

BAB IV

HASIL PENELITIAN

A. GAMBARAN UMUM OBYEK PENELITIAN

1. Letak Geografis Pesantren Jauharotul Hikmah

Pesantren merupakan tempat sarana menimba ilmu agama dimana para santri dididik dan dibina agar menjadi insan yang berakhlakul karimah, Pesantren Jauharotul Hikmah merupakan salah satu pesantren yang dipilih oleh peneliti.

Dalam kehidupan sehari-hari manusia tidak terlepas dari situasi dan kondisi lingkungan tempat tinggalnya, dalam hal ini adalah letak geografis, situasi dan kondisi suatu lingkungan akan sangat berpengaruh dengan segala aktifitas kehidupan sehari-hari baik secara individu maupun kelompok.

Pesantren Jauharotul Hikmah bertempat di Putat Jaya IV B / No. 4 RT 01 / RW 10 kelurahan Putat Jaya kecamatan Sawahan Surabaya dengan area luas bangunan 153 m².

Adapun letak Pesantren Jauharotul Hikmah sebagai berikut :

- a. Sebelah utara berbatasan dengan kelurahan Banyu Urip
- b. Sebelah timur berbatasan dengan kelurahan Dr. Soetomo
- c. Sebelah selatan berbatasan dengan kelurahan Dukuh Pakis
- d. Sebelah barat berbatasan dengan kelurahan Dukuh Kupang

2. Sejarah Singkat Pesantren Jauharotul Hikmah

Jauharotul Hikmah merupakan nama sebuah pesantren yang berdiri ditengah-tengah lokalisasi, tepatnya di RT 01 / RW 10 Putat Jaya IV B / No. 4 Sawahan Surabaya. Peneliti berusaha menemui pembina (Ustadz Nasikh) pesantren dan menanyakan sejarah singkat berdirinya sebuah pesantren di tengah kompleks PSK (Pekerja Seks Komersial) tersebut.

Ustadz Nasikh menceritakan bahwa pendiri pesantren tersebut atas prakarsa tiga orang yang berkomitmen dan peduli dalam menyebarkan kebaikan berdasarkan Islam di lingkungan lokalisasi Putat Jaya Sawahan Surabaya. Mereka adalah Dr. H. Moh. Nu'man, M.Ag, M. Qomaruddin, dan Mansyur Irawan. Mengawali ceritanya beliau mengatakan bahwa pendiri sangat prihatin terhadap kondisi anak-anak yang sangat membutuhkan pendidikan baik agama maupun umum yang berada di sekitar kompleks tersebut, kenyatannya di kompleks tersebut banyak juga rumah tangga biasa. Lembaga ini ingin memperbaiki salah satu sudut lingkungan lokalisasi Putat Jaya yang carut marut, dengan memberi warna kehidupan yang sangat hitam menuju kehidupan yang terang benderang atau benar sesuai dengan ajaran Islam, untuk mengubah struktur sosial tersebut dibutuhkan waktu dan tenaga yang tidak sedikit, maka Pesantren Jauharotul Hikmah mengadakan evolusi yaitu melalui jalan pendidikan dan pengajaran keagamaan.

Beliau berfikiran bagaimana caranya ibarat orang cari ikan, dapat ikannya tetapi tidak keruh airnya. Artinya, tidak merasa terganngu

dengan keberadaan pesantren, walaupun pekerjaan mereka bertentangan dengan ajaran agama, tetapi bisa menerima keberadaan Pesantren Jauharotul Hikmah, maka dengan cara mendirikan pesantren itulah beliau berkeyakinan lambat laun kemaksiatan pasti akan berkurang, bahkan harapannya akan hilang. Mendirikan pesantren ditengah-tengah kompleks PSK (Pekerja Seks Komersial) bukanlah sebuah pekerjaan ringan, benar-benar memerlukan tenaga, waktu, dan finansial yang ekstra.

Pesantren Jauharotul Hikmah murni bertujuan untuk sosial keagamaan dan tidak berafiliasi pada politik manapun dan tidak berpihak pada kelompok organisasi keagamaan manapun, lembaga ini berdiri untuk semua golongan, lembaga ini lebih memfokuskan bidang pendidikan agama lewat pengajaran al-Qur'an, Tauhid, dan Fiqih yang dimulai dari anak-anak hingga orang dewasa.

Banyak juga yang senang dengan kehadiran pesantren tersebut, tetapi tidak sedikit yang mencibir, bahkan beberapa pihak banyak yang resah utamanya mucikari (germo/induk semang), sebab mereka khawatir akan mempengaruhi pendapatan dari karaoke maupun wisma prostitusi mereka, karena pengunjung akan enggan atau malu ke tempat mereka disebabkan dekat dengan pesantren.

Pendekatan yang digunakan untuk menjaga perasaan diantara pesantren dengan lingkungannya, kata beliau dalam melanjutkan ceritanya adalah pendekatan humanisme, artinya menekankan kepentingan kemanusiaan. Kami berusaha untuk tidak pernah memvonis pekerjaan

mereka, bahkan kami berusaha untuk berbagi rizki dengan mereka, sehingga sampai saat ini tidak ada masalah diantara pihak pesantren dengan mereka.

