Definisi Konsep

Untuk menghindari kesalahan persepsi dalam memahami penelitian ini, peneliti akan mendiskripsikan beberapa istilah yang ada dalam judul ini:

1. Pola Hubungan

Suatu organisasi, pekerjaan dibagi-bagi menjadi beberapa unit untuk memudahkan pembagian kerja. Unit adalah bagian terkecil dari sesuatu yang dapat berdiri sendiri[8]. Unit merupakan bagian dari struktur organisasi yang memiliki tugas tersendiri. Struktur organisasi merupakan gambar yang berisi pola hubungan antar unit. Unit-unit ini bersinergi untuk mewujudkan tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

---

[8] Trisno Yuwono dan Pius Abdullah, *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia Praktis* (Surabaya: Arkola, 1994), hal. 450.

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

Pola hubungan adalah gambaran atau bentuk hubungan yang terjalin dalam struktur organisasi. Pola hubungan di Asrama al-Kholiliyah adalah gambar atau bentuk hubungan-hubungan yang terjadi Asrama al-Kholiliyah.

2. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah pengaturan antar hubungan bagian-bagian dari komponen dan posisi dalam suatu perusahaan atau organisasi. Struktur organisasi membuat pembagian kerja menjadi spesifik dan menunjukkan bagaimana fungsi-fungsi atau kegiatan-kegiatan saling terkait, dalam beberapa hal. Struktur organisasi juga menunjukkan tingkat-tingkat spesialisasi dari kegiatan kerja. Disamping itu juga menunjukkan hierarkhi dan kewenangan dan menunjukkan pula tata hubungan laporan[9].

Struktur organisasi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang merupakan gambar yang berupa garis perintah dan kordinasi mulai dari tingkat paling atas hingga tingkat paling bawah. Tingkat paling atas adalah pengasuh asrama dan tingkat paling bawah adalah anggota bidang.

3. Pondok Pesantren Darul 'Ulum dan Asrama Putri Al-Kholiliyah

Kata pondok berasal dari *funduq* (bahasa Arab) yang artinya ruang tidur, asrama atau wisma sederhana, karena pondok memang sebagai tempat penampungan sederhana dari para pelajar/santri yang jauh dari

[9]Dydiet Hardjito, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 1997), hal. 25-26.

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

tempat asalnya[10]. Kata pesantren juga berasal dari kata santri, yakni istilah yang digunakan bagi orang-orang yang menuntut ilmu agama di lembaga Islam tradisional di Jawa[11]. Sedangkan asrama merupakan tempat tinggal bersama bagi orang-orang yang sejenis. Di dalam pondok pesantren biasanya terdiri dari beberapa asrama yang dibedakan jenis kelaminnya, misalnya asrama putra dan asrama putri.

Pondok pesanten Darul 'Ulum Peterongan-Jombang adalah lembaga pendidikan dan dakwah dengan menggunakan metode pengajaran ilmu pengetahuan yang pernah digunakan para sesepuh dan memakai sarana modern. Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang memiliki beberapa asrama. Salah satunya adalah Asrama Putri al-Kholiliyah.

Asrama Putri al-Kholiliyah adalah tempat tinggal orang yang menuntut ilmu agama di Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang yang berjenis kelamin perempuan. Asrama Putri al-Kholiliyah terletak di sebelah selatan Masjid Induk Darul 'Ulum. Asrama ini juga berdekatan dengan Sungai Rejoso dan berdekatan dengan SMP 1 Darul' Ulum.

---

[10] Darul Hikmah, *Pengertian dan Tipe Pesantren* (http:// pengertian-dan-tipe-pesantren.html, diakses 12 Mei 2008).
[11] Hanun Asrohah , *Pelembagaan Pesantren Asal-Usul Dan Perkembangan Pesantren di Jawa*……. hal. 30.

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

H. Sistematika Pembahasan

Dalam penelitian ini terdapat lima bab. Setiap bab saling terkait dengan bab lain. Untuk memudahkan dalam pembahasannya, maka disusunlah sistematika pembahasan. Sistematika pembahasan terletak pada akhir Bab I. Pada bab pertama mengemukakan tentang permasalahan yang diangkat oleh peneliti. Bab ini terdiri dari latar belakang yang dipaparkan secara ringkas tentang teori dan alasan peneliti mengangkat permasalah tersebut. Permasalahan tersebut dirumuskan dalam rumusan masalah. Dari rumusan masalah itu dapat diambil tujuan masalah. Selain itu, Bab I juga mengemukakan manfaat dari penelitian ini dan definisi konsep. Manfaat penelitian terdiri dari manfaat secara teoritis dan manfaat secara praktis. Definisi konsep memberikan gambaran umum konsep-konsep yang ada dalam penelitian ini.

Bab selanjutnya adalah Bab II. Bab ini berisikan serangkaian subbab tentang kerangka teoritik yang terkait dengan masalah penelitian. Kerangka teoritik tersebut meliputi kajian pustaka, kajian teoritik, dan penelitian terdahulu yang relevan.

Pada Bab III menjelaskan bagaimana cara menyelesaikan masalah dengan data yang dimiliki dengan menggunakan metode penelitian. Metode penelitian terdiri dari pendekatan dan jenis penelitian, lokasi penelitian, jenis dan sumber data. Selain itu, bab ini juga menyajikan tahap-tahap pengumpulan data dan teknik pengumpulan data. Data yang telah terkumpul

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

dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data dan teknik pemeriksaan keabsahan data untuk memperoleh data yang valid.

Bab IV menjelaskan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, dan penyajian data yang memaparkan fakta-fakta mengenai masalah yang diangkat. Data yang telah terkumpul kemudian di analisis. Data yang telah dianalisis tertulis dalam subbab analisis data. Subbab berikutnya adalah pembahasan. Pada bagian ini, data yang terkumpul disandingkan dengan teori.

Bab terakhir yaitu Bab V. Bab ini berisi tentang simpulan dan saran-saran. Simpulan merupakan jawaban dari masalah penelitian sedangkan saran-saran ditujukan bagi lokasi penelitian terkait dengan masalah penelitian. Saran juga dapat berupa rekomendasi untuk penelitian lanjutan yang terkait dengan hasil penelitian.

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

BAB II

KERANGKA TEORITIK

A. Kajian Pustaka

Pondok Pesantren adalah suatu tempat pendidikan yang menekankan pelajaran agama Islam dan didukung asrama sebagai tempat tinggal santri[18]. Pondok pesantren memiliki unsur-unsur di dalamnya. Unsur-unsur pondok pesantren adalah kiai, masjid, asrama, santri, dan kitab kuning[19]. Unsur tersebut perlu manajemen yang baik untuk memaksimalkan lulusan pondok pesantren.

Manajemen pada pondok pesantren berbeda dengan manajemen pada umumnya. Manajemen pondok pesantren adalah tata kerja yang didasarkan atas keyakinan bahwa bekerja merupakan manifestasi ibadah kepada Allah SWT sedangkan manajemen pada umumnya tidak berdasarkan atas ibadah[20]. Manajemen memiliki fungsi-fungsi untuk menjalankan unsur-unsur yang ada. Fungsi manajemen yang ada pada pondok pesantren sama dengan manajemen umum.

Organizing atau pengorganisasian merupakan fungsi kedua manajemen. Pengorganisasian adalah proses pengelompokkan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang tergambar

---

[18] Mujammil Qomar, *Pesantren Dari Transformasi Metodologi Menuju Demokrasi Institusi* (Jakarta: Erlangga, 2007), hal. 2
[19] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* ……. hal.1.
[20] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani Press, 1997), hal. 112

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

dalam struktur organisasi. Pengorganisasian berbeda dengan organisasi. Organisasi merupakan wadah manajemen dilakukan, sedangkan pengorganisasian merupakan proses untuk mencapai tujuan[21].

Pengorganisasian ditunjukkan dengan adanya struktur organisasi. Dalam struktur organisasi menggambarkan pola hubungan antar bagian-bagian dalam suatu perusahaan atau organisasi. Bagian-bagian tersebut terdiri dari orang-orang yang menduduki jabatan tertentu. Orang-orang tersebut perlu dikoordinasikan agar lebih mudah mencapai tujuan. Koordinasi adalah suatu kegiatan yang dilakukan untuk menyatukan kegiatan-kegiatan yang berbeda. Pengorganisasian tersebut dibutuhkan oleh pondok pesantren untuk memaksimalkan lulusan pondok pesantren.

B. Kajian Teoritik

1. Pengertian Pengorganisasian

Adapun pengertian pengorganisasian menurut beberapa ahli dalam buku Hasibuan, sebagai berikut:[22] Menurut Terry, "Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasaan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu." Menurut Hasibuan,

[21] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 22.
[22] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 23-24.

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

"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 didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas-aktifitas tersebut." Menurut Koontz dan O' Donnel, "Fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan pengggolongan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk tujuan-tujuan perusahaan, pengelompokkan kegiatan-kegiatan tersebut ke dalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya." Menurut Manulang, "Pengorganisasian adalah suatu proses penetapan dan pembagian pekerjaan yang akan dilakukan, pembatasan tugas-tugas atau tanggung jawab serta wewenang dan penetapan hubungan-hubungan antara unsur-unsur organisasi, sehinggga memungkinkan orang-orang dapat bekerja bersama-sama seefektif mungkin untuk mencapai tujuan." Menurut Siagian, "Pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokan orang-orang, alat-alat, tanggung jawab dan wewenang sedemikian rupa, sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakan sebagai suatu kesatuan dalam rangka mencapai tujuan yang diinginkan."

Dari definisi di atas, pengorganisasian dapat diartikan sebagai proses pengelompokan orang-orang dalam suatu pekerjaan yang disertai dengan wewenang dan tanggung jawab yang tergambar dalam struktur organisasi.

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

2. Tujuan Pengorganisasian

Menurut Manullang dalam bukunya dasar-dasar manajemen menyebutkan bahwa tujuan mengorganisir adalah :[23]

a. Memudahkan Pelaksanaan Tugas

Membagi-bagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil yang masing-masing kegiatan itu ditugaskan kepada orang yang cakap, akan mempermudah pelaksanaan tugas tersebut. Pembagian kegiatan atau pembagian pekerjaan bermaksud selain untuk tumbuhnya spesialisasi juga untuk mempermudah pelaksanaan tugas.

b. Memudahkan Pengawasan

Di samping mempermudah pelaksaan tugas, pengorganisasian bertujuan pula untuk mempermudah pimpinan mengawasi bawahan.

c. Mengkoordinir Kegiatan

Mengorganisir bertujuan mengkoordinasi kegiatan-kegiatan bawahan agar tertuju kepada suatu tujuan tertentu yang telah ditetapkan. Pembagian aktivitas dalam organisasi dapat menghilangkan timbulnya duplikasi tugas, ketegasan tentang apa yang harus dikerjakan oleh masing-masing pegawai, sehingga masing-masing kegiatan itu terkoordinir dan terarah.

[23] Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*……..…..hal. 93.

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

d. Menentukan Orang yang Dibutuhkan

Mengorganisir bertujuan untuk dapat menentukan orang yang dibutuhkan guna memangku tugas-tugas yang sudah dibagi-bagi tersebut. Perincian tugas-tugas tersebut menjadi petunjuk siapa dan bagaimana orang yang dibutuhkan untuk memangku tugas-tugas tersebut.

3. Prinsip-Prinsip Organisasi

Dalam usaha menyusun suatu organisasi, perlu kita perhatikan atau pedoman beberapa prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut:[24]

a. Perumusan Tujuan dengan Jelas

Tujuan adalah hal-hal yang ingin dicapai atau dipelihara baik berupa materi atau non-materi dengan melakukan satu atau lebih kegiatan aktivitas. Tujuan berperan sebagai berikut:

1) Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa
2) Landasan bagi organisasi yang bersangkutan
3) Menentukan macam aktifitas yang akan dilakukan
4) Menentukan program dan prosedur

b. Pembagian Kerja

Dalam sebuah organisasi, pembagian kerja adalah keharusan mutlak, tanpa adanya pembagian kerja kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Pembagian kerja pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan *jobs description* dari masing-

[24] Manullang, *Dasar-DasarManajemen* ……. hal. 71-79.

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

masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembagian kerja, ditetapkan sekaligus susunan organisasi (struktur organisasi), tugas, dan fungsi-fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

c. Delegasi Kekuasaan

Kekuasaan atau wewenang merupakan hak seseorang untuk mengambil tindakan yang perlu agar tugas dan fungsi-fungsinya dapat dilaksanakan sebaik-baiknya. Dalam mendelegasikan kekuasaan agar proses delegasi itu dapat efektif, perlu memperhatikan:

1) Delegasi kekuasaan adalah anak kembar siam dengan delegasi tugas, bila keduanya telah ada harus pula dibarengi dengan adanya pertanggung jawaban
2) Kekuasaan yang didelegasikan harus diberikan kepada orang yang tepat
3) Mendelegasikan kekuasaan kepada seseorang harus dibarengi dengan pemberian motivasi
4) Penjabat yang mendelegasikan kekuasaan harus membimbing dan mengawasi orang yang menerima delegasi wewenang.