Pesantren Jauharotul Hikmah didirikan pada tanggal 12 bulan Februari tahun 2008, yang mempunyai arti “Intan Permata”. Dengan harapan warga dan lingkungan sekitar Putat Jaya khususnya dan Sawahan pada umumnya bisa menjadi lebih tergugah untuk melakukan hal-hal yang lebih baik dan menjadikan lingkungan tersebut lebih nyaman dan harmonis sesuai dengan arti dari pesantren tersebut.⁵⁶

3. VISI, MISI, dan Tujuan Pesantren Jauharotul Hikmah

Ketika peneliti menanyakan visi dan misi dari Pesantren Jauharotul Hikmah, ustadz Nasikh mengatakan visi, misi, dan tujuan sebagai berikut :

a. VISI

Pesantren Jauharotul Hikmah mencetak insan Islami dan generasi Qur’ani yang terampil dan berakhlakul karimah.

b. MISI

- 1) Menciptakan generasi muslim yang taqwa.
- 2) Mempersiapkan ilmuwan dan agamawan.
- 3) Menciptakan tenaga terampil yang profesional dan agamis.

c. Tujuan

Mengantarkan para santri menjadi manusia yang beriman, bertaqwa, berakhlak mulia, berkepribadian yang luhur, serta mampu

⁵⁶ Hasil wawancara dengan pembina Pesantren Jauharotul Hikmah pada 19 Maret 2012.

mengaktualisasikan diri dalam kehidupan bermasyarakat berbangsa dan bernegara.⁵⁷

Ketika peneliti menanyakan siapa saja pengurus yang ada di Pesantren Jauhaotul Hikmah, beliau mengatakan bahwa pengurus pesantren terdiri dari dewan pendiri, dewan pengawas, dewan pengurus, sie pendidikan, sie humas.

4. Struktur Kepengurusan Pesantren Jauharotul Hikmah

Pesantren Jauharotul Hikmah dikelola oleh orang-orang yang memiliki kepedulian yang sangat tinggi dengan latar belakang pendidikan dari berbagai profesi, sehingga sangat mendukung program-program yang telah dibuat oleh pesantren. Kepengurusan tersebut adalah :

- a. Dewan Pendiri, terdiri dari :
 - 1) Dr. H. Moh. Nu'man S.Ag
 - 2) M. Qomaruddin
 - 3) Mansyur Irawan
- b. Dewan Pengawas, terdiri dari :
 - 1) Kyai Zaid Arif
 - 2) KH. Masruch Naim
 - 3) M. Arifudin, S.Kom
- c. Dewan Pengurus, terdiri dari :
 - 1) Ketua : Achmad Arif, ST
 - 2) Wakil ketua : Agus Siswanto, SE

⁵⁷ Hasil wawancara dengan pembina Pesantren Jauharotul Hikmah pada 29 Maret 2012.

- 3) Sekretaris 1 : M. Nasikh, SE
- 4) Sekretaris 2 : Lina Nurjannah
- 5) Bendahara 1 : M. Rofiudin, SH
- 6) Bendahara 2 : Umi Khabibah

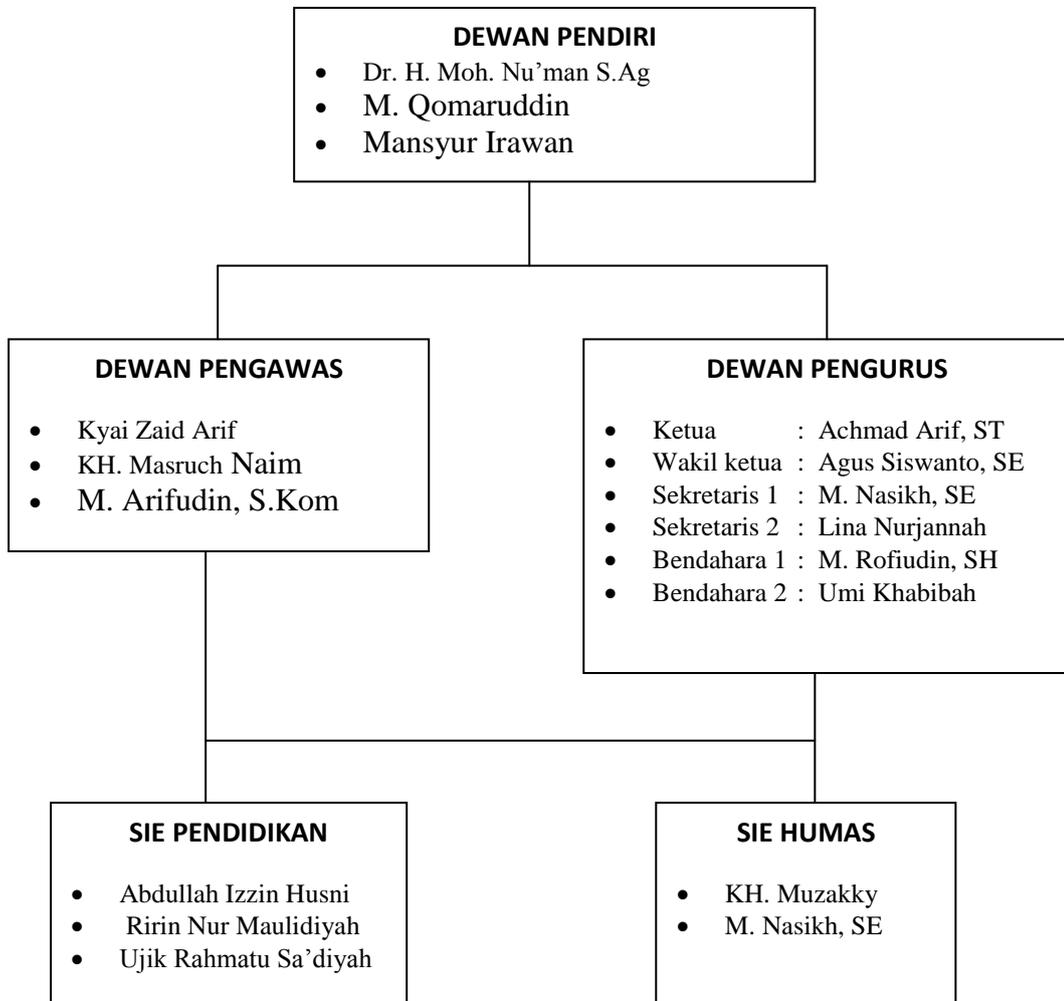
d. Sie Pendidikan

- 1) Abdullah Izzin Husni
- 1) Ririn Nur Maulidiyah
- 2) Ujik Rahmatu Sa'diyah

e. Sie Humas

- 1) KH. Muzakky
- 2) M. Nasikh, SE

GAMBAR 1.3
STRUKTUR ORGANISASI PESANTREN JAUHAROTUL HIKMAH



5. Program Kegiatan Pesantren Jauharotul Hikmah

Pesantren Jauharotul Hikmah memiliki beberapa program kegiatan, program-program tersebut diantaranya :

a. Bidang Pendidikan

- 1) Pengajian tafsir al-Qur'an
- 2) Pengajian kitab kuning
- 3) Taman pendidikan al-Qur'an, seni hadrah al-banjari
- 4) Pembekalan ketrampilan bagi ibu rumah tangga dan PSK (Pekerja Seks Komersial)
- 5) Kursus Bahasa Inggris untuk anak-anak.

b. Bidang Sosial

- 1) Santunan anak yatim 28 anak setiap bulan @ Rp 50.000,-
- 2) Bantuan bagi fakir miskin yang manula 25 orang @ Rp 25.000,- bersifat insidental
- 3) Insentif guru TPQ 6 orang masing-masing Rp 100.000,- setiap bulan
- 4) Sunatan masal satu tahun sekali
- 5) Nikah masal bagi dhu'afa satu tahun sekali
- 6) Konsultasi dan bimbingan keagamaan
- 7) Konsultasi dan pengobatan cara Rasulullah SAW, seperti bekam dan ruqyah.

c. Sarana dan Prasarana

- 1) Luas bangunan 153 m²

- 2) Bangunan terdiri dari ruangan los, perpustakaan, ruang kamar, kamar mandi/WC
- 3) Perabot yang ada didalam ruangan terdiri dari bangku, meja, rak buku, papan tulis, alat peraga, puzzle, buku sholawat, tafsir, karpet, tikar, dan lain sebagainya.

TABEL 1.1
FASILITAS YANG ADA DI PESANTREN JAUHAROTUL HIKMAH

No.	Nama Perlengkapan	Jumlah	Keadaan		Keterangan
			Baik	Rusak	
1.	Papan Tulis	5 Buah	Baik	-	
2.	Alat Peraga	10 Buah	6 Buah	4 Buah	
3.	Meja	2 Buah	Baik	-	
4.	Bangku	50 Buah	Baik	-	
5.	Rak Buku	3 Buah	Baik	-	
6.	Puzzle	2 Set	-	Rusak	
7.	Buku Sholawat / Tafsir	50 Buah	Baik	-	
8.	Karpet	2 Buah	Baik	-	
9.	Tikar	3 Buah	Baik	-	
10.	Sound System	4 Buah	Baik	-	

TABEL 1.2
NAMA-NAMA TENAGA PENGAJAR

6. Jumlah Tenaga Pengajar Pesantren Jauharotul Hikmah

No.	Nama	Jabatan	Alamat
1.	Dr. H. M. Nu'man, M.Ag	Pendiri / Pengajar Tafsir	Jl. Putat Jaya III A / 30 Sby
2.	M. Qomarudin	Pendiri / Pengajar Tafsir	Jl. Putat Jaya N0. 40 Sby
3.	Khusulihah	Pengajar TPQ Ibu-ibu	Jl. Putat Jaya II B / 35 Sby
4.	H. Siti Ruhanah	Pengajar TPQ Ibu-ibu	Jl. Putat Jaya II A / 10 Sby
5.	Umi Khabibah	Pengajar TPQ Santri	Jl. Putat Jaya No. 26 Surabaya
6.	Ujik Rahmatu Sa'diyah	Pengajar TPQ Santri	Jl. Dukuh Kupang Barat I / 2 Sby
7.	Ririn Nur Maulidiyah	Pengajar TPQ santri	Jl. Dukuh Kupang Barat I / 2 Sby
8.	Lina Nurjanah	Pengajar TPQ santri	Jl. Putat Jaya Lebar A No. 34 Sby
9.	Abdullah Izzin Husni	Pengajar TPQ santri	Asrama
10.	M. Nahdi Fahmi	Pengajar TPQ santri	Asrama
11.	Achmad Nizar Zulmy	Ekstra Banjari	Jl. Putat Jaya No. 43 Surabaya