Delegasi kekuasaan mempunyai manfaat antara lain:

1) Pemimpin dapat memusatkan perhatiannya pada pekerjaan pokok saja
2) Putusan dapat dibuat lebih cepat dan pada unit yang tepat

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

3) Inisiatif dan rasa tanggung jawab dapat dimotivasi sehingga bawahan tidak selalu menunggu perintah atasan

4) Merupakan suatu cara mendidik atau mengembangkan bawahan sehingga kelak mampu memberi tugas dan tanggung jawab yang besar.

d. Rentangan Kekuasaan

Rentangan kekuasaan dimaksudkan berapa jumlah orang yang cocok menjadi bawahan seorang pemimpin sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing, dan mengawasi secara efektif dan efisien.

e. Tingkat-Tingkat Pengawasan

Menurut prinsip ini, tingkat pengawasan atau pemimpin diusahakan sedikit mungkin. Organisasi diusahakan sesederhana mungkin. Hal tersebut untuk memudahkan komunikasi antara atasan dan bawahan.

f. Kesatuan Perintah dan Tanggung Jawab

Menurut prinsip ini, seorang bawahan hanya mempunyai seorang atasan dari siapa ia menerima perintah dan kepada siapa ia memberi pertanggungjawaban akan pelaksanaan tugasnya.

g. Koordinasi

Koordinasi adalah usaha mengarahkan kegiatan seluruh unit-unit organisasi agar tertuju untuk memberikan sumbangan semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan adanya koordinasi

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

akan dapat keselarasan aktivitas di antara unit-unit organisasi dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Manfaat Pengorganisasian

Pengorganisasian yang dilakukan dalam suatu organisasi memiliki manfaat. Adapun manfaat dari pengorganisasian adalah:[25]

a. Dengan adanya pengorganisasian yang efektif, setiap anggota dalam organisasi mengetahui benar bagaimana status dan peranannya dalam organisasi yang bersangkutan
b. Konsentrasi dalam tugas-tugas mereka lebih terjamin dengan adanya pengorganisasian yang terjamin dan tepat
c. Kesalahpahaman dan kebingungan dalam tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh masing-masing anggota dapat diperkecil
d. Hubungan kerja dalam organisasi lebih dapat diperjelas sehingga masing-masing anggota dapat bekerja dengan lebih mantap
e. Tindakan-tindakan ataupun pelaksanaan tugas masing-masing individu dalam organisasi dapat dikoordinir secara lebih baik sesuai batas-batas yang berlaku, sehingga kesatuan gerak organisasi mudah dicapai.
f. Daya guna dalam aktivitas-aktivitas pencapaian tujuan lebih mantap dengan adanya pengorganisasian tersebut.

[25] Susilo Martoyo, *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*……..…..hal. 96-97.

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

5. Bentuk-Bentuk Organisasi

Adapun bentuk-bentuk organisasi menurut pola hubungan kerja adalah:[26]

a. Bentuk Organisasi Lini

Ciri-cirinya:

1) Organisasi masih kecil
2) Jumlah karyawan masih sedikit
3) Pemilik biasanya menjadi pimpinan tertinggi
4) Hubungan kerja antara pimpinan dengan bawahan pada umumnya bersifat langsung
5) Tingkat spesialisasi yang dibutuhan untuk melaksanakan tugas pokok dan fungsi organisasi masih rendah
6) Anggota saling mengenal
7) Tujuan yang dicapai relatif masih sederhana
8) Susunan organisasi tidak rumit
9) Alat-alat yang dibutuhkan masih sangat sederhana
10) Produksi belum beraneka ragam

Kelebihan:

1) Kesatuan komando terjamin sangat baik, karena pimpinan berada dalam satu tangan

[26] Dydiet Hardjinto, *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*…… hal. 33-41.

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

2) Proses pengambilan keputusan berjalan dengan cepat, karena jumlah orang yang diajak berkonsultasi masih sedikit atau tidak ada sama sekali
3) Rasa solidaritas diantara karyawan umumnya sangat tinggi, karena sudah saling mengenal

Kelemahan:

1) Seluruh organisasi terlalu bergantung pada satu orang, sehingga apabila seorang itu tidak mampu, seluruh organisasi akan terancam kehancuran
2) Adanya kecenderungan pimpinan bertindak secara otoriter
3) Kesempatan karyawan untuk berkembang terbatas

Gambar 1
Bentuk Struktur Organisasi Lini

b. Bentuk Organisasi Fungsional

Bentuk organisasi ini memiliki ciri-ciri :[27]

1) Pembidangan tugas secara tegas dan jelas dibedakan

[27] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 71.

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

2) Bawahan akan menerima perintah dari beberapa orang atasan
3) Penempatan pejabat berdasarkan spesialisasi
4) Koordinasi menyeluruh biasanya hanya diberlakukan pada tingkat atas
5) Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang fungsi

Kebaikan:

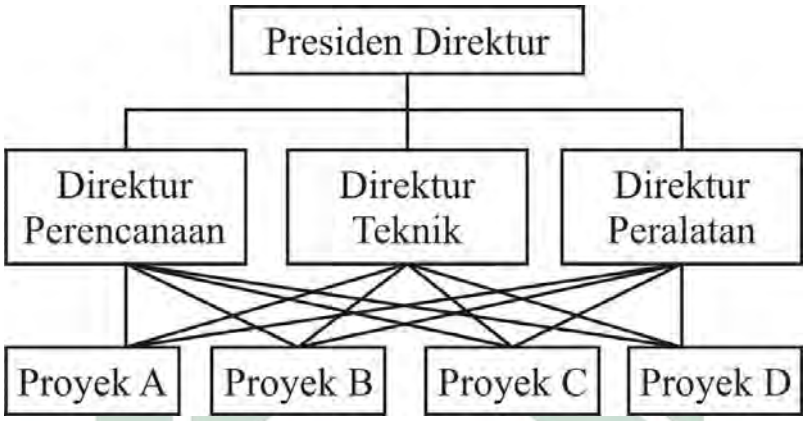
1) Spesialisasi para karyawan dapat digunakan sebaik mungkin
2) Solidaritas antara orang-orang yang menjalankan fungsi sejenis pada umumnya tinggi
3) Koordinasi antara orang yang menjalankan satu fungsi mudah dilaksanakan

Kelemahan:

1) Ada kecenderungan bagi karyawan terlalu menspesialisasikan diri dalam suatu bidang kegiatan tertentu, sehingga sering sukar untuk mengadakan *tour of duty* atau *tour of area* tanpa melalui pendidikan dan pelatihan yang intensif terlebih dahulu
2) Orang yang bergerak dalam satu bidang tertentu cenderung untuk mementingkan fungsinya saja, sehingga koordinasi yang sangat menyeluruh sukar dijalankan dan oleh karenanya sukar untuk menggerakkan organisasi sebagai *total system.*

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

Gambar 2
Bentuk Struktur Organisasi Fungsional



c. Bentuk Organisasi Lini dan Staf

Wewenang lini (*line outhority*) adalah kekuasaan, hak, dan tanggung jawab langsung bagi seseorang atas tercapainya tujuan. *Line outhority* berwenang mengambil keputusan, kebijaksanaan, dan berkuasa serta harus bertanggung jawab langsung tercapainya tujuan perusahaan. Wewenang lini dalam struktur organisasi digambarkan dengan garis (_____). Wewenang staf (*staff outhority*) adalah kekuasaan dan hak hanya untuk memberikan data, informasi, pelayanan, dan pemikiran untuk membantu kelancaran tugas-tugas manajer lini, dalam struktur organisasi digambarkan dengan garis putus-putus (- - - - - - - - - - -)[28]. Adapun ciri-cirinya adalah :

1) Pucuk pimpinan hanya satu orang dan dibantu oleh staf

[28] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 66-67.

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

2) Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf
3) Kesatuan perintah tetap dipertahankan, setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung
4) Organisasinya besar, karyawan banyak, dan pekerjaan bersifat kompleks
5) Pimpinan dan karyawan tidak semuanya saling mengenal
6) Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal

Kebaikannya:

1) Ada pembagian tugas yang jelas bagi setiap orang
2) Spesialisasi dalam pekerjaan dapat berkembang
3) Bakat setiap orang lebih mudah berkembang dengan adanya spesialisasi
4) Disiplin kerja cukup tinggi

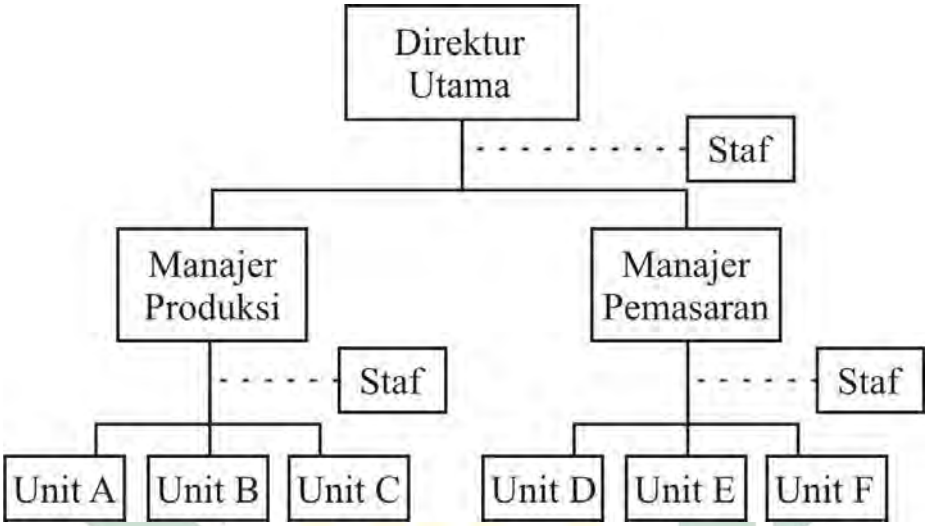
Kelemahannya

1) Mudah timbul perselisihan dalam pekerjaan, karena adanya dua kelompok yang berbeda kewenangannya
2) Dapat mengganggu kelancaran tugas. Misalnya tindakan kelompok lini tidak selamanya sesuai dengan nasehat dari kelompok staf atau

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

kelompok staff yang kadang-kadang bertindak seperti orang dari kelompok lini.

Gambar 3
Bentuk Struktur Organisasi Lini dan Staf



d. Bentuk Organisasi Komisaris

Ciri-ciri:[29]

1) Pembagian tugasnya jelas dan tertentu
2) Wewenang semua anggota sama besarnya
3) Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif dan tanggung jawabnya pun secara kolektif
4) Para pelaksana dikelompokkan menurut bidang atau komisi tugas tertentu yang harus dilaksanakan dalam bentuk gugus tugas (*task-force*)
5) Keputusan merupakan keputusan semua anggota

[29] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 74.

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

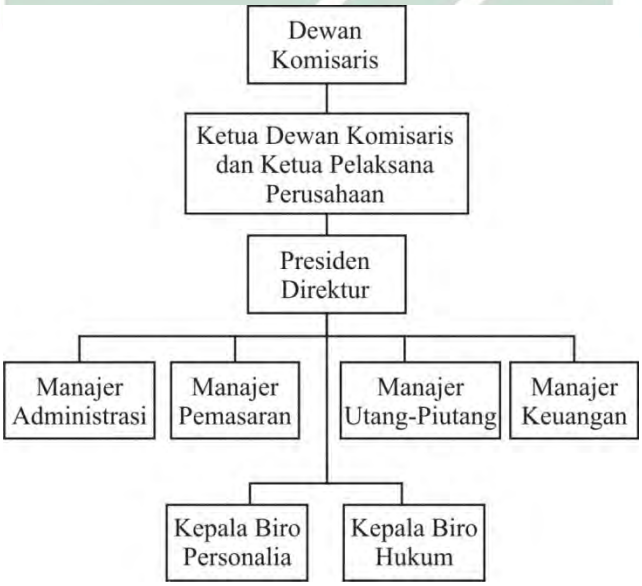
Kebaikan:

1) Prinsip musyawarah berjalan sebaik-baiknya, sehingga semua saran pendapat, dan ide dapat ditampung dan diperhatikan
2) Keputusan yang diambil dapat memuaskan semua pihak, sebab semua pimpinan mempunyai hak, wewenang, dan tanggung jawab yang sama
3) Kemungkinan seseorang untuk bertindak sendiri atau secara diktaktor sangat kecil

Kelemahan:

1) Proses pengambilan keputusan biasanya memakan waktu lama dan dengan demikian memakan tenaga dan biaya yang cukup tinggi
2) Pelaksanaan kerja dapat macet karena banyaknya pimpinan yang mempunyai wewenang yang sama.

Gambar 4
Bentuk Struktur Organisasi Komisaris



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

e. Bentuk Organisasi Matriks

Bentuk organisasi matriks memiliki ciri-ciri, yaitu:

1) Terdapat dalam organisasi yang menghadapi ketidakpastian tinggi[30]
2) Organisasi besar dan memiliki anggota banyak

Kebaikan:

1) Memaksimumkan efisiensi penggunaan tenaga-tenaga fungsional dan struktural
2) Memberikan fleksibilitas kepada organisasi dan membantu perkembangan kreativitas serta melipat gandakan pemanfaatan sumber-sumber yang beraneka ragam
3) Menstimulasi kerjasama antar disiplin dan mempermudah kegiatan-kegiatan perusahaan yang bermacam-macam dengan orientasi proyek
4) Membebaskan manajemen puncak dari perencanaan

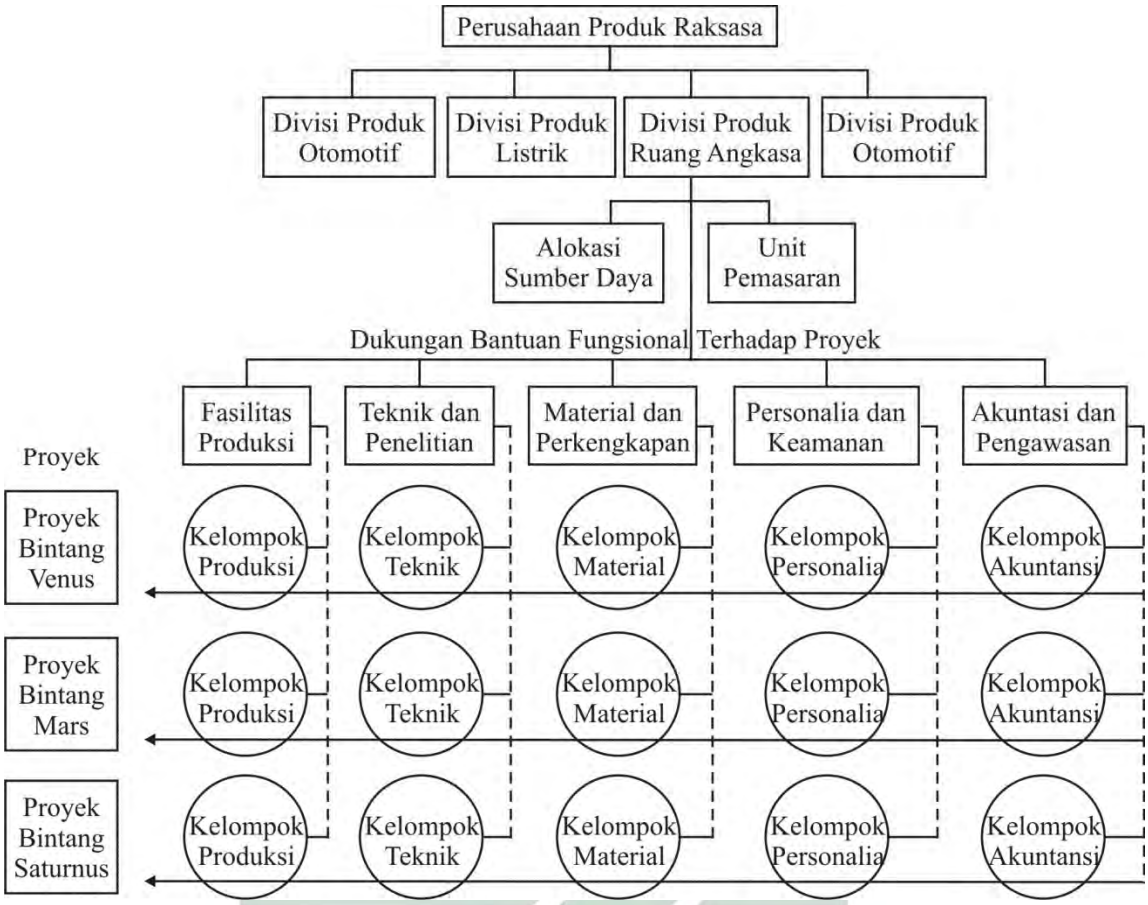
Kelemahan:

1) Pertanggung jawaban ganda dapat menciptakan kebingungan dan kebijaksanaan-kebijaksanaan kontradiktif
2) Sangat memerlukan koordinasi horizontal dan vertikal
3) Memerlukan lebih banyak ketrampilan-ketrampilan perorangan
4) Mendorong timbulnya pertentangan kekuasaan
5) Mengandung resiko timbulnya anarki

[30] Bedjo Siswanto, *Manajemen Modern* (Bandung : Sinar Baru, 1990), hal. 99.

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

Gambar 5
Bentuk Struktur Organisasi Matriks



6. Tahap-Tahap Pengorganisasian

Pengorganisasian yang dilakukan oleh suatu organisasi memiliki tahapan-tahapan. Adapun tahap-tahap pengorganisasian:[31]

a. Tujuan. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai
b. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan merinci kegiatan-kegiatan yang diperlakukan untuk

[31] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 33-34.

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

mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan yang akan dilakukan.

c. Pengelompokkan kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama
d. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen atau unit
e. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian
f. Perincian peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan supaya tumpang tindih tugas terhindarkan
g. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai
h. Struktur organisasi, artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan digunakan.

7. Struktur Organisasi

Pembagian tugas dalam organisasi haruslah diatur sedemikian rupa sehingga dapat menopang tercapainya tujuan bersama. Bentuk dari adanya pembagian tugas tersebut dapat digambarkan ke dalam suatu struktur organisasi. Menurut The Liang Gie dalam kutipan Hasibuan, struktur organisasi adalah kerangka yang mewujudkan pola tetap dari hubungan-

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

hubungan di antara bidang-bidang kerja, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan dan peranan masing-masing dalam kebulatan kerja sama. Sedangkan Hasibuan sendiri mengatakan struktur organisasi adalah suatu gambar yang menggambarkan tipe organisasi, pendepartemenan organisasi, kedudukan, dan jenis wewenang penjabat, bidang dan hubungan pekerjaan, garis perintah dan tanggung jawab, rentang kendali dan sistem pimpinan organisasi.[32] Selain itu struktur organisasi dapat dikatakan sebagai susunan dan hubungan antar bagian komponen dan posisi dalam suatu perkumpulan.[33] Dengan demikian struktur organisasi adalah pola hubungan antar bagian-bagian dalam suatu perusahaan atau organisasi. Struktur organisasi akan memberikan informasi tentang:[34]

a. Tipe organisasi, artinya organisasi akan memberikan informasi tentang tipe organisasi yang dipergunakan perusahaan
b. Pendepartemenan organisasi, artinya struktur organisasi akan memberikan informasi mengenai dasar pendepartemenan
c. Kedudukan, artinya struktur organisasi memberikan informasi mengenai, apa seseorang termasuk kelompok manajerial atau karyawan operasional
d. Jenis wewenang, artinya struktur organisasi memberikan informasi tentang wewenang yang dimiliki seseorang.

[32] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*…… hal. 34.
[33] Bedjo Siawanto, *Manajemen Modern* . ……hal. 88.
[34] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*…… hal.34-35.

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

e. Rentang kendali, artinya struktur organisasi memberikan informasi mengenai jumlah karyawan dalam setiap bagian

f. Manajer dan bawahan, artinya struktur organisasi memberikan informasi mengenai garis perintah dan tanggung jawab, siapa atasan dan siapa bawahan

g. Tingkatan manajer, artinya struktur organisasi memberikan informasi tentang *top manager, middle manager,* dan *low manager*.

h. Bidang pekerjaan, artinya setiap kotak dalam struktur organisasi memberikan informasi mengenai tugas-tugas dan pekerjaan-pekerjaan serta tanggung jawab yang dilakukan pada bagian tersebut.

8. Dasar Pendepartemen

Pada suatu organisasi terdiri dari beberapa departemen. Banyaknya departemen suatu organisasi tergantung dari kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Pendepartemen berarti membagi kegiatan dengan suatu dasar tertentu[35]. Dasar-dasar pendepartemenan adalah:[36]

a. *Enterprise function*

Pendepartemenan berdasarkan atas *enterprise function* berarti yang digunakan acuan dalam mendepartemenkan kegiatan adalah fungsi pada perusahaan, seperti departemen produksi, departemen perdagangan,

[35] M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*……hal. 80.
[36] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*…….hal. 48-56.

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

departemen keuangan, dan lain sebagainya sesuai dengan fungsi perusahaan.

b. *Management function*

Pendepartemenan berdasarkan *management function*, berarti setiap departemen mewakili fungsi-fungsi dalam manajemen. Sebagai contoh, bagian pengembangan mewakili fungsi manajemen berupa perencanaan, urusan SDM mewakili pengorganisasian, pelaksana mewakili penggerak, dan audit mewakili pengawasan.

c. *Process product*

Pendepartemenan dilakukan atas dasar *process product* berarti pengelompokan kegiatan berdasarkan proses produksi atau peralatan. Contoh dasar pendepartemen berdasarkan proses produk pada pabrik tekstil adalah: bagian pemintalan, bagian pertenunan, dan bagian pencelupan.

d. *Product*

Pendepartemenan didasarkan atas *product*, berarti departemen-departemen yang terdapat dalam perusahaan itu tergantung pada banyaknya jenis produksi, misalnya: Toyota Corolla, Toyota Kijang, dan Toyota Corona.

e. *Customer*

Pendepartemenan didasarkan atas *customer*, berarti departemen yang terdapat dalam perusahaan itu sesuai dengan barang-barang yang

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

dijual, misalnya: bagian-bagian yang terdapat dalam toko baju adalah bagian seragam sekolah, bagian baju anak-anak, bagian baju dewasa, dan bagian pakaian dalam.

f. *Territory*

Pendepartemenan didasarkan atas *territory*, berarti departemen yang ada dalam perusahaan tersebut sesuai dengan daerah operasinya, misalnya pusat pemasaran di Surabaya dan daerah penjualannya di Surabaya Timur, Surabaya Barat, Surabaya Selatan, Surabaya Utara, dan Surabaya Pusat.

g. *Time*

Jika pendepartemenan didasarkan atas *time*, maka dalam perusahaan tersebut terdapat bagian berdasarkan waktu. Misalnya: toko swalayan yang bekerja 24 jam membagi pekerjaan menjadi 3 shift, yaitu shift pagi, shift sore, dan shift malam.

h. *Simple number*

Jika pendepartemenan didasarkan atas *simple number*, maka dalam perusahaan tersebut terdapat kelompok atau regu. Penentuan jumlah kelompok/regu didasarkan pada urutan angka. Misalnya, regu satu nomor 1 sampai 25, regu dua nomor 26 sampai 50, regu tiga nomor 51 sampai 75, dan seterusnya.

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

i. *Combination*

Pendepartemenan atas dasar kombinasi merupakan kombinasi atau gabungan dasar pendepartemenan-pendepartemenan yang telah disebutkan di atas. Dasar pendepartemenan kombinasi sering dilakukan dalam organisasi besar atau multinasional.

9. Jenis Wewenang

Setiap orang yang menduduki suatu posisi dalam organisasi pastilah memiliki wewenang. Menurut Terry, wewenang berarti tanggung jawab yang menjadi kewajiban setiap individu untuk melaksanakan tugasnya dari kemampuan yang dimilikinya.[37] Wewenang dibagi menjadi tiga, yaitu: *line authority*, *staff authority*, dan *functional authority*.[38] *Line authority* bertanggung jawab langsung atas tercapainya tujuan perusahaan. Pemegang *Line authority* berhak menetapkan keputusan dan memerintahkan untuk merealisasikan keputusan tersebut. *Staff authority* tidak berhak membuat keputusan dan memberi perintah untuk merealisasikannya. *Staff authority* hanya berhak memberikan saran-saran dan data yang dibutuhkan oleh pemegang *line authority*. *Functional authority* adalah hak untuk memerintah bagian-bagian yang lain mengenai hal-hal yang khusus. Hal-hal yang khusus seperti: prosedur, proses, dan metode kerja.

[37] G.R Terry, *Prinsip-Prinsip Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 1993), hal. 100.
[38] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*…….hal. 47-4.

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

10. Rentang Kendali

Menurut Hasibuan, rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat dipimpin dan dikendalikan oleh seorang manajer. Jumlah bawahan yang dapat dipimpin relatif, idealnya antara 3 sampai 9 orang.[39] Rentang kendali perlu dalam suatu organisasi, karena adanya faktor keterbatasan, yaitu waktu, pengetahuan, kemampuan, dan perhatian. Keterbatasan waktu, artinya bahwa seorang pemimpin tidak dapat melakukan beraneka pekerjaan dalam waktu bersamaan. Keterbatasan pengetahuan, artinya seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengetahui semua pekerjaan dalam perusahaan, karena itu diadakan pembagian kerja. Keterbatasan kemampuan, artinya seorang pemimpin memiliki kemampuan terbatas, karena itu perlu diadakan batas jumlah bawahan langsung. Keterbatasan perhatian, artinya pemimpin terbatas perhatiannya. Pemimpin tidak dapat memperhatikan semua masalah yang dilakukan bawahannya, sehingga perlu diadakan pembatasan jumlah bawahan.

11. Koordinasi dalam Struktur Organisasi

Adanya struktur organisasi yang memiliki dasar pendepartemenan memerlukan koordinasi. Koordinasi diperlukan untuk menyatukan unit-unit yang ada dalam suatu organisasi agar bertindak secara serempak untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Tunggal, “Koordinasi adalah proses mengintegrasikan sasaran-sasaran dan aktivitas-aktivitas dari unit kerja yang

[39] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*…….hal. 41

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

terpisah (departemen atau area fungsional) agar dapat merealisasi sasaran organisasi secara efektif."[40]

Kebutuhan akan adanya koordinasi timbul apabila suatu organisasi memiliki unit-unit atau departemen-departemen. Adapun macam-macam koordinasi:[41]

a. Koordinasi vertikal, yaitu koordinasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan.
b. Koordinasi horizontal, yaitu koordinasi yang dilakukan dalam unit-unit yang sederajat.
c. Koordinasi diagonal, yaitu koordinasi yang terjadi pada pengelolahan bidangnya tersentralisasi. Contohnya, pengetikan dipusatkan kepada suatu unit pengetikan tersendiri. Jika terdapat bagian yang ingin melakukan pengetikan, maka serahkan saja kepada bagian pengetikan tanpa rantai perintah.

Dengan adanya koordinasi akan terjadi keselarasan aktivitas di antara unit-unit. Jika telah terjadi keselarasan aktivitas di antara unit-unit, maka tujuan organisasi dapat tercapai. Namun, kurangnya koordinasi dapat berakibat para anggota saling bertengkar mengenai haknya, dan saling melempar tanggung jawab. Keputusan yang dibuat pun kurang sempurna,

[40] Amin Widjaya Tunggal, *Manajemen Suatu Pengantar* (Jakarta: Rineka Cipta, 1993), hal. 21.
[41] Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* (Jakarta: Rineka Cipta, 1994), hal. 115-116.

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

dikarenakan kurangnya informasi dari unit-unit. Selain itu, akan timbul unit-unit baru yang sebetulnya tidak perlu.[42]

Peningkatan koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:[43]

a. Mengadakan pertemuan resmi dan tidak resmi di antara unit-unit
b. Mengangkat seseorang atau tim khusus yang bertugas melakukan kegiatan koordinasi.
c. Membuat buku pedoman

Alasan utama untuk koordinasi adalah departemen dan kelompok kerja saling bergantung. Keduanya bergantung satu sama lain untuk membagi informasi dan sumber daya guna melaksanakan aktivitas. Tiga bentuk ketergantungan:

a. Ketergantungan terpusat adalah ketika unit-unit beroperasi dengan interaksi yang sedikit, *output* mereka dengan sederhana dikumpulkan pada tingkat organisasional
b. Ketergantungan berurutan. Ketika *output* dari satu unit menjadi *input* dari unit lain dengan satu cara yang berurutan
c. Ketergantungan timbal balik, ketika aktivitas mengalir secara dua arah antar unit[44]

---

[42] Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen* …….hal. 116-117.
[43] M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*……hal. 78-79.
[44] Griffin, *Manajemen Jilid1* (Jakarta: Erlangga, 2004), h. 340

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

C. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Kajian yang diteliti pada penelitian ini adalah manajemen pondok pesantren. Selain kajian diperoleh dari kajian konseptual dan teoritik, peneliti memperoleh kajian dari penelitian terdahulu yang relevan. Kajian tersebut dapat berupa jurnal, buku, skripsi, tesis, dan disertasi.