TABEL 1.3
TUGAS DEWAN PENGURUS PESANTREN JAUHAROTUL HIKMAH

No.	Nama Jabatan	Tugas
1.	Ketua Pengurus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab kepada dewan pendiri Pesantren Jauharotul Hikmah untuk mengkoordinasi semua kegiatan. 2. Membina, mengevaluasi, dan mengawasi semua komponen personalia.
2.	Wakil Ketua Pengurus	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu ketua pengurus dalam menjalankan tugas. 2. Mempersiapkan dan mengawasi pelaksanaan belajar mengajar. 3. Membuat jadwal kegiatan eksta. 4. Memeriksa keaktifan dan daftar hadir ustadz/ustadzah.
3.	Sekretaris	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membantu personalia untuk menyiapkan perangkat administrasi yang dibutuhkan. 2. Mengisi buku induk santri. 3. Menyiapkan buku perkembangan santri. 4. Menyiapkan dan mengisi buku administrasi, surat-surat, misalnya daftar hadir rapat, buku notulen rapat, buku pertemuan-pertemuan,

		daftar hadir pembinaan, buku agenda surat, dan mengarsip semua surat yang keluar dan masuk.
4.	Bendahara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat laporan keuangan. 2. Mencatat keluar masuknya uang kas.
5.	Ustadz/Ustadzah	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datang mengajar tepat waktu. 2. Mengajar santri dengan penuh kesungguhan dan keikhlasan sesuai dengan kurikulum dan metode yang digunakan. 3. Tidak keras atau terlalu lemah. 4. Mengisi daftar hadir santri, jurnal kelas, buku prestasi santri.

B. PENYAJIAN DATA

Dalam bagian ini peneliti akan mendeskripsikan dan mengamati bagaimana karakter organisasi di Pesantren Jauharotul Hikmah. Data lapangan yang dihasilkan dari penelitian ini akan disesuaikan dengan teori-teori yang berhubungan dengan temuan tersebut agar mendapat kesimpulan yang valid. Oleh karena itu, data yang telah disampaikan dalam sebuah analisis perlu dilakukan dalam suatu proses yang disebut analisis data.

1. Bentuk Implementasi Karakter Budaya Organisasi Di Pesantren Jauharotul Hikmah

a. Tujuan Pendidikan yang Diterapkan

Tujuan pendidikan yang diterapkan di Pesantren Jauharotul Hikmah menggunakan 3 orientasi yaitu :

1) Orientasi Islami

Orientasi Islami ini merupakan dasar dan landasan utama seluruh program yang dasarnya agar santri :

- a) Berjiwa taqwa sebagai benteng dari pengaruh negatif.
- b) Berakhlakul karimah, santri diharapkan menjadi rahmatan lil ‘alamin.
- c) Berpedoman pada al-Qur’an dan Sunah sebagai rujukan semua aktifitas.

2) Orientasi Kebangsaan

Santri disadarkan bahwa dia adalah bangsa Indonesia yang memiliki kewajiban ikut serta membangun Negara ini dengan cara belajar.

3) Orientasi Global

Dicirikan pada kemampuan IT (Informasi Teknologi), kemampuan kerja sama, kemampuan berkomunikasi.⁵⁸

b. Strategi Dakwah yang Diterapkan

Sasaran yang dituju adalah mulai dari anak kecil hingga orang dewasa. Dengan strategi dakwah yang dijalankan melalui pendidikan

⁵⁸ Hasil wawancara dengan salah satu pengurus Pesantren Jauharotul Hikmah pada 14 April 2012.

TPA (Taman Pendidikan Al-Qur'an) bagi anak-anak sampai remaja, dan untuk orang dewasa mengkaji kitab-kitab, ilmu Fiqih, Tafsir, dan juga mengajak orang dewasa maupun lansia untuk belajar membaca Al-Qur'an bagi yang belum bisa. Selain itu, juga melalui pemberian santunan berupa biaya sekolah bagi anak yatim dan kaum dhuafa. Harapan pesantren ke depan dengan adanya strategi yang dijalankan bisa memotivasi para orang tua lainnya untuk membiasakan atau membimbing anak-anaknya untuk melajar mengaji di usia dini, dan mengenal ilmu agama agar kelak bisa menjadi orang yang lebih bermanfaat, dan juga berharap agar strategi ini dalam kurun waktu 5-10 tahun ke depan akan dapat mengundang minat para PSK (Pekerja Seks Komersial) untuk belajar lebih mengenal agama serta mengurangi banyaknya para PSK yang bekerja seperti itu. Jadi, peran fungsi serta pengaruh akan lebih dirasakan oleh adanya pesantren ini apabila harapan tersebut dapat terlaksana. Namun, untuk merealisasikan harapan tersebut juga butuh dana, proses dan waktu yang cukup lama untuk ditekuni.

Dari berbagai pendapat para ahli tentang karakter budaya organisasi yang diterapkan di Pesantren Jauharotul Hikmah dalam pengamatan peneliti tidaklah semua, melainkan condong pada salah satu tokoh yaitu Victor Tan dalam buku "Budaya Organisasi" ada sepuluh butir, namun hanya di ambil 6 saja yaitu :

- a. *Individual initiative* (inisiatif individual), menunjukkan tingkat tanggung jawab, kebebasan dan ketidaktergantungan yang dimiliki individu.

- b. *Risk tolerance* (toleransi terhadap risiko), suatu keadaan di mana pekerja didorong mengambil risiko, menjadi agresif dan inovatif.
- c. *Direction* (arah), merupakan kemampuan organisasi menciptakan sasaran yang jelas dan menetapkan harapan kinerja.
- d. *Integration* (integrasi), suatu tingkatan di mana suatu unit dalam organisasi didorong untuk bekerja dengan cara terkoordinasi.
- e. *Management support* (dukungan manajemen), manajer menyediakan komunikasi yang jelas, bantuan, dan dukungan kepada bawahannya.
- f. *Control* (pengawasan), merupakan jumlah aturan dan ketentuan dan jumlah pengawasan langsung yang dipergunakan untuk melihat dan mengawasi perilaku bawahannya.

Penulis berusaha menemui beberapa pengurus untuk mencari tahu mengapa menggunakan karakter organisasi tersebut, berikut hasil wawancara penulis dengan salah satu pengurus :

- a. Alasan di Pesantren Jauharotul Hikmah menggunakan karakter tersebut; yang penting bisa dijalankan dan tidak harus formal, karena menurut pengamatan penulis, manakala dilaksanakan secara formal belum memungkinkan karena masih minimnya faktor pendukung.
- b. Karakter itu dilakukan; karena tidak terlalu mengikat pada anggota, siapapun yang mempunyai ide yang mungkin dapat dilakukan ya dilaksanakan bersama, tentu menggunakan skala prioritas, artinya mana yang mendesak dilakukan terlebih dahulu dan mana yang bisa dipending dalam pelaksanaannya, sehingga bisa berjalan.

- c. Yang harus melakukan karakter tersebut tidak harus semua pengurus, tetapi yang sekiranya mampu memunculkan idenya maka dengan sendirinya akan terlaksana tanpa adanya keharusan atau kesepakatan, karena tidak saling mengikat.
- d. Manfaat menggunakan karakter tersebut jauh lebih luas, karena bisa menjaring semua unsur tanpa melihat status dan golongan, sehingga bisa mengadopsi mulai usia anak-anak sampai dengan dewasa, mulai ekonomi paling rendah hingga menengah.
- e. Karakter tersebut dilaksanakan tanpa melihat waktu, tetapi terbuka akses seluas-luasnya, artinya kita menyesuaikan melihat jama'ah yang datang dan apa yang akan dikaji, baik mulai dari anak-anak maupun sampai dengan dewasa.

Selanjutnya, peneliti menanyakan untuk mencari tahu mengenai keempat teori Victor Tan kenapa belum atau tidak diterapkan di Pesantren Jauharotul Hikmah. Keempat teori tersebut adalah :

- a. *Identity* (identitas), mengidentifikasi dengan organisasi secara keseluruhan, hal ini belum dilakukan karena masih ada kesulitan dalam hal sarana dan prasarananya, tetapi suatu saat pasti akan dilakukan.
- b. *Reward system* (sistem penghargaan), hal ini dimana alokasi reward (upah atau gaji) didasarkan pada kriteria alokasi biaya didasarkan pada kriteria kinerja. Hal ini juga belum bisa terlaksana, karena terkait dengan finansial atau keuangan, dimana sistem pemasukan keuangan di Pesantren Jauharotul Hikmah belum stabil.

- c. *Conflict tolerance* (toleransi terhadap konflik), suatu tingkatan dimana pekerja didorong untuk menyiram konflik atau kritikan secara terbuka. Di Pesantren Jauharotul Hikmah ini juga belum berlaku, karena memang tidak ada konflik yang terjadi, hal ini terkait dengan masih muda usia pesantren itu sendiri, sehingga memang belum atau tidak ada konflik.
- d. *Communication pattern* (pola komunikasi), suatu tingkatan dimana komunikasi dibatasi pada hierarki formal. Di Pesantren Jauharotul Hikmah memang tidak melakukan hal ini, artinya komunikasi terbuka, tidak ada pembatasan pada hierarki formal, ini dilakukan agar tidak ada sekat dalam misi *ukhuwah islamiyah*.

Lebih lanjut penulis menanyakan bagaimana strategi dakwah yang dilakukan di Pesantren Jauharotul Hikmah, banyak strategi yang dapat dilaksanakan, antara lain melalui sistem pengajaran baik secara rutin maupun insidental, melalui kegiatan sosial, baik yang berupa khitanan masal, pembagian santunan kepada para dhuafa dan fakir miskin, dan juga melalui pengajian tabligh akbar atau pengajian umum.

2. Bentuk Implementasi Manajemen Organisasi di Pesantren Jauharotul Hikmah

Manajemen yang sesuai dengan pembahasan ini setidaknya ada 8 yang harus diterapkan jika pesantren tersebut ingin bermutu, kedelapan manajemen tersebut meliputi :

a. Manajemen Proses Belajar Mengajar

Kegiatan pembelajaran berlangsung setiap hari mulai pukul 16.30-17.00 WIB. Untuk itu, manajemen PBM (Proses Belajar Mengajar) ini bertujuan agar jadwalnya terlaksana tepat waktu dan terarah. Adapun metode yang digunakan dalam pembelajaran adalah ikhlas dan uswatun khasanah atau keteladanan, sebagaimana yang telah dicontohkan oleh Rasulullah SAW. Dengan harapan belajar menjadi suatu kebutuhan, menyenangkan, dan terus menerus sepanjang hidup. Hal ini merupakan aktualisasi dari sabda Rasulullah “Tuntutlah ilmu dari buaian sampai liang lahat”.

b. Manajemen Perencanaan dan Evaluasi

Dalam manajemen perencanaan dapat terbagi menjadi tiga bagian yaitu, 1) Kegiatan rutinitas seperti TPQ, mengaji orang dewasa, kajian kitab kuning. 2) Kegiatan yang bersifat insidental seperti pemberian santunan, khitanan masal. 3) Kegiatan tahunan seperti acara milad yang di isi dengan kegiatan tabligh akbar. Tujuannya agar setiap kegiatan setiap harinya bisa berjalan sesuai jadwal dan dapat terlaksana dengan baik.