Kajian yang diteliti oleh peneliti adalah manajemen pondok pesantren. Pesantren dibagi atas dua tipologi, yaitu pesantren tradisional dan pesantren modern. Menurut Dhofier dalam kutipan Wahjoetomo, pesantren tradisional adalah lembaga pesantren yang masih mempertahankan pengajaran kitab-kitab tanpa mengenalkan ilmu pengajaran umum[45]. Kajian yang membahas mengenai pesantren tradisional antara lain kajian yang dikaji oleh Abd. Chayyi[46], Hasanuddin[47], dan Mad Saikhu[48].

Pesantren Modern adalah lembaga pesantren yang memasukkan pelajaran umum dalam kurikulum madrasah yang dikembangkan. Pesantren modern juga dapat berarti pesantren yang menyelenggarakan tipe sekolah umum seperti SMP, SMU, dan bahkan perguruan tinggi[49]. Kajian pondok pesantren modern pernah dikaji oleh Haedari[50], A'la[51], Wahjoetomo[52], Qomar[53], Sukamto[54].

---

[45] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani, 1997), hal. 83
[46] Abdul Chayyi, *Pesantren Anak Jalanan* (Surabaya: Alpha, 2008).
[47] Hasanuddin, *Skripsi Strategi Pengelolaan Pondok Pesantren Darul Lughoh wal Karomah di Sidomukti Kraksan Probolinggo*, Jurusan Manajemen Dakwah Fakultas Dakwah, 2009
[48] Mad Saikhu, *Skripsi Stretegi Pengorganisasian Pondok Pesantren Nurul Khoir di Wonorejo Rungkut Surabaya*, Jurusan Manajemen Dakwah, Fakultas dakwah, 2009.
[49] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* (Jakarta: Gema Insani, 1997), hal. 87
[50] Amin Haedari, *Masa Depan Pesantren* (Jakarta: IRD Press, 2004)
[51] Abdul A'la, *Pembaharuan Pesantren* (Yoyakarta: Pustaka Pesantren, 2006)

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

Dari kajian-kajian yang telah disebutkan tersebut, kajian yang relevan dengan penelitian ini adalah kajian yang berikan oleh Sukamto[55] dan Qomar[56]. Kajian yang diberikan keduanya memiliki relevansi dengan penelitian ini. Relevansinya adalah keduanya membahas mengenai fungsi pengorganisasian dalam pondok pesantren. Sedangkan perbedaannya dengan penelitian oleh peneliti adalah kajian yang dilakukan oleh keduanya tidak menjelaskan lebih rinci mengenai pola hubungan dan koordinasi di dalam pondok pesantren modern.

---

[52] Wahjoetomo, *Perguruan Tinggi Pesantren* ……..
[53] Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* ……
[54] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* …….
[55] Sukamto, *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren* …….
[56] Mujamil Qomar, *Pesantren dari Transformasi Metodologi Menuju Demokratisasi Institusi* ……

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

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Pendekatan dan Jenis Penelitian

Dalam penggalian data dan informasi, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif yaitu penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain[57]. Jenis penelitian ini termasuk dalam jenis penelitian deskripsi, yaitu penelitian hanya menggambarkan, meringkas berbagai kondisi, situasi atau berbagai variabel[58]. Dengan demikian dalam penelitian ini, peneliti menggambarkan pola hubungan dan koordinasi antar unit di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang.

B. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang.

C. Jenis dan Sumber data

1. Jenis Data

[57] Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2007), hal. 6.
[58] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* (Surabaya: Airlangga University Press, 2001), hal. 33.

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

Berdasarkan sumbernya, jenis data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan dicatat untuk pertama kali. Data sekunder adalah data hasil pengumpulan orang lain dengan maksud tersendiri dan mempunyai kategorisasi atau klasifikasi menurut keperluan mereka[59]. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan jenis data primer dan sekunder. Peneliti menggunakan data primer karena data yang diperoleh langsung dari sumbernya dan dicatat langsung oleh peneliti. Dan data sekunder karena peneliti memperoleh data dari hasil pengumpulan orang lain.

2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian adalah dari mana data-data diperoleh. Ada dua jenis sumber data yang biasanya digunakan dalam penelitian sosial, yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah sumber pertama dimana data dihasilkan. Sumber data sekunder adalah sumber data kedua sesudah sumber data primer[60]. Sumber data primer diperoleh dari informan. Informan utama dalam penelitian ini adalah pembina, yaitu Sunnatud Dalilah. Sedangkan, sumber data sekunder penelitian ini diperoleh dari dokumentasi.

[59]S. Nasution, *Metode Research* (Jakarta: Bumi Aksara, 1996), hal. 143.
[60] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* ……hal.129.

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

D. Tahap-Tahap Penelitian

Adapun tahap-tahap penelitian yang akan dilakukan adalah:[61]

1. Tahap Pra-lapangan

   a. Menyusun Rancangan Penelitian

   Tahap pra-lapangan yang dilakukan pertama kali adalah menyusun rancangan penelitian. Peneliti merancangan penelitian dengan penyusunan proposal penelitian yang terdiri dari judul penelitian, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, kerangka teori, metode penelitian, dan sistematika pembahasan.

   b. Memilih Lapangan Penelitian

   Dalam memilih lapangan penelitian, penelitian datang langsung pada subyek penelitian untuk melihat bagaimana pola hubungan dan koordinasi yang terjadi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang.

   c. Mengurus Perizinan

   Peneliti mengurus perizinan melakukan penelitian di obyek yang akan diteliti dengan cara meminta surat pengantar dari Jurusan Manajemen Dakwah yang kemudian disahkan oleh dekan Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya. Ini dilakukan untuk mempermudah peneliti mendapatkan data-data dan informasi terkait

[61] Lexy J. Moleong, *Metode Penelitian Kualitatif* ……hal. 125-147.

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

dengan pola hubungan dan koordinasi yang terjadi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

d. Menjajaki dan Menilai Lapangan

Tahap ini belum sampai pada titik yang menyingkapi bagaimana peneliti masuk ke lapangan dalam arti mulai mengumpulkan data yang sebenarnya. Tahap ini barulah merupakan orientasi lapangan, namun dalam hal-hal tertentu peneliti telah menilai keadaan lapangan. Pada tahap ini, peneliti menjajaki dan menilai lapangan dengan menjadi santri beberapa hari untuk melihat pola hubungan dan koordinasi yang terjadi di asrama ini.

e. Memilih dan Memanfaatkan Informan

Informan adalah orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Orang yang akan dipilih untuk dijadikan informan pada penelitian ini adalah pengasuh dan beberapa pengurus Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ’Ulum Peterongan-Jombang.

f. Menyiapkan Perlengkapan Penelitian

Peneliti menyiapkan perlengkapan penelitian, berupa surat izin penelitian yang dilengkapi proposal penelitian serta alat-alat tulis dan peralatan lain yang mendukung peneliti dalam mengumpulkan data seperti kamera.

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

g. Persoalan Etika Penelitian

Persoalan etika akan timbul apabila peneliti tidak menghormati, tidak mematuhi, dan tidak mengundahkan nilai-nilai yang terdapat pada obyek penelitian. Jika hal demikian terjadi maka, akan timbul konflik sehingga akan menyulitkan peneliti mengumpulkan data. Dengan adanya etika peneliti diharapkan terciptanya kerjasama yang menyenangkan antara kedua belah pihak sehingga memudahkan peneliti menggali data.

2. Tahap Pekerjaan Lapangan

a. Memahami Latar Penelitian dan Persiapan Diri

Latar penelitian dibagi menjadi dua, yakni latar terbuka dan latar tertutup. Latar terbuka terdapat di lapangan umum seperti orang berkumpul di toko, bioskop, dan lain-lain. Pada latar ini, peneliti lebih mengandalkan pengamatan. Pada latar tertutup, peneliti lebih mengandalkan wawancara secara mendalam. Selain itu, peneliti juga perlu persiapan diri, baik mental maupun fisik. Peneliti mempersiapkan mental dengan melatih kesabaran, kejujuran, ketekunan, ketelitian, dan tahan menahan perasaan dan emosi. Persiapan fisik dapat berupa penampilan peneliti.

b. Memasuki Lapangan

Ketika peneliti memasuki lapangan, peneliti perlu membina hubungan baik dengan subyek penelitian sehingga tidak ada dinding pemisah antara keduanya guna memudahkan pegumpulan data.

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

Peneliti membina hubungan baik dapat dengan mengikuti kegiatan yang ada di Asrama Putri Al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

c. Berperan Serta sambil Mengumpulkan Data

Peneliti dapat berperan serta dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan di obyek penelitian sambil mengumpulkan data. Tetapi, perlu diingat pula keterbatasan waktu, tenaga, dan mungkin biaya sehingga tidak sampai terpancing untuk mengikuti arus kegiatan sepenuhnya. Disini peneliti mengikuti kegiatan sholat jama’ah yang dilakukan pada Sholat Subuh, Magrib, dan Isya.

3. Tahap Analisis Data

Proses analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber. Data-data tersebut dirangkum dan selanjutnya disusun dalam satuan-satuan yang kemudian dikategorikan sambil melakukan *koding*. Tahap terakhir mengadakan pemeriksaan keabsahan data.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian ini adalah:

1. Observasi (pengamatan)

Observasi adalah kemampuan seseorang untuk menggunakan pengamatannya melalui hasil kerja pancaindra mata serta dibantu dengan

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

pancaindra lainnya[62]. Pada teknik ini peneliti akan melakukan pengamatan untuk memperoleh data mengenai:

a. Pemberian tugas dari atasan kepada bawahan
b. Pelaksanakan tugas oleh bawahan
c. Ketergantungan antara posisi jabatan satu dengan yang lainnya.

2. Wawancara (*interview*)

Teknik pengumpulan data melalui wawancara, yaitu suatu kegiatan dilakukan untuk mendapatkan informasi secara langsung dengan mengungkapkan pertanyaan-pertanyaan pada para responden[63]. Dalam teknik ini, penulis akan mengumpulkan data yang berupa:

a. Jenis wewenang
b. Tanggung jawab setiap pengurus
c. Hubungan antar jabatan
d. Rentang kendali setiap jabatan
e. Koordinasi vertikal, horisontal, diagonal
f. Pengintegrasian setiap unit.
g. Pertemuan
h. Penunjukkan koordinator

Data-data tersebut diperoleh dari pengasuh dan pengurus Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

[62] Burhan Bungin, *Metodologi Penelitian Sosial* ……hal. 142.
[63]P. Joko Subagyo, *Metode Penelitian* (Jakarta: Rineka Cipta, 2004), hal. 39.

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

3. Dokumentasitasi

Teknik dokumentasitasi merupakan salah satu teknik pengumpulan data mengumpulkan bukti-bukti atau keterangan-keterangan mengenai suatu hal. Dengan tekinik ini, peneliti akan mengumpulkan data berupa:

a. Tipe organisasi
b. Susunan kepengurusan
c. Pendepartemenan
d. Garis perintah yang terjadi
e. Jobs Description

Teknik pengumpulan data tersebut dapat dilihat dalam tabel di bawah ini.

Tabel.1
Teknik Pengumpulan Data

No.	**Kategori**	**Macam Data**	**TPD**
1	Pola hubungan	Susunan kepengurusan	D + W
		Tipe organisasi	D + W
		Pembuatan departemen	D + W
		Jenis wewenang	W + O
		Garis perintah	D + W
		Tanggung jawab	W + O
		Rentang kendali	W + O
		Hubungan antar jabatan	W + O
2	Koordinasi	Pemberian tugas	O + W
		Pelaksanaan tugas	O + W
		Koordinasi vertikal, horisontal, diagonal	W + O
		Pengintegrasian unit-unit	W + O
		Pertemuan	W + O
		Penunjukkan koordinator	W + O
		Ketergantungan antara posisi jabatan satu dengan yang lainnya.	O + W

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

Keterangan:

TPD : Teknik Pengumpulan Data

D : Dokumentasitasi

W : Wawancara

O : Observasi

F. Teknik Analisis Data

Analisis data adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan-satuan yang dapat dikelolah, mencari dan menemukan pola, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain[64]. Tujuan peneliti melakukan analisis data adalah untuk menyederhanakan data sehingga mudah untuk membaca data yang diolah. Tahapan dari analisis data pada penelitian ini adalah:

1. Pemrosesan Satuan

   Langkah pertama dalam pemrosesan satuan ialah peneliti membaca dan mempelajari secara teliti seluruh jenis data yang telah terkumpul dan diidentifikasikan. Data yang telah diidentifikasi tersebut dimasukkan ke dalam kartu indeks. Setiap kartu indeks diberi kode yang dapat dipahami oleh peneliti dan orang lain.

[64] Lexy Maleong, *Metode Penelitian Kualitatif* ……hal. 248.

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

2. Kategorisasi

Kategorisasi berarti penyusunan kategori. Kategori adalah salah satu tumpukan dari seperangkat tumpukan yang disusun atas dasar pikiran, intuisi, pendapat atau kriteria tertentu. Data yang telah tersusun pada penyusunan satuan, dikategorikan atas dasar pikiran atau intuisi peneliti.

3. Penafsiran Data

Data yang terkumpul dan telah dikategorisaikan tersebut kemudian ditafsirkan agar mempunyai makna dan mencari hubungan antara kategori satu dengan lainnya. Data yang telah ditafsirkan kemudian di bandingkan dengan teori yang ada.

G. Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data

Teknik keabsahan data digunakan untuk mengetahui kevalidan data yang diperoleh. Dalam penelitian ini menggunakan teknik keabsahan data sebagai berikut:

1. Perpanjangan Keikutsertaan

Perpanjangan keikutsertaan berarti peneliti tinggal di lapangan penelitian sampai kejenuhan pengumpulan data tercapai. Perpanjangan keikutsertaan akan meningkatkan derajat kepercayaan data yang dikumpulkan oleh peneliti. Peneliti dapat mempelajari kebudayaan, dapat menguji ketidakbenaran baik dari diri sendiri maupun dari responden, dan membangun kepercayaan subyek. Dalam penelitian ini, peneliti akan melakukan penggalian data selama dua minggu dan perpanjangan

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

keikutsertaan selama seminggu. Jadi, peneliti melakukan penelitian di tempat penelitian selama tiga minggu.

2. Ketekunan Pengamatan

Ketekunan pengamatan bermaksud menemukan ciri-ciri dan unsur-unsur dalam situasi yang sangat relevan dengan persoalan yang dicari kemudian memusatkan diri pada hal-hal tersebut secara rinci. Dalam penelitian ini, peneliti tidak hanya mengamati tetapi juga mengikuti kegiatan yang dilakukan di Asrama Putri Al-kholiliyah.

3. Triangulasi

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu di luar data itu. Hal ini dilakukan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu. Dalam teknik ini, peneliti akan membandingkan data temuannya dengan berbagai sumber atau metode. Peneliti akan mengajukan beberapa macam variasi pertanyaan dan mengeceknya dengan berbagai sumber.

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

BAB IV

DESKRIPSI LOKASI PENELITIAN

A. Setting Penelitian

1. Sejarah Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang

Pemimpin pertama yang mendirikan Pondok Pesantren Darul 'Ulum adalah K.H Tamim Irsyad dibantu oleh K.H Cholil sebagai mitra kerja dan sekaligus menjadi menantunya. K.H Cholil inilah cikal bakal Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang. Arama al-Kholiliyah yang berdiri pada tahun 1954.

Beliau menimba ilmu di Pondok Pesantren K.H Asy'ari Tubeireng Jombang. Beliau kemudian berpindah berguru di Pondok Pesantren Bangkalan Madura di bawah asuhan K.H Cholil Bangkalan. Setelah berguru di Bangkalan, K.H Cholil kembali lagi ke Pondok Pesantren K.H Asy'ari untuk mengabdikan diri yang kedua kalinya.

Pada usia 34, beliau bersimpati atas niat Kyai Tamim Isryad untuk membabat Desa Rejoso. Maka, dibantulah Kyai Tamim Isryad membabat Desa Rejoso. Simpati dan bantuan K.H Cholil tidak sia-sia, selain Desa Rejoso bersih, beliau juga diangkat menantu Kyai Tamim Isryad dengan anak pertamanya yang bernama Siti Fatimah. Pernikahan ini menghasilkan enam orang putra, yaitu: Dahlan bin Cholil, Maimunah Binti Cholil, Sauky yang

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

lebih dikenal dengan Ma'soem Bishry, dan Rahmah Binti Cholil. K.H Cholil kemudian menikah lagi dan dikaruniai tiga putra, yaitu Moh. Fofyan, Achmad Badawi, dan Chamidah.

Dahlan Bin Cholil yang merupakan anak pertama K.H Cholil lahir di Rejoso pada 12 Sya'ban 1899 M. Sebagai anak pertama, Dahlan Bin Cholil dituntun menggantikan ayahnya. Oleh karena itu, pendidikan masa kecilnya ditangani langsung oleh ayahnya. Sebelum menimba ilmu di Makkah, beliau sempat belajar pada Kyai Hasyim Asy'ari di Tebuireng tentang seluk beluk per-haditsan.

Setelah tiga belas tahun di Makkah, beliau kembali ke tanah leluhur dan menikah dengan putri Kyai Ahmad Carogo Jombang yang bernama Siti Fatimah. Dari pernikahan ini, beliau dikaruniai lima putra, yaitu: Muhammad Dahlan, Siti Aisyah, Mahmud, Hafsah, dan Abdul Hamid. Dua putra terakhir meninggal ketika beranjak dewasa. Istri K.H Dahlan Cholil meninggal pada tahun 1950 dan kemudian K.H Dahlan Cholil menikah lagi dengan cucu K.H Hasyim Asy'ari Tebuireng yang bernama Zubaidah (Sholihah). Dari pernikahan ini, mereka dikaruniai tiga putra, yaitu: Cholil Dahlan, Chozin Dahlan, dan Cholisoh Dahlan. K.H Dahlan Cholil wafat pada 25 Sya'ban 1377 M yang bertepatan pada tanggal 17 Maret 1958. Nyai Sholihah meninggal pada tahun 2002.

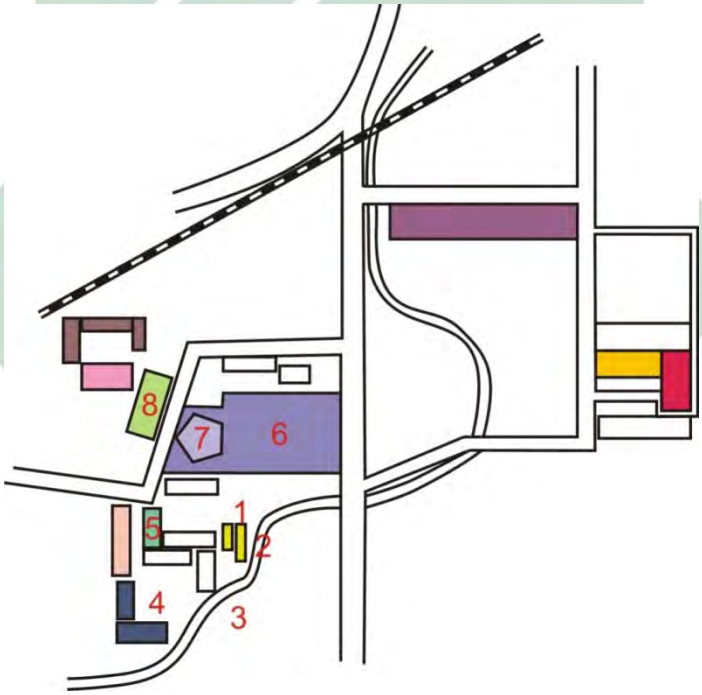
KH. Cholil Dahlan lahir pada tahun 1953. Setahun kemudian lahir KH.Chozin Dahlan, dan setahun kemudian lahir Bu Nyai Cholisoh Dahlan.

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

Ketiga putra KH. Dahlan Cholil ini bersama-sama mengasuh Asrama Putri Al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

2. Letak Geografis Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang

Gambar 6
Denah Lokasi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang



Keterangan:

1. Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum
2. Sungai Rejoso
3. Desa Ngembeh
4. SMP I Darul ‘Ulum
5. Asrama Putra al-Mubarok

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

6. Asrama Induk Putra Darul ‘Ulum
7. Masjid Darul’ Ulum
8. SMA Darul ‘Ulum 1 Unggulan BPPT

Asrama Putri al-Kholiliyah terletak di dalam Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang. Asrama ini memiliki luas kurang lebih 500 meter dengan batas-batas sebagai berikut:

Sebelah barat : Asrama Putra Al-Mubarok

Sebelah Timur : Sungai Rejoso dan Desa Ngembeh

Sebelah Utara : Asrama Induk Putra dan Masjid

Sebelah Selatan : SMP Darul ‘Ulum I

3. Visi dan Misi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang

Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang memiliki visi dan misi sebagai berikut:

a. Visi

Mendidik manusia utuh dalam arti manusia yang berdedikasi tinggi dalam menyesuaikan diri terhadap perkembangan ilmu pengetahuan dan lingkungannya tanpa meninggalkan prinsip-prinsip Islam.

b. Misi

Menyelenggarakan pendidikan non formal untuk mengantarkan santri bertindak sesuai dengan Aqidah Islam.

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

4. Kegiatan Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang

Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang melaksanakan aktivitas-aktivitas setiap harinya. Adapun aktivitas itu adalah:

Tabel. 2
Jadwal Kegiatan Harian Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang[65]

No.	Waktu	Kegiatan
1	04.00-05.15 WIB	Sholat subuh berjama'ah dan istighosah
2	05.15-06.15 WIB	Mengaji Al-Qur'an dan kitab menyesuaikan jadwal
3	06.15-07.00 WIB	Persiapan sekolah (sarapan pagi)
4	07.00-15.00 WIB	Wajib sekolah sesuai unit pendidikan masing-masing
5	15.00-16.00 WIB	Sholat Ashar dan persiapan mengaji sore
6	16.00-17.00 WIB	Pengajian kitab kuning di *pendopo* atau Musholla sesuai jadwal
7	17.00-17.30 WIB	Makan sore dan persiapan Sholat Magrib
8	17.30-18.30 WIB	Sholat Magrib berjama'ah dan baca Yasin
9	18.30-19.30 WIB	Kegiatan Madrasah Diniyah/Pasca Diniyah
10	19.30-20.00 WIB	Sholat Isya' berjama'ah
11	20.00-21.00 WIB	Pengajian kitab kuning di *dhalem*
12	21.00-22.00 WIB	Wajib belajar
13	22.00-04.00 WIB	Istirahat

[65] Dokumentasi Asrama

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

5. Sumber Dana

Pemenuhan kebutuhan di Asrama al-Kholiliyah sudah barang tentu tidak akan berjalan sepenuhnya tanpa ada dana yang mendukung. Dana ini diperuntukan untuk mendukung kegiatan belajar mengajar santri seperti pembangunan sarana dan prasarana, penambahan perpustakaan asrama, dan pembayaran gaji ustadz-ustadzah. Sumber dana di Asrama al-kholiliyah adalah:[66]

a. Donatur

Asrama al-kholiliyah hanya memiliki donatur tidak tetap. Donatur tidak tetap adalah sumbangan berupa barang atau uang orang lain yang bersifat sukarela. Sumbangan diperoleh dari santri melalui kotak infaq yang diletakkan disamping Musholla. Selain itu, sumbangan diperoleh dari wali santri dan orang lain yang sengaja berinfaq untuk Asrama al-Kholiliyah.

b. Uang Bulanan Santri/SPP

Setiap santri dikenakan uang bulanan. Uang bulanan santri sebesar Rp. 20.000,-. Pembayaran uang bulanan dibayar setiap bulan paling lambat tanggal 8 setiap awal bulan.

c. Denda

Santri yang membawa *handphone* di Asrama al-Kholiliyah dikenakan denda. Denda yang dikenakan sebesar Rp. 200.000,-. Peraturan

[66] Wawancara dengan Nurul Azizah selakku ketua asrama pada tanggal 20 Desember 2009.

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

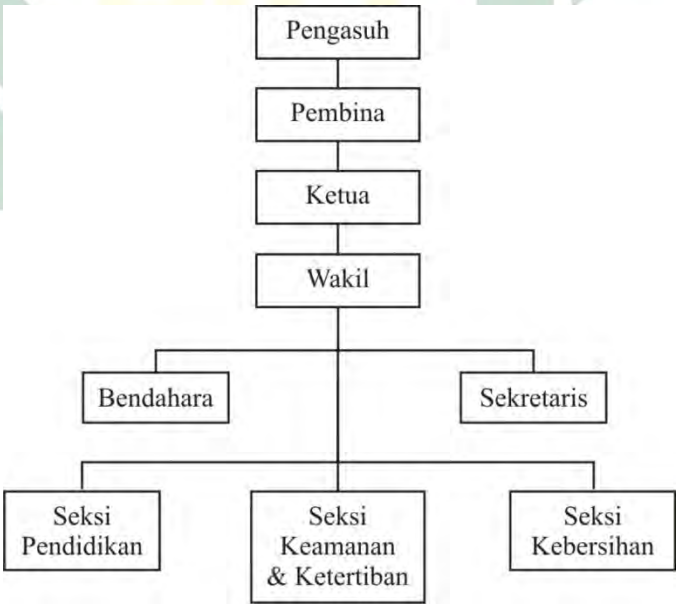
tersebut tidak berlaku bagi pengurus yang duduk di perguruan tinggi. Pengurus yang duduk diperguruan tinggi diperbolehkan membawa *handphone*.

d. Dan lain-lain

Sumber dana juga diperoleh dari pendaftaran santri baru. Santri yang baru mendaftar untuk menempati kamar asrama. Besarnya uang pendaftaran setiap tahun berubah sesuai dengan kebutuhan.

6. Struktur Kepengurusan Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang

Gambar 7
Struktur Organisasi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang[67]



[67] Dokumentasi pada tanggal 20 Desember 2009

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

7. Susunan Kepengurusan Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

Pengasuh	:	Drs. K.H Cholil Dahlan
		Drs. K.H Chozin Dahlan, M. Si
		Hj. Cholisoh Dahlan
Pembina	:	Sunnatud Dalilah
Ketua	:	Nurul Azizah
Wakil Ketua	:	Evi Makhrukhah
Bendahara I	:	Mashlahatul Ummah
Bendahara II	:	Ni’matul Ulya
Sekretaris I	:	Qurratul Ainiyah
Sekretaris II	:	Lina Pratiwi
Bidang-bidang	:	
Pendidikan		
Koordinator	:	Yeni Dwiana
Anggota	:	Ainun Rohmah
		Farichatul liqo
		Arlizza Muzayyanah
		Lisia Rahmawati
		Eva Lutfiyah
		Zulfa Zakiah
		Risca Wulandari

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

Keamanan dan Ketertiban

Koordinator	:	Maria Ulfa
Anggota	:	Syafira Sulistianan
		Diah Shinta
		Citra Surya D.R
		Zazilah

Kebersihan

Koordinator	:	Siti Aisyah P.
Anggota	:	Priyanka Adhimas W.
		Noor Vatmawati
		Nurul Fitriyani
		Zainatul Ulfa
		Nur Muzilatul Bathillah

B. Penyajian Data

Asrama Putri al-Kholiliyah telah melakukan pengorganisasian. Hal tersebut terbukti dengan adanya struktur organisasi. Struktur organisasi memberikan keterangan mengenai susunan kepengurusan, dasar pendepartemenan, jenis wewenang, garis perintah, rentang kendali, tanggung jawab, *jobs description*, hubungan antar jabatan, dan tipe organisasi. Adapun data-data yang diperoleh peneliti dari lapangan:

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

1. Susunan Kepengurusan

Struktur organisasi Asrama al-Kholiliyah terdiri dari pengasuh, pembina, ketua, sekretaris, bendahara, dan unit-unit. Unit-unit tersebut adalah seksi pendidikan, seksi keamanan-ketertiban, dan seksi kebersihan. Setiap jabatan diisi oleh orang-orang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut tersusun dalam susunan kepengurusan Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang.