Dan untuk mengetahui sejauh mana program terlaksana, diadakan evaluasi kerja baik pengurus maupun ustadz/ustadzahnya dalam 6 bulan sekali.

c. Manajemen Kurikulum

Membuat kurikulum khusus sebagai pedoman dan dasar untuk melakukan kegiatan di Pesantren Jauharotul Hikmah sebagai nilai keunggulan santri yaitu ketaqwaan, akhlakul karimah, sikap-sikap positif, amaliyah ibadah sehari-hari. Tujuannya agar ilmu yang dipelajari bisa diserap dengan baik dan dapat berguna bagi santrinya.

d. Manajemen Ketenagaan

Di Pesantren Jauharotul Hikmah belum bisa memenuhi standart, artinya selain tenaga pendidik atau ustadz/ustadzahnya masih sebagian menggunakan tenaga serabutan. Maksudnya mana yang bisa dikerjakan, dikerjakan oleh siapapun tanpa memandang status dan pendidikan, termasuk rekrutmen tenaga belum bisa dilakukan dalam setahun sekali, baru menggunakan sesuai dengan kebutuhan.

e. Manajemen Santri

Penerimaan santri di Pesantren Jauharotul Hikmah biasanya dilakukan 6 bulan sekali di bulan Januari dan Juli. Adapun calon santri yang diterima harus melalui tes yang materinya meliputi bacaan tajwid dan keagamaan. Tujuannya untuk memperoleh santri (dewasa) yang sesuai dengan kriteria santri yang dicari oleh pesantren.

f. Manajemen Keuangan

Penanganan keuangan dikerjakan dengan catatan oleh petugas yang ditunjuk, yang bersumber pada dewan pendiri, donatur tetap dari TK, SD, SMP, SMK Bahrul Ulum, tokoh masyarakat, yayasan yatim

mandiri, donatur para dermawan. Tujuannya untuk mengontrol keluar masuknya dana yang digunakan.

g. Manajemen Sarana dan Prasarana (SARPRAS)

Dalam pengadaan dari kebutuhan sarana dan prasarana ditangani bersama-sama oleh dewan pengawas dan dewan pengurus.

h. Hubungan Masyarakat (HUMAS)

Hubungan masyarakat membuat program untuk mengadakan pertemuan dua jalur dan pertemuan tiga jalur, maksudnya pertemuan dua jalur yaitu pertemuan antara pesantren dengan wali santri setiap 6 bulan sekali. Pertemuan tiga jalur yaitu pertemuan antara pesantren, wali santri, dan dewan pendiri setiap setahun sekali.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

Untuk mewujudkan harapan dalam sebuah organisasi ternyata tidak semuanya lancar, ada faktor pendukung dan faktor penghambat, antara lain :

a. Faktor Pendukung

- 1) Gedung milik sendiri
- 2) Bisa menampung semua lapisan masyarakat
- 3) SDM pengurusnya cukup memadai
- 4) Memiliki sumber dana tetap dari donatur
- 5) Dukungan dari masyarakat terlaksana baik moril maupun finansial

b. Faktor Penghambat

- 1) Fasilitas belum memadai atau belum sesuai dengan harapan
- 2) Belum menggunakan IT masih manual

- 3) Administrasi belum sempurna
 - 4) Belum semua masyarakat menerima sepenuhnya
 - 5) Belum semua ustadzahnya menguasai Bahasa Arab
- c. Solusi Pemecahan
- 1) Mengadakan pelatihan bagi para ustadz dan ustadzah
 - 2) Mengadakan pembinaan terhadap semua pengurusnya
 - 3) Meningkatkan pelayanan, baik pada santri maupun kaum dhuafa dan fakir miskin.

Setelah peneliti melakukan penelitian melalui wawancara, ingin peneliti sampaikan hasil wawancara dengan para informan yang peneliti temui di Pesantren Jauharotul Hikmah sebagaimana terangkum pada tabel berikut ini :

TABEL 1.4
KETERANGAN YANG DISAMPAIKAN DARI INFORMAN

No.	Jenis Informan	Keterangan Yang Disampaikan
1.	Informan I Pembina Pesantren Jauharotul Hikmah	1. Mengenai karakter organisasi yang ada di Pesantren Jauharotul Hikmah, informan I mengatakan bahwasanya rencana kegiatannya yang ada di pesantren belum berjalan sesuai dengan program yang sudah ditetapkan, namun kegiatan tetap berjalan walaupun belum semuanya, disebabkan beberapa faktor yang mempengaruhi antara lain tidak semua pengurus bisa

		<p>melaksanakan tugasnya, sehingga pesantren tidak harus menunggu semua pengurus bisa melaksanakan tugasnya, melainkan melaksanakan yang sudah siap dulu.</p> <p>2. Rencana ke depan pesantren ini mewujudkan kesadaran terhadap para PSK (Pekerja Seks Komersial) agar kembali kejalan yang benar, yaitu hidup bermasyarakat secara normal seperti masyarakat pada umumnya. Syukur-syukur kalau bisa termotivasi mengikuti kegiatan di Pesantren Jauharotul Hikmah. Ini salah satu cirri khas karakter organisasi yang ada di Pesantren Jauharotul Hikmah.</p> <p>3. Itu sebabnya salah satu strategi dakwahnya menggunakan pendekatan humanisme (kemanusiaan), yang antara lain kegiatan sosial seperti memberikan santunan, mengadakan khitan masal, dan juga pengajaran baik ilmu agama maupun ilmu umum secara gratis.</p>
2.	<p>Informan II Pengurus Pesantren Jauharotul Hikmah</p>	<p>1. Sedangkan informan II menjelaskan kegiatan yang ada di Pesantren Jauharotul Hikmah. Secara rutin pesantren ini mengadakan kegiatan santunan setiap satu semester (6 bulan) sekali kepada kaum dhuafa sekitar pesantren, anak-anak yatim baik yang ada di pesantren (santri) maupun diluar pesantren yaitu lembaga pendidikan Bahrul Ulum.</p>

		<p>2. Disamping itu, untuk mewujudkan programnya juga mengadakan tabligh akbar setiap hari-hari besar Islam dan pada saat milad pesantren dengan mendatangkan beberapa kyai atau mubaligh dari berbagai daerah seperti Lamongan, Gresik, Sidoarjo, dan Surabaya sendiri.</p>
<p>3.</p>	<p>Ustadz yang mengajar di Pesantren Jauharotul Hikmah</p>	<p>1. Para ustadz merupakan informan III, pada umumnya menuturkan serupa yaitu di pesantren Jauharotul Hikmah disamping telah melakukan kegiatan semester dan tahunan, para ustadz lebih khusus menjelaskan yang terkait dengan kegiatan proses belajar mengajar atau pelaksanaan manajemennya.</p> <p>2. Salah satu ustadz menuturkan bahwa di Pesantren Jauharotul Hikmah juga memiliki manajemen proses belajar mengajar, manajemen perencanaan dan evaluasi, manajemen kurikulum, manajemen ketenagaan sampai dengan manajemen hubungan masyarakat. Salah satu manajemen kurikulum misalnya Pesantren Jauharotul Hikmah ingin mewujudkan manusia yang bertaqwa, berakhlakul karimah, dan amaliyah ibadah sehari-hari, maka diadakan TPQ (Taman Pendidikan Al-Qur'an, kajian tafsir, kajian kitab kuning, dan masih banyak lainnya.</p>

4.	Santri yang mengaji di Pesantren Jauharotul Hikmah	1. Salah satu santri yang peneliti temui bernama Hariati usianya 15 tahun, bertempat tinggal di sekitar Pesantren Jauharotul Hikmah tepatnya di Putat Jaya Gg II. Ia menjelaskan bahwa ia menjadi santri di Pesantren Jauharotul Hikmah sejak awal berdirinya pesantren tersebut, ia masuk ke pesantren karena termotivasi kegiatan yang ada di pesantren, diantaranya adanya bimbingan belajar gratis, santunan setiap 6 bulan sekali, bahkan santunan setahun sekali yaitu pada saat bulan Ramadhan.
----	--	--

C. PEMBAHASAN HASIL PENELITIAN (ANALISIS DATA)

Dari data hasil interview, observasi, dan dokumentasi yang diperoleh penulis secara keseluruhan tentang karakter organisasi belum semuanya dapat dilaksanakan secara keseluruhan, apalagi strategi dakwahnya, materi yang diajarkan belum terjadwal secara rinci. Hal ini disebabkan banyak faktor, antara lain terbatasnya sumber daya manusianya, fasilitasnya, dan juga finansialnya.

Dari uraian pengertian karakter budaya organisasi di atas, maka secara singkat dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Karakter dapat dimaknai sebagai nilai dasar yang membangun pribadi seseorang.
2. Budaya, cara hidup yang dipindahkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.

3. Organisasi merupakan suatu sistem, mengkoordinasi aktifitas adanya sekelompok orang dan mencapai tujuan bersama atau tujuan umum.

Jadi, yang dimaksud karakter budaya organisasi adalah nilai dasar yang membangun pribadi seseorang yang secara sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu dengan suatu sistem mengkoordinasi aktifitas dan mencapai tujuan bersama.

1. Bentuk Implementasi Karakter Budaya Organisasi di Pesantren Jauharotul Hikmah

- a. Orientasi Islami, sangatlah tepat sebagai dasar dan landasan utama seluruh program, karena lembaga tersebut adalah pesantren yang mengacu pada faktor keagamaan, seperti pembentukan jiwa taqwa, akhlakul karimah, insan qur'ani.
- b. Orientasi Kebangsaan, di Pesantren Jauharotul Hikmah ternyata juga mengembangkan tujuan kebangsaan, artinya tidak fokus pada masalah keagamaan saja, melainkan menanamkan jiwa patriotisme yang ikut menjaga harkat dan martabat sebagai bangsa yang besar, yang mayoritas penduduknya muslim. Santri juga diarahkan untuk menghargai adat istiadat yang baik ditempat mereka tinggal.
- c. Orientasi Global, di Pesantren Jauharotul Hikmah rupanya tidak mau ketinggalan memasuki era globalisasi. Hal ini tercermin pada orientasi global, dimana para santrinya diharapkan tidak ketinggalan dengan adanya informasi dan teknologi yang berkembang.

2. Bentuk Implementasi Manajemen Organisasi di Pesantren Jauharotul Hikmah

a. Manajemen Proses Belajar Mengajar

Pembelajaran pada hakekatnya merupakan proses interaksi antara ustadz dengan para santri dan lingkungannya, sehingga terjadi perubahan tingkah laku ke arah yang lebih baik, sehingga dalam hal ini ustadz dituntut untuk betul-betul siap baik bahan mengajar, penguasaan materi, perilaku, metode, dan strategi yang digunakan.