Susunan kepengurusan Asrama al-Kholiliyah adalah KH. Cholil Dahlan, KH Chozin Dahlan, M.Si dan Bu Nyai Cholisoh Dahlan bertanggung jawab sebagai pengasuh asrama. Pembina asrama dipercayakan kepada Sunnatud Dalilah. Ketua dijabat oleh Nurul Azizah dibantu oleh wakil ketua yang dijabat Evi Makhrukhah. Sekretaris dijabat oleh Mashlahatul Ummah dan dibantu oleh Ni'matul Ulya. Bendahara dijabat oleh Qurratul Ainiyah dibantu oleh Lina Pratiwi. Koordinator pendidikan dijabat oleh Yeni Dwiana dengan anggota Ainun Rohmah, Farichatul Liqo, Arlizza Muzayyanah, Lisia Rahmawati, Eva Lutfiyah, Zulfa Zakiah, dan Risca Wulandari. Koordinator keamanan dijabat oleh Maria Ulfa dengan anggota Syafira Sulistianan, Diah Shinta, Citra Surya D.R, dan Zazilah. Koordinator kebersihan dijabat Siti Aisyah P. dengan anggota Priyanka Adhimas W., Noor Vatmawati, Nurul

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

Fitriyani, Zainatul Ulfa, dan Nur Muzilatul Bathillah[68]. Susunan kepengurusan tersebut diperkuat dengan wawancara dengan pembina.

2. Tipe Organisasi

Tipe organisasi menurut pola hubungannya dibagi lima. Tipe organisasi telah dijelaskan pada bab tersendiri yakni Bab II. Tipe organisasi Asrama al-Kholiliyah adalah tipe organisasi lini dan staf. Hal tersebut dikarenakan terdapat pemegang kekuasaan lini dan staf[69].

3. Pembuatan Departemen

Dari struktur organisasi tersebut dapat dilihat dasar-dasar pendepartemenannya. Dasar-dasar pendepartemenan di asrama al-Kholiliyah adalah *enterprise function*. *Enterprise function* adalah pengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian) yang berdasarkan fungsi-fungsi organisasi[70]. Seksi pendidikan berfungsi untuk mengatur kegiatan yang bersifat pendidikan, seperti mengaji dan *muhadhoroh*. Seksi keamanan dan ketertiban berfungsi untuk menjaga keamanan dan ketertiban asrama. Seksi kebersihan berfungsi untuk menjaga kebersihan asrama. Setiap seksi ini memiliki anggota[71].

---

[68] Dokumentasi pada tanggal 20 Desember 2009.
[69] Dokumentasi pada tanggal 20 Desember 2009
[70] Malayu S.P Hasibuan, *Organisasi dan Motivasi*……. hal. 48.
[71] Dokumentasi dan wawancara dengan ketua pada tanggal 6 Januari 2010

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

4. Jenis Wewenang

Orang-orang yang mengisi setiap jabatan di asrama al-Kholiliyah juga memiliki wewenang. Wewenang lini dimiliki oleh pengasuh, pembina, ketua, dan seksi-seksi. Wewenang staf dimiliki oleh sekretaris dan bendahara. Pengasuh dapat membuat keputusan dan memerintahkan untuk merealisasikannya. Pembina juga dapat membuat keputusan dan memerintahkan untuk merealisasikannya, tetapi keputusan yang diambil sesuai dengan wewenangnya dan yang menjalankan perintahnya hanya ketua. Ketua juga memiliki wewenang yang sama, hanya saja yang dapat melakukan perintah adalah wakil ketua dan koordinator seksi. Koordinator seksi hanya dapat memberi perintah kepada anggota seksi. Sekretaris dan bendahara hanya memberikan saran dan data-data kepada ketua[72]. Data tersebut juga diperoleh melalui observasi.

5. Garis Perintah

Garis-garis yang terdapat dalam struktur organisasi menunjukkan garis perintah. Atasan dapat memberikan perintah kepada tingkat di bawahnya. Tingkat dibawahnya dapat memberikan perintah kepada tingkat di bawahnya lagi. Garis perintah di Asrama al-Kholiliyah menunjukkan alur perintah. Pengasuh dapat memberi perintah kepada pembina. Pembina dapat memberikan perintah kepada ketua. Ketua dapat memberikan perintah kepada wakil ketua. Wakil ketua dapat memberikan perintah kepada koordinator unit.

[72] Wawancara dengan pembina pada tanggal 22 Desember 2009

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

Dan yang terakhir koordinator unit dapat memberikan perintah kepada anggotanya. Tetapi, terkadang pengasuh memberi perintah melalui *abdi ndalem* yang kemudian disampaikan kepada pembina[73]. Ini sesuai dengan penuturan pembina, "*Tapi yo kadang lewat luil trus disampekno ke aku*." Luil adalah *abdi ndalem*[74].

6. Tanggung Jawab

Pengurus yang menduduki posisi tertentu dalam struktur organisasi bertanggung jawab pula atas tugas yang diterimanya. Besar-kecilnya tanggung jawab disesuaikan denngan tingkatan pada susunan kepengurusan. Semakin tinggi tingkatannya semakin besar tanggung jawabnya. Dan sebaliknya, semakin rendah tingkatannya semakin kecil tanggung jawabnya. Pengasuh selaku pimpinan pemegang kekusaan tertinggi di Asrama al-Kholiliyah memegang tanggung jawab yang besar. Beliau bertanggung jawab atas jalannya organisasi, baik dari dalam maupun dari luar. Dari dalam organisasi, beliau bertanggung jawab kepada para santri atas kebijakan yang diputuskan. Sedangkan dari luar, beliau bertanggung jawab kepada wali santri dalam mendidik putri-putrinya agar bertindak sesuai aqidah Islam. Pengasuh juga memegang kendali Asrama Putri al-Kholiliyah. Segala kebijakan mengenai Asrama al-Kholiliyah, beliaulah yang memutuskannya[75].

---

[73] Dokumentasi pada tanggal 20Desember 2009
[74] Wawancara dengan pembina pada tanggal 23 Desember 2009
[75] Observasi dan wawancara dengan pembina pada tanggal 23 Desember 2009

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

7. Rentang Kendali

Anggota dalam setiap seksi dipimpin dan dikendalikan oleh koordinator. Koordinator dipimpin dan dikendalikan oleh ketua. Ketua dipimpin dan dikendalikan oleh pembina. Pembina dipimpin dan dikendalikan oleh pengasuh[76]. Banyaknya bawahan yang dipimpin dan dikendalikan disebut rentang kendali.

8. Hubungan antar Jabatan

Garis-garis yang terdapat dalam struktur organisasi menggambarkan hubungan yang terjalin antar jabatan. Hubungan itu berupa atasan dan bawahan. Atasan dapat memberikan perintah kepada bawahan dan bawahan melaksanakan perintah tersebut[77].

9. Pemberian Tugas

Di dalam struktur organisasi terdapat beberapa tingkat kedudukan. Setiap kedudukan terdiri dari beberapa orang. Untuk menyatukan orang-orang yang menduduki jabatan tersebut diperlukan koordinasi. Koordinasi dapat diketahui melalui pelaksanaan tugas, pemberian tugas, sinkronisasi antara jabatan dengan tugasnya, pengintegrasian unit-unit, pertemuan rutin, dan ketergantungan antara posisi jabatan satu dengan yang lainnya.

Pengasuh memberikan perintah melalui orang yang memiliki jabatan dibawahnya secara lisan maupun dengan tulisan. Pengasuh juga

[76] Observasi dan wawancara dengan pembina pada tanggal 25 Desember 2009
[77] Observasi dan wawancara pada tanggal 22 Desember 2009

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

memanfaatkan media dalam memberikan perintah. Media yang digunakan pengasuh adalah bel yang terdapat di asrama dan *handphone*. Pengasuh memanggil pengurus dengan cara menekan bel satu kali dengan nada pendek. Selain itu, pengasuh sering kali mengirimkan pesan singkat kepada pengurus untuk melakukan suatu hal[78].

Pengasuh juga memberikan perintah kepada santri tanpa melalui pengurus, seperti: bel panjang perintah untuk dilarang ramai, bel tiga kali untuk segera berangkat mengaji, dan bel tidur sebanyak dua kali. Selain itu, pengasuh memberikan perintah kepada santri yang secara kebetulan berada di *ndalem*. Dalam memberikan perintah, beliau tidak terkesan memerintah. Beliau memberikan perintah dengan suara lembut dan di awali dengan kata ”tolong”. Kelembutan suara beliau dalam memberikan perintah memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya adalah orang yang diberi perintah merasa tidak diperintah dan melaksanakannya dengan ikhlas dan kekurangannya adalah salah menafsirkan perintah sehingga tugas yang dilakukan tidak sesuai dengan perintah[79].

Pembina juga dapat memberikan perintah kepada bawahannya yakni ketua. Ketua juga dapat memberikan perintah kepada bawahannya yakni sekretaris, bendahara, dan seksi-seksi[80].

---

[78] Wawancara dengan pembina pada tanggal 7Januari 2010
[79] Observasi pada tanggal 6-7 Januari
[80]Wawancara dengan ketua pada tanggal 28 Desember 2009

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

10. Pelaksanaan Tugas

Pengurus wajib melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikannya. Jika pengurus tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya, pengurus dapat dikenakan sanksi. Selain itu, pengurus juga dapat melaksanakan tugas yang secara langsung diperintahkan oleh pengasuh. Pengasuh memberikan perintah dapat melalui orang yang memiliki jabatan di bawahnya atau langsung memberikan perintah kepada santri[81].

Pengurus yang mendapat perintah dari pengasuh langsung mengerjakannya selagi tugas tersebut dapat dikerjakan waktu itu juga tanpa menunggu waktu lama[82]. Tetapi ada juga pengurus yang tidak langsung mengerjakan perintah. Hal tersebut karena berbagai sebab. Sebab-sebab tersebut antara lain: tidak mengerti apa tugas yang diberikan kepadanya, malas, capek, dan lain-lain. Bahkan ada pengurus yang mengeluh jika diberikan tugas, sehingga dalam pelaksanaan tugas tidak sesuai dengan perintah[83].

11. Koordinasi Vertikal, Horizontal, Diagonal

Koordinasi yang dilakukan oleh Asrama al-Kholiliyah adalah koordinasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Koordinasi vertikal dilakukan oleh atasan kepada bawahan sesuai dengan struktur organisasi. Pengasuh berkoordinasi dengan pembina. Pembina berkoordinasi dengan ketua. Ketua

[81] Wawancara dengan ketua dan pembina pada tanggal 6 Januari 2010
[82] Observasi pada tanggal 19-20 Desember 2009
[83] Observasi pada tanggal 19-20 Desember 2009

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

berkoordinasi dengan wakil ketua. Wakil Ketua berkoordinasi dengan koordinator seksi. Koordinator seksi berkoordinasi dengan anggota seksi.

Koordinasi horizontal dilakukan antar unit-unit yang ada secara sejajar. Seksi pendidikan berkoordinasi dengan seksi keamanan-ketertiban dan seksi kebersihan. Seksi keamanan-ketertiban berkoordinasi dengan seksi pendidikan dan seksi kebersihan. Seksi kebersihan berkoordinasi dengan seksi pendidikan dan seksi keamanan-ketertiban. Hal tersebut sebagaimana dalam penuturan oleh Nurul Azizah selaku ketua, "*Ngaji iku tugase seksi pendidikan, tapi dibantu seksi keamanan, dan seksi kebersihan*."

"*Pendidikan karo keamanan ndendoin arek seng nggak ngaji. Tempat pengajian yo kudu resik, sing ngresiki yo bagian pendidikan di bantu kebersihan*."Ujarnya[84].

Koordinasi diagonal di Asrama al-Kholiliyah terjadi pada sekretaris dan bendahara. Urusan ketik-mengetik diserahkan kepada sekretaris. Sedangkan bendahara pada bagian keuangan[85].

12. Pengintegrasian Unit-Unit

Integrasi adalah suatu usaha menyatukan kegiatan-kegiatan di antara unit. Usaha pengintegrasian yang dilakukan Asrama al-Kholiliyah adalah mengadakan pertemuan-pertemuan, baik resmi maupun tidak, dan mengangkat tim atau koordinator untuk melakukan kegiatan koordinasi. Tidak

[84] Wawancara dengan ketua pada tanggal 3 Januari 2009
[85] Observasi pada tanggal 3 Januari 2009

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

jarang pengasuh mengangkat koordinator selain pengurus. Hal tersebut dilakukan agar santri tersebut dapat melaksanakan koordinasi semaksimal mungkin tanpa dibebani tugas sebagai pengurus. Asrama al-Kholiliyah jarang sekali melakukan pertemuan formal, dikarenakan kesibukan pengurus. "*Sulit sekali mengumpulkan semua pengurus dalam rapat. Sehingga, pengurus lebih banyak mengadakan rapat tidak resmi. Rapat tidak resmi dilakukan ketika mereka sedang menganggur*." Kata pembina[86].

13. Pertemuan

Pengasuh, pembina, ketua, dan seterusnya dapat bekerja sama dan berintegrasi untuk mencapai tujuan asrama yaitu membentuk santri yang beraqidah sesuai syariat Islam. Untuk itu pengurus mengadakan rapat bulanan dan rapat bila dianggap perlu. Rapat bulanan diadakan mimimal sekali dalam sebulan. Sayangnya, rapat bulanan tidak berjalan sesuai rencana. Padahal dalam rapat tersebut dapat diadakan pertukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan. Pengurus hanya melakukan rapat tidak resmi. Rapat dilakukan ketika sedang mengobral, duduk santai, makan, bahkan di dalam kamar mandi[87].

14. Penunjukkan Koordinator

Untuk melaksanakan tugas, tak jarang pengasuh menunjuk langsung koordinator kegiatan. Pengasuh terkadang menunjuk pengurus untuk menjadi

[86] Wawancara dengan pembina pada tanggal 19 Desember 2009
[87] Observasi dan wawancara dengan sekretaris pada tanggal 20 Desember 2009

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

koordinator, tetapi terkadang juga menunjukkan selain pengurus. Orang yang ditunjuk menjadi koordinator adalah orang yang dipandang mampu melaksanakan tugas yang diberikan pengasuh[88].

15. Ketergantungan antara posisi jabatan satu dengan yang lainnya.

Masing-masing bidang memiliki tugas tertentu dan saling bekerja sama. Contoh kerjasama antar bidang-bidang ini adalah dalam kegiatan mengaji. Bidang pendidikan bertugas menyusun dan mengontrol kegiatan mengaji Al-Qur'an dan kitab. Untuk kenyamaan ustadz/ustadzah dan santri dalam melakukan pengajian, tempat mengaji harus bersih sebelum kegiatan pengajian dilakukan. Ini merupakan tugas bidang kebersihan. Bidang kebersihan menyusun daftar piket untuk membersihkan tempat pengajian. Dalam hal mengontrol, bidang pendidikan bekerjasama dengan bidang keamanan. Bidang keamanan dan pendidikan bersama-sama melakukan absensi santri. Absensi santri dilakukan dengan memeriksa setiap kamar[89].

C. Analisis Data

Dari data yang telah tersaji di atas, peneliti akan menganalisis data secara singkat. Fungsi pengorganisasian yang terjadi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang telah tergambar dalam struktur organisasi. Struktur organisasi ini menggambarkan pola hubungan yang

[88] Wawancara dengan pembina pada tanggal 19 Desember 2009
[89] Observasi pada tanggal 20 Desember 2009

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

terdapat di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang. Struktur organisasi tersebut disertai dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab. Tugas, wewenang, dan tanggung jawab disesuaikan dengan setiap jabatan yang telah tertera pada struktur organisasi tersebut.

1. Susunan Kepengurusan

   Struktur organisasi terdiri dari kotak-kotak yang saling berhubungan. Setiap kotak menunjukkan posisi yang disertai dengan tugas dan tanggung jawab. Kotak satu dengan kotak yang lain dihubungkan dengan garis-garis. Garis-garis yang terdapat dalam struktur organisasi menunjukkan hubungan wewenang dan tanggung jawab antara bawahan dan atas.

   Setiap kotak diisi oleh orang-orang yang dianggap mampu melakukan tugas dan bertanggung jawab sesuai posisinya. Orang-orang yang mengisi jabatan dalam struktur organisasi disebut susunan kepengurusan. Semua pengurus perlu dikoordinasikan untuk menyelelaraskan kegiatan-kegiatan sehingga semua kegiatan yang dilakukan bertujuan sama. Struktur organisasi Asrama al-Kholiliyah terdiri dari pengasuh, pembina, ketua, sekretaris, bendahara, dan unit-unit. Unit-unit tersebut adalah seksi pendidikan, seksi keamanan-ketertiban, dan seksi kebersihan. Setiap jabatan diisi oleh orang-orang yang memiliki wewenang dan tanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya. Hal tersebut tersusun dalam susunan kepengurusan Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang.

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

2. Tipe Organisasi

Dari struktur organisasi di Asrama Al-Kholiliyah dapat dilihat pula tipe organisasi asrama. Tipe organisasi menurut pola hubungannya dibagi lima. Tipe organisasi telah dijelaskan pada bab tersendiri yakni Bab II. Tipe organisasi Asrama al-Kholiliyah adalah tipe organisasi lini dan staf. Hal tersebut dikarenakan terdapat pemegang kekuasaan lini dan staf.

3. Pembuatan Departemen

Dari struktur organisasi tersebut dapat dilihat dasar-dasar pendepartemenannya. Dasar-dasar pendepartemenan di asrama al-Kholiliyah adalah *enterprise function*. *Enterprise function* adalah pengelompokkan kegiatan-kegiatan yang sama dan berkaitan erat ke dalam suatu unit kerja (bagian) yang berdasarkan fungsi-fungsi organisasi.

4. Jenis Wewenang

Orang-orang yang mengisi setiap jabatan di asrama al-Kholiliyah juga memiliki wewenang. Wewenang lini dimiliki oleh pengasuh, pembina, ketua, dan seksi-seksi. Wewenang staf dimiliki oleh sekretaris dan bendahara. Pengasuh dapat membuat keputusan dan memerintahkan untuk merealisasikannya. Pembina juga dapat membuat keputusan dan memerintahkan untuk merealisasikannya, tetapi keputusan yang diambil sesuai dengan wewenangnya dan yang menjalankan perintahnya hanya ketua. Ketua juga memiliki wewenang yang sama, hanya saja yang dapat melakukan perintah adalah wakil ketua dan koordinator seksi. Koordinator seksi hanya

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

dapat memberi perintah kepada anggota seksi. Sekretaris dan bendahara hanya memberikan saran dan data-data kepada ketua.

Dengan demikian, tipe organisasi Asrama al-kholiliyah adalah tipe organisasi lini dan staf.

5. Garis Perintah

Garis-garis yang terdapat dalam struktur organisasi menunjukkan garis perintah. Atasan dapat memberikan perintah kepada tingkat di bawahnya. Tingkat dibawahnya dapat memberikan perintah kepada tingkat di bawahnya lagi. Garis perintah di Asrama al-Kholiliyah menunjukkan alur perintah.

6. Tanggung Jawab

Pengurus yang menduduki posisi tertentu dalam struktur organisasi bertanggung jawab pula atas tugas yang diterimanya. Besar-kecilnya tanggung jawab disesuaikan dengan tingkatan pada susunan kepengurusan. Semakin tinggi tingkatannya semakin besar tanggung jawabnya. Dan sebaliknya, semakin rendah tingkatannya semakin kecil tanggung jawabnya.

7. Rentang Kendali

Anggota dalam setiap seksi dipimpin dan dikendalikan oleh koordinator. Koordinator dipimpin dan dikendalikan oleh ketua. Ketua dipimpin dan dikendalikan oleh pembina. Pembina dipimpin dan dikendalikan oleh pengasuh. Banyaknya bawahan yang dipimpin dan dikendalikan disebut rentang kendali.

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

8. Hubungan antar Jabatan

Garis-garis yang terdapat dalam struktur organisasi menggambarkan hubungan yang terjalin antar jabatan. Hubungan itu berupa atasan dan bawahan. Atasan dapat memberikan perintah kepada bawahan dan bawahan melaksanakan perintah tersebut. Hubungan tersebut terjalin secara formal yakni hubungan atasan dengan bawahan. Atasan dapat memerintah bawahannya dan bawahannya melaksanakan perintah tersebut.

9. Pemberian Tugas

Di dalam struktur organisasi terdapat beberapa tingkat kedudukan. Setiap kedudukan terdiri dari beberapa orang. Untuk menyatukan orang-orang yang menduduki jabatan tersebut diperlukan koordinasi. Koordinasi dapat diketahui melalui pelaksanaan tugas, pemberian tugas, sinkronisasi antara jabatan dengan tugasnya, pengintegrasian unit-unit, pertemuan rutin, dan ketergantungan antara posisi jabatan satu dengan yang lainnya.

Pengasuh memberikan perintah melalui orang yang memiliki jabatan dibawahnya secara lisan maupun dengan tulisan. Pengasuh juga memanfaatkan media dalam memberikan perintah. Media yang digunakan pengasuh adalah bel yang terdapat di asrama dan *handphone*. Pengasuh juga memberikan perintah kepada santri tanpa melalui pengurus, seperti: bel panjang perintah untuk dilarang ramai, bel tiga kali untuk segera berangkat mengaji, dan bel tidur sebanyak dua kali. Selain itu, pengasuh memberikan perintah kepada santri yang secara kebetulan berada di *ndalem*. Dalam

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

memberikan perintah, beliau tidak terkesan memerintah. Beliau memberikan perintah dengan suara lembut dan di awali dengan kata ”tolong”. Kelembutan suara beliau dalam memberikan perintah memiliki kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya adalah orang yang diberi perintah merasa tidak diperintah dan melaksanakannya dengan ikhlas dan kekurangannya adalah salah menafsirkan perintah sehingga tugas yang dilakukan tidak sesuai dengan perintah.

10. Pelaksanaan Tugas

Pengurus wajib melaksanakan tugasnya sesuai dengan tugas yang diberikannya. Jika pengurus tidak melaksanakan tugas sebagaimana mestinya, pengurus dapat dikenakan sanksi. Selain itu, pengurus juga dapat melaksanakan tugas yang secara langsung diperintahkan oleh pengasuh. Pengurus yang mendapat perintah dari pengasuh langsung mengerjakannya selagi tugas tersebut dapat dikerjakan waktu itu juga tanpa menunggu waktu lama. Tetapi ada juga pengurus yang tidak langsung mengerjakan perintah. Hal tersebut karena berbagai sebab. Sebab-sebab tersebut antara lain: tidak mengerti apa tugas yang diberikan kepadanya, malas, capek, dan lain-lain. Bahkan ada pengurus yang mengeluh jika diberikan tugas, sehingga dalam pelaksanaan tugas tidak sesuai dengan perintah. Keegoisan pengurus tersebut dapat menghambat tercapainya tujuan organisasi dan menurunnya kualitas kerja pengurus.

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

11. Koordinasi Vertikal, Horizontal, Diagonal

Koordinasi yang dilakukan oleh Asrama al-Kholiliyah adalah koordinasi vertikal, horizontal, dan diagonal. Koordinasi vertikal dilakukan oleh atasan kepada bawahan sesuai dengan struktur organisasi. Koordinasi horizontal dilakukan antar unit-unit yang ada secara sejajar.

Koordinasi diagonal di Asrama al-Kholiliyah terjadi pada sekretaris dan bendahara. Urusan ketik-mengetik diserahkan kepada sekretaris. Sedangkan bendahara pada bagian keuangan. Dengan adanya koordinasi tersebut, pengurus dapat terhindar dari kesalahan dalam melakukan tugasnya. Selain itu, koordinasi juga menghindarkan pengurus dari tumpang tindih pekerjaan.

12. Pengintegrasian Unit-Unit

Integrasi adalah suatu usaha menyatukan kegiatan-kegiatan di antara unit. Usaha pengintegrasian yang dilakukan Asrama al-Kholiliyah adalah mengadakan pertemuan-pertemuan, baik resmi maupun tidak, dan mengangkat tim atau koordinator untuk melakukan kegiatan koordinasi. Tidak jarang pengasuh mengangkat koordinator selain pengurus. Hal tersebut dilakukan agar santri tersebut dapat melaksanakan koordinasi semaksimal mungkin tanpa dibebani tugas sebagai pengurus.

13. Pertemuan

Pengasuh, pembina, ketua, dan seterusnya dapat bekerja sama dan berintegrasi untuk mencapai tujuan asrama yaitu membentuk santri yang

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

beraqidah sesuai syariat Islam. Untuk itu pengurus mengadakan rapat bulanan dan rapat bila dianggap perlu. Rapat bulanan diadakan mimimal sekali dalam sebulan. Sayangnya, rapat bulanan tidak berjalan sesuai rencana. Padahal dalam rapat tersebut dapat diadakan pertukaran pikiran dari pihak-pihak yang bersangkutan. Pengurus hanya melakukan rapat tidak resmi. Rapat dilakukan ketika sedang mengobral, duduk santai, makan, bahkan di dalam kamar mandi.

Pertemuan rutin jarang diadakan. Padahal, dengan menyelenggarakan pertemuan rutin dapat mempermudah pengkoordinasian. Hal tersebut dikarenakan dalam rapat terdapat pemberian instruksi dan bimbingan atau nasehat.

14. Penunjukkan Koordinator

Untuk melaksanakan tugas, tak jarang pengasuh menunjuk langsung koordinator kegiatan. Pengasuh terkadang menunjuk pengurus untuk menjadi koordinator, tetapi terkadang juga menunjukkan selain pengurus. Orang yang ditunjuk menjadi koordinator adalah orang yang dipandang mampu melaksanakan tugas yang diberikan pengasuh.

15. Ketergantungan antara posisi jabatan satu dengan yang lainnya.

Masing-masing bidang memiliki tugas tertentu dan saling bekerja sama. Contoh kerjasama antar bidang-bidang ini adalah dalam kegiatan mengaji. Bidang pendidikan bertugas menyusun dan mengontrol kegiatan mengaji Al-Qur’an dan kitab. Untuk kenyamaan ustadz/ustadzah dan santri

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

dalam melakukan pengajian, tempat mengaji harus bersih sebelum kegiatan pengajian dilakukan. Ini merupakan tugas bidang kebersihan. Bidang kebersihan menyusun daftar piket untuk membersihkan tempat pengajian. Dalam hal mengontrol, bidang pendidikan bekerjasama dengan bidang keamanan. Bidang keamanan dan pendidikan bersama-sama melakukan absensi santri. Absensi santri dilakukan dengan memeriksa setiap kamar.