Menurut pengamatan penulis, proses ini belum bisa berjalan sesuai yang diharapkan, karena tidak semua ustadznya menguasai bahan mengajar utamanya Bahasa Arab, mungkin juga kurang tepat penerapan metode dan strategi yang digunakan, sehingga masih terkesan asal jalan saja dahulu, pembenahan sambil berjalan.

b. Manajemen Perencanaan dan Evaluasi

Planning merupakan pilar penting dalam manajemen sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pesantren, dalam hal ini rupanya di Jauharotul Hikmah juga belum begitu baik, artinya masih mana yang bisa ditangani terlebih dahulu tanpa mempertimbangkan *planning* yang seharusnya. Jika ingin maju mempertimbangkan *planning*, tetapi penulis yakin mungkin karena memang keberadaan Pesantren Jauharotul Hikmah ini masih kategori relatif singkat atau masih muda usianya.

c. Manajemen Kurikulum

Kurikulum suatu lembaga yang bisa menghasilkan atau berfungsi antara lain sebagai alat untuk mencapai tujuan pendidikan dan sebagai pedoman untuk mengatur kegiatan-kegiatan pendidikan.

Di Pesantren Jauharotul Hikmah menggunakan kurikulum khas yang dibuat oleh pesantren, yang tentu berbeda dengan kurikulum DEPDIKNAS sebagai kurikulum yang harus diterapkan secara Nasional. Kurikulum di Jauharotul Hikmah antara lain bagaimana menjadikan santri bertaqwa, berakhlakul karimah, ghirah Islam dan amaliyah tentunya.

d. Manajemen Ketenagaan

Sumber daya manusia (SDM) yang memadai merupakan syarat mutlak yang harus dipenuhi untuk mencapai kesuksesan. Menurut pengamatan penulis, di Pesantren Jauharotul Hikmah belum semua SDM-nya memenuhi standar, artinya belum semua mampu berbahasa Arab. Misalnya belum semuanya sesuai dengan kedudukan jabatannya.

e. Manajemen Santri

Santri merupakan input yang akan di proses dalam sebuah lembaga, otomatis kualitas input ini sudah pasti akan mempengaruhi proses dan outputnya, biasanya sebelum masuk atau diterima diadakan semacam seleksi baik intelegensinya, ekonominya, dan fisiknya.

f. Manajemen Keuangan

Finansial merupakan pilar pokok dalam suatu proses seperti falsafah yang dipakai pemerintah propinsi Jawa Timur “Jer Basuku Mowobeo”, artinya setiap kegiatan memerlukan dana atau biaya. Di Pesantren Jauharotul Hikmah ini malah sebaliknya yang terjadi, justru anak-anak yang masuk kesana gratis bahkan kadang mendapat santunan.

g. Manajemen Sarana dan Prasarana (SARPRAS)

Sarana prasarana mempunyai arti penting dalam sebuah proses pendidikan, artinya sarana prasarana seadanya dibanding sarana prasarana yang lengkap tentu hasil akhirnya berbeda. Menurut pengamatan penulis, di Pesantren Jauharotul Hikmah ini masih jauh dari sempurna, dengan kata lain masih minim.

h. Hubungan Masyarakat

Masyarakat sebagai mitra sudah seharusnya memperoleh pelayanan yang bagus, karena antara lembaga dan masyarakat itu hakekatnya satu kesatuan yang saling membutuhkan, artinya mempunyai keterkaitan yang tidak bisa berjalan sendiri-sendiri. Menurut pengamatan penulis, pelayanan masyarakat atau hubungan masyarakat dengan Pesantren Jauharotul Hikmah tampak sekali harmonis, bisa saling menghormati dan kerja sama yang baik walaupun kegiatannya bertolak belakang.

3. Faktor Pendukung dan Penghambat

Dalam perencanaan suatu program tentu tidak terlepas dari faktor pendukung dan penghambat, begitu juga yang terjadi di Pesantren Jauharotul Hikmah.

a. Faktor Pendukung

- 1) Sudah memiliki kurikulum khusus sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan, walaupun belum sempurna.
- 2) Adanya hubungan yang harmonis dengan pihak antara pesantren dengan lingkungan masyarakat, hal ini terbukti saling menghormati, saling menghargai, dan tidak mencari kesalahan masing-masing.
- 3) Program sudah terjadwal walaupun belum semuanya bisa dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditentukan.
- 4) Memiliki donatur tetap dan mempunyai gedung sendiri

b. Faktor Penghambat

- 1) Belum semua ustadz/ustadzahnya mampu berbahasa Arab
- 2) Belum seluruhnya masyarakat mampu menerima dengan sepenuh hati
- 3) Adanya input yang berasal dari berbagai macam latar belakang, baik suku, adat istiadat, ekonomi, maupun sosial dan budaya.

c. Solusi Pemecahan untuk mengatasi hambatan

- 1) Meningkatkan kualitas SDM khususnya ustadz/ustadzahnya dengan cara diberikan pelatihan khusus.
- 2) Meningkatkan pelayanan masyarakat khususnya santunan dan khitanan masal setiap tahun ada peningkatan.

- 3) Mengadakan pertemuan dua jalur dan tiga jalur maksudnya pertemuan dua jalur yaitu pertemuan antara pesantren dengan wali santri setiap 6 bulan sekali. Pertemuan tiga jalur yaitu pertemuan antara pesantren, wali santri, dan dewan pendiri setiap setahun sekali.
- 4) Berusaha terus menerus mengadakan evaluasi untuk mendengarkan masukan-masukan dari berbagai pihak.

Sebagaimana peneliti jelaskan dalam teknik analisis data pada bab III yang menggunakan teori Miles dan Huberman, dimana teknik miles terdapat tiga komponen yaitu; reduksi data, penyajian data, dan penarikan pengujian kesimpulan. Dalam penelitian ini, peneliti tidak menggunakan kode-kode, karena peneliti beranggapan tidak harus atau tidak memerlukan kode-kode, sehingga tidak tampak adanya tabel kode-kode.