D. Pembahasan

G. R Terry mengemukakan pendapatnya mengenai fungsi pengorganisasian. Pendapatnya mengenai fungsi pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasaan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Berdasarkan atas pendapat G.R Terry tersebut, pengertian fungsi pengorganisasian di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang adalah suatu tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara pengurus asrama tersebut, sehingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan dengan demikian memperoleh kepuasaan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Jika semua pengurus dapat bekerjasama dan melaksanakan tugas dengan efektif dan efisien, maka tujuan organisasi akan terwujud. Efektif adalah menggunakan waktu yang ada dalam

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

menjalankan tugas. Sedangkan, efisien adalah menggunakan segala sumber daya yang ada dengan sebaik mungkin.

Hubungan-hubungan kelakuan antara pengurus Asrama Putri al-Kholiliyah dapat digambarkan dalam struktur organisasi. Struktur organisasi Asrama al-Kholiliyah terdiri dari pengasuh, pembina, ketua dan stafnya, dan unit-unit. Unit-unit yang ada adalah seksi pendidikan, seksi kemananan-ketertiban, dan seksi kebersihan.

Pola hubungan yang tergambar dalam struktur organisasi Asrama Putri al-Kholiliyah adalah pola hubungan lini dan staf. Dengan demikian, bentuk organisasi Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang adalah organisasi lini dan staf. Ciri-ciri organisasi lini dan staf adalah:

1. Pucuk pimpinan hanya satu orang dan dibantu oleh staf
2. Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf
3. Kesatuan perintah tetap dipertahankan, setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung
4. Organisasinya besar, karyawan banyak, dan pekerjaan bersifat kompleks
5. Pimpinan dan karyawan tidak semuanya saling mengenal
6. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal

Tidak semua ciri-ciri di atas terdapat dalam Asrama al-Kholiliyah. Pucuk pimpinan di Asrama al- Kholiliyah dipegang oleh pengasuh yang terdiri dari tiga orang bukan seorang. Tetapi terdapat pimpinan yang hanya dijabat satu orang,

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

yaitu pembina dan ketua. Ketua memiliki staf, yaitu sekretaris dan bendahara. Sekretaris dan bendahara hanya memiliki wewenang sebagai staf yaitu hanya menyediakan data, informasi dan pemikiran kepada ketua. Staf tidak dapat memberikan perintah kepada unit-unit yang ada.

Kesatuan perintah dapat dipertahankan, karena satu orang bawahan menerima perintah dari satu atasan yang lebih tinggi. Jika pengasuh ingin memberikan perintah kepada seksi kebersihan terkait dengan kebersihan asrama, maka pengasuh memberikan perintah terlebih dahulu kepada pembina. Kemudian, pembina memberikan perintah kepada pengasuh dan ketua memberikan perintah kepada koordinator kebersihan. Selanjutnya, koordinator kebersihan memerintahkan anggotanya untuk melaksanakan perintah. Setiap unit memiliki anggota tersendiri yang telah tercantum dalam susunan kepengurusan. Tetapi, terkadang pengasuh langsung memberi perintah kepada ketua seksi yang bersangkutan.

Pemberian perintah dibagi dua, yaitu secara lisan dan tulisan[90]. Secara lisan apabila tugas yang diberikan bersifat darurat dan merupakan tugas yang sederhana, sedangkan secara tulisan apabila tugas yang diberikan ruwet, memerlukan keterangan detail, dan pegawai yang diperintah berada di tempat lain.

Perintah lisan diberikan pengasuh kepada *abdi ndalem* atau santri yang kebetulan berada di *ndalem*. Perintah tersebut sederhana dan harus disegera

[90] M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*……hal. 78-79.

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

dikerjakan, seperti perintah memanggil salah satu pengurus. Pengurus tersebut dipanggil untuk diberikan pula perintah baik secara lisan maupun tulisan. Sedangkan pemberian perintah secara tulisan dengan mengirim pesan singkat melalui *handphone* pengurus. Tata tertib juga merupakan salah satu perintah tertulis.

Pengasuh juga memberikan perintah langsung kepada santri tanpa melalui pengurus, seperti: bel panjang perintah untuk dilarang ramai, bel tiga kali untuk segera berangkat mengaji, dan bel tidur sebanyak dua kali. Selain itu, pengasuh memberikan perintah kepada santri yang secara kebetulan berada di *ndalem*.

Tugas yang dilakukan setiap unit berdasarkan spesialisasinya. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal. Asrama tersebut hanya memiliki tiga unit. Setiap unit hanya terdiri dari 4-7 anggota. Sedikitnya jumlah anggota memudahkan pemimpin mengenal bawahan secara langsung.

Kebaikan dari pola hubungan ini adalah ada pembagian tugas yang jelas bagi setiap orang, spesialisasi dalam pekerjaan dapat berkembang, bakat setiap orang lebih mudah berkembang dengan adanya spesialisasi, dan disiplin kerja cukup tinggi. Sedangkan kelemahannya adalah mudah timbul perselisihan dalam pekerjaan. Hal tersebut dikarenakan adanya dua kelompok yang berbeda kewenangannya dan dapat mengganggu kelancaran tugas. Misalnya tindakan kelompok lini tidak selamanya sesuai dengan nasehat dari kelompok staf atau kelompok staf yang kadang-kadang bertindak seperti orang dari kelompok lini.

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

Di dalam struktur organisasi terdapat orang-orang yang menduduki jabatan yang ada. Orang-orang tersebut perlu dikoordinasikan agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan asrama. Koordinasi yang terdapat di Asrama al-kholiliyah adalah koordinasi vertikal, koordinasi horizontal, dan koordinasi diagonal. Koordinasi vertikal, yaitu koordinasi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan. Koordinasi horizontal, yaitu koordinasi yang dilakukan dalam unit-unit yang sederajat. Koordinasi diagonal, yaitu koordinasi yang terjadi pada pengelolahan bidangnya tersentralisasi. Contohnya, pengetikan dipusatkan kepada suatu unit pengentikan tersendiri. Jika terdapat bagian yang ingin melakukan pengetikan, maka serahkan saja kepada bagian pengetikan tanpa rantai perintah[91].

Koordinasi dapat dilakukan dengan berbagai cara, yaitu:[92]

1. Mengadakan pertemuan resmi dan tidak resmi di antara unit-unit
2. Mengangkat seseorang atau tim khusus yang bertugas melakukan kegiatan koordinasi
3. Membuat buku pedoman

Asrama al-Kholiliyah telah melakukan koordinasi. Koordinasi ini terjalin secara vertikal, horizontal, dan diagonal. Koordinasi yang dilakukan meliputi pertemuan resmi, tidak resmi, dan penunjukkan kordinator. Koordinasi yang telah dilakukan tersebut memiliki kekurangan. Kekurangan dari koordinasi di asrama al-Kholiliyah adalah tidak adanya rapat rutin. Rapat hanya diadakan jika dianggap

[91] Ibnu Syamsi, *Pokok-Pokok Organisasi dan Manajemen*……hal. 115-116.
[92] M. Manullang, *Dasar-Dasar Manajemen*……hal. 78-79.

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

perlu. Padahal dengan menyelenggarakan rapat rutin dapat mempermudah pengkoordinasian. Hal tersebut dikarenakan dalam rapat terdapat pemberian instruksi dan bimbingan atau nasehat.

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

BAB V

PENUTUP

A. Simpulan

Berdasarkan data-data yang telah penulis sajikan, penulis dapat menyimpulkan:

1. Pola hubungan yang tergambar dalam struktur organisasi di Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul 'Ulum Peterongan-Jombang adalah pola hubungan lini dan staf. Hal tersebut dikarenakan ciri-ciri organisasi lini dan staf terdapat dalam struktur organisasi Asrama al-Kholiliyah. Tetapi, tidak semua ciri-ciri organisasi lini dan staf terdapat di dalam Asrama al-Kholiliyah. Ciri-ciri organisasi lini dan staf yang terdapat di dalam Asrama al-Kholiliyah adalah:
    a. Pucuk pimpinan hanya satu orang dan dibantu oleh staf
    b. Terdapat dua kelompok wewenang, yaitu wewenang lini dan wewenang staf
    c. Kesatuan perintah tetap dipertahankan, setiap atasan mempunyai bawahan tertentu dan setiap bawahan hanya mempunyai seorang atasan langsung
    d. Spesialisasi yang beraneka ragam diperlukan dan digunakan secara optimal
    e. Pekerjaan bersifat kompleks

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

Sedangkan ciri-ciri organisasi lini dan staf yang tidak terdapat dalam Asrama al-Kholiliyah adalah:

a. Pimpinan dan karyawan tidak semuanya saling mengenal
b. Organisasi besar dan karyawannya banyak

Organisasi lini dan staf memiliki kebaikan, antara lain adalah: terdapat pembagian tugas yang jelas bagi setiap orang. Spesialisasi pekerjaan menyebabkan kejelasan tugas yang diberikan kepada bawahan. Selain itu, bakat setiap orang lebih mudah berkembang dengan adanya spesialisasi dan disiplin kerja cukup tinggi. Sedangkan kelemahannya adalah mudah timbul perselisihan dalam pekerjaan, karena adanya dua kelompok yang berbeda kewenangannya. Perselisihan tersebut dapat mengganggu kelancaran tugas. Misalnya, tindakan kelompok lini tidak selamanya sesuai dengan nasehat dari kelompok staf atau kelompok staf yang kadang-kadang bertindak seperti orang dari kelompok lini.

2. Di dalam struktur organisasi terdapat orang-orang yang menduduki jabatan yang ada. Orang-orang tersebut perlu dikoordinasikan agar dapat bekerja sama dalam mencapai tujuan asrama. Asrama Putri al-Kholiliyah Pondok Pesantren Darul ‘Ulum Peterongan-Jombang telah melakukan koordinasi. Koordinasi ini terjalin secara vertikal, horizontal, dan diagonal. Koordinasi yang dilakukan meliputi pertemuan resmi, tidak resmi, dan penunjukkan koordinator. Pertemuan resmi diadakan jika dianggap perlu saja dan dihadiri oleh seluruh pengurus secara formal, sedangkan dalam pertemuan tidak resmi,

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

tidak semua pengurus hadir dan dilakukan sambil melakukan aktivitas lain. Orang yang ditunjuk sebagai koordinator adalah orang yang dianggap mampu melaksanakan kegiatan koordinasi.

B. Saran

Beberapa saran disampaikan peneliti berkenaan dengan pola hubungan dalam struktur organisasi demi terciptanya organisasi yang efektif dan efisien, antara lain:

1. Peneliti telah melakukan penelitian pada pondok pesantren modern. Diharapkan ada peneliti yang bersedia meneliti pola hubungan dalam struktur organisasi dengan obyek berbeda, yaitu pola hubungan dalam pondok pesantren salafi.
2. Diharapkan Asrama al-Kholiliyah memperbaiki struktur organisasi yang ada. Garis penghubung antara ketua dengan sekretaris dan bendahara hendaknya diganti dengan garis putus-putus. Hal tersebut dikarenakan sekretaris dan bendahara hanya memegang wewenang staf.

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

DAFTAR PUSTAKA

Asrohah, Hanun. *Pelembagaan Pesantren Asal-Usul dan Perkembangan Pesantren di Jawa*. Jakarta: Departemen Agama RI. 2004.

A'la, Abdul. *Pembaharuan Pesantren*. Yogyakarta: Pustaka Pesantren. 2006.

Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 2001.

Bungin, Burhan. *Metodologi Penelitian Sosial*. Surabaya: Airlangga University Press. 2001.

Chayyi, Abdul. *Pesantren Anak Jalanan*. Surabaya: Alpha. 2008.

Darul Hikmah, *Pengertian dan Tipe Pesantren*, http://Pengertian-Dan-Tipe – Pesantren.html, diakses 12 Mei 2008.

Departemen RI. *Al-Qur'an dan Terjemahannya*. Surabaya: Karya Agung. 2006.

Griffin, *Manajemen Jilid I*. Jakarta: Erlangga. 2004.

Haedari, Amin. *Masa Depan Pesantren*. Jakarta: IRD Press. 2004.

Hardjinto, Dydiet. *Teori Organisasi dan Teknik Pengorganisasian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada. 1997.

Hasibuan, Malayu S.P. *Organisasi dan Motivasi*. Jakarta: Bumi Aksara. 1996.

Indrawijaya, Adam I. *perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru. 1989.

Maleong, Lexy J. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosda Karya. 2007.

Manullang, M. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 1990.

Martoyo, Susilo. *Pengetahuan Dasar Manajemen dan Kepemimpinan*. Jogyakarta: BPFE. 1998.

Moekijat. *Fungsi-Fungsi Manajemen*. Bandung: Mandar Maju. 2000.

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

Muchtarom, Zaini. *Dasar-Dasar Manajemen Dakwah*. Yogyakarta: Al-Amin Press.1996.

Munir, M. dan Wahyu Ilahi. *Manajemen Dakwah*. Jakarta: Kencana. 2006.

Nasution, S. *Metode Research*. Jakarta: Bumi Aksara. 1996.

Qomar, Mujammil, *Pesantren Dari Transformasi Menuju Demokrasi Institusi*. Jakarta: Erlangga. 2007.

Ranupandojo, Heidjrachman. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: UPP-AMP YKPN. 1996.

Simbolon, Maringin Masry. *Dasar-Dasar Administrasi dan Manajemen*. Jakarta: Ghalia Indonesia. 2004.

Siswanto, Bedjo. *Manajemen Modern*. Bandung: Sinar Baru. 1990.

Subagyo, D. Joko. *Metode Penelitian*. Jakarta: Rineka Cipta. 2004.

Sukamto. *Kepemimpinan Kiai Dalam Pesantren*. Jakarta: Pustaka LP3ES. 1999.

Sukarna. *Dasar-Dasar Manjemen*. Bandung: Mandar Maju. 1992.

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

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

Tunggal, Amin W. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: Rineka Cipta. 1993.

Yuwon, Trisno dan Pius Abdullah. *Kamus Lengkap Bahasa Indonesia*. Surabaya: Arkola. 1994.

